



knowsquare .

PREPARADO POR

CONSEJO EDITORIAL KNOW SQUARE

15 DE NOVIEMBRE DE 2008

IMMELT VS. IMMELT

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

IMMELT VS. IMMELT

Aunque es un hombre del que siempre se aprende, y esperamos que este resumen aporte buenos consejos, no terminó de gustarnos la conferencia del Presidente de GE, Jeff Immelt, hace unos días en Madrid, con motivo del 50º Aniversario de Actualidad Económica y del IESE. ¿La explicación? Una racional y otra emocional. La primera relacionada con uno de los dos errores que reconoció haber cometido en el pasado (y eso que le preguntaron por tres). La segunda, emocional como decimos: el “*feeling*” que nos transmitió no fue bueno. Varias personas de este Consejo hemos trabajado muchos años en GE, y sin embargo, nos fuimos con una sensación agridulce... Nos estaremos haciendo mayores...

Como decíamos, siempre se aprende de Jeff. No es Jack, cuya sombra siempre le cobija... A pesar de todo, suma, aporta conocimiento, experiencia y liderazgo. Lleva unas notas consigo, pero no las consulta ni una sola vez durante los 23 minutos que dura su intervención. Nos habla de que hoy en día es necesaria más que nunca una impronta personal excepcional, que hay que involucrarse como uno más en los proyectos que nuestros clientes afrontan, que hay que buscar clientes que te hagan mejor.

Naturalmente habló del “tiempo histórico” que estamos viviendo... Primero sorpresa. Luego te preguntas cómo puede ganarse dinero en ciclos como en el que nos encontramos. El mundo del 2004-2006 no volverá (nótese que la crisis ya era visible y reconocible en EEUU en el año 2007). Muy difícil predecir lo que nos puede traer el 2009. Advertimos en algún momento, cosa extraña en Jeff, que tiraba la toalla (o quizás comienza a negociar de cara a la nueva era nuclear que nos anunció): “*los gobiernos siempre ganan, es sólo cuestión de tiempo*”... Resaltó la importancia de que vuelva la liquidez, y el impacto que un retraso excesivo tendrá en la recuperación del crecimiento... A pesar de todo “aún tendremos que ganar dinero”, añadió.

Recomendó, especialmente para estos tiempos, seguridad en la gestión de la empresa (dijo *safety*, no *security*): control, métricas, *lean*, productividad y seguimiento del *cash-flow* diario... Porque el que genere caja hoy en día, se encontrará ahora con las mejores oportunidades de inversión de los próximos 20 años. Resaltó el papel de protagonistas que les toca vivir ahora a los COO, en tanto el panorama se despeje y dé luz suficiente para que los CEO puedan definir los rumbos. La situación es “*just wait and see*” (eso sí en perfecto estado de revista - delgaditos- y con el arma preparada - caja llena-). El capital no será gratis, la regulación será mucho más dura y tenemos que ser constructivos durante este cambio: no se crearán tantos trabajos y los sueldos serán menores. No podemos dejar en ningún momento que la gente se sienta víctima. Sobre todo los jóvenes deberán aprender, sin preocuparse de cuántos dólares ganan, y tendrán que especializarse en globalización, tecnología y negociación con gobiernos.

Insistió en varias ocasiones en proteger el futuro y sostener la globalización, invertir en I+D y defender más que nunca a los clientes. Ser realistas, transparentes y orientados al mañana, ampliar las rutas de comunicación. Los sectores de más futuro para Jeff son las infraestructuras, la energía “limpia”, la salud y la educación. Reiteró su mensaje de evaluar el número de ingenieros que se gradúan cada año: en China, por ejemplo, son 10 veces los de EEUU.

Entre sus tres errores más relevantes, reconoció que se arrepintió de no salir antes del mundo de los reaseguros. El fondo probablemente tenga sentido en una compañía como GE; la explicación, a nuestro entender, no la tuvo: lo justificó porque después del 11-S, tuvo que hacer frente a un siniestro de \$100 MM cuando la prima era de “sólo” \$1MM... Y sin rubor comentó que entonces se dio cuenta

de que no se podía ganar dinero de esta forma... Quizás si hubiera contabilizado en la ecuación los miles de edificios asegurados que nunca caerán, el análisis podría haber sido distinto... Su segundo error reconocido era a la hora de gestionar personas: se calificó como “muy lento”, y que a veces tratando de ser buena persona, realmente había perjudicado a la persona que evaluaba. Del tercero, no se acordó...

Sabía que ganaría Obama (la conferencia fue previa al 4 de noviembre) pero no lo dijo, aunque lo sugirió entre sonrisas. Cree que el “mood” está cambiando muy rápidamente, que Barack ha revolucionado la campaña, sobre todo por las fuentes de financiación utilizadas: no le debe nada a nadie. Cree que los americanos, para recuperar la confianza, deben elegir un problema, sólo uno, al que puedan darle solución. Y dársela (sugirió el de la energía limpia, claro). Y una vez que se demuestren que pueden volver a cambiar las cosas, los siguientes problemas serán más fáciles de resolver, pero sobre todo, podrán redefinir el rol de los EEUU en el mundo.

Cree que si hay lógica, hechos y ciencia, la energía nuclear volverá. Estima que pueden construir en EEUU no más de 5-10 centrales nucleares en los próximos 10 años... Pero se despediría a sí mismo si empezase una central nuclear que pudiera pararse cuatro años después por un cambio político...

Jeff es de los que piensa que lo de gestionar los negocios va más de fracasos que de éxitos, que hay que ser capaz de aceptar la crítica, que esto es un maratón. Que para hacer algo necesitas hacer algo... *“to do something, you have to do something”*... Que para aplicar cultura de RSC lo primero que hay que hacer es tener y ser “Corporate”... *“If you want to have CSR, you need a Corporate first”*... Que ahora la gente está doblemente enojada, porque no se les ha sabido defender, ni en dinero ni en valores.

Respecto a España, dice que no recuerda un milagro como el nuestro en el mundo a lo largo de los últimos 20 años, pero que ahora estamos perdiendo industria e ingenieros. La gente es formidable, las empresas son emprendedoras y líderes, el vínculo con *LatAm* es un arma competitiva masiva, pero cree que necesitamos invertir más en tecnología y resolver nuestros problemas actuales...

Lo dicho, muchas cosas buenas, otras no tanto... En todo caso, la verdad, mereció la pena escucharle. Nos quedamos, eso sí, sin saber a qué o por qué había venido a España, qué sacó él de esta Conferencia... Pero trataremos de averiguarlo... *“Stay tuned”*... Tampoco parece que quede clara la estrategia a futuro de GE... Nuestra apuesta es que en menos de dos años GE se habrá dividido en, al menos, cinco grandes segmentos independientes... Los cuatro primero ya los mencionó Jeff y los hemos recogido en este resumen: infraestructuras, energía limpia (agua y nuclear), la salud y la educación... El quinto, los servicios financieros que mueven los anteriores.

Por último, recomendamos revisar el decálogo de Jeff (del año 2004), ya publicado en el Aula de Personas-Liderazgo de Know Square, y al que se puede acceder a través de este vínculo:

<http://www.knowsquare.es/index.php/es/articulos/leer/3377>

Aunque eran otros tiempos...son plenamente aplicables hoy, y seguramente mañana.