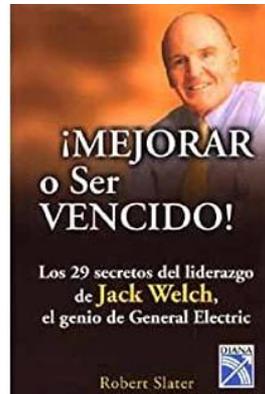


¡MEJORAR O SER VENCIDO!

**LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH
, EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC**

“ROBERT SLATER “



¡MEJORAR O SER VENCIDO! LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH, EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC ROBERT SLATER

Parte I.

EL LIDER VISIONARIO:

TÀCTICAS GERENCIALES PARA OBTENER EL MARGEN COMPETITIVO.

Secreto de liderazgo 1.

Aproveche el poder del cambio.

De los archivos de Jack Welch:

La mentalidad del gerente de ayer era aceptar el compromiso y mantener las cosas ordenadas, lo cual tiende a producir complacencia. Los líderes del mañana, por otra parte, formulan problemas, los debaten, los resuelven. No temen ir contra la corriente actual porque saben que su presente es el mañana, y toman partido por una visión de lo que pueden llegar a ser los negocios.

Sus reflexiones pueden ponerse en práctica con facilidad en una organización de cualquier tamaño, ya que fomenta el cambio como un imperativo.

Cabe mencionar que una parte vital de ese panorama es asegurarse de que cada empleado valora el cambio.

Hacer de cada día tu primer día en el trabajo.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Debe empezar su día como si fuera el primero en el trabajo; en otras palabras, siempre debe tener pensamientos nuevos, cambie lo que sea necesario para mejorar las cosas.

Enfrentar el cambio evitará que caiga de nuevo en cualquier mal hábito.

La génesis de “Número uno o números dos”

Cualquier negocio que formará parte del grupo tiene que ser el mejor, o casi el mejor, en su campo, el cambio siempre será una necesaria y fértil estrategia de negocios.

Los empleados también tienen buenas ideas.

Se debe escuchar lo que quieren decir los empleados, que participen en las operaciones diarias de la compañía lo cual puede maximizar la productividad y hacer que los trabajadores se sientan más satisfechos en sus empleos.

Si piensas que debe de haber un cambio asegúrate de que tu jefe lo escuche, también se debe aprovechar la experiencia de sus empleados, para mejorar la calidad de los productos y los procesos.

Hacer de nuestra calidad algo tan especial, tan valioso para nuestros clientes y tan importante para su éxito, que nuestros productos lleguen a ser considerados como su única opción real de valor.

REGLAS DE WELCH.

Esté abierto al cambio; después de todo es la norma, y los líderes exitosos deben ser capaces de leer el siempre cambiante entorno de negocios. Recuerde que es fácil resistirse al cambio; el estado de las cosas siempre puede mejorarse.

Asegurarse que los empleados acojan el cambio; decirles que traten la variación como una oportunidad, que la vean como desafío que puede enfrentarse con trabajo duro e ingenio.

Secreto de liderazgo 2.

¡Enfrente la realidad!

De los archivos de Jack.

El arte de administrar y dirigir se reduce a una sola cosa: determinar y enfrentar la realidad acerca de la gente, situaciones, productos y luego en forma decisiva y con rapidez en esa realidad.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

La meta es transformar los negocios en los mejores del mundo, conseguir que cualquier organización o la gente vea el mundo como es y no como desean no es tan fácil. Tenemos que impregnar a los empleados con una actitud, con una atmósfera que les permita y de hecho, los motive a ello ver las cosas como son, enfrentar las situaciones reales ahora y no como desearían que fuera.

La reestructuración no era una medida de sustitución, más bien lo que se quería era dar una mirada realista a la compañía, y luego decidirse a renovarla.

Esta bien comprometerse en una compañía.

La suposición en el centro de la reestructuración era que estaba bien o incluso era necesario comprometerse con nuestra compañía.

Piense cuantas veces hemos postergado las cosas, confiando en que mejorarán. La mayor parte de los errores que hemos cometido han ocurrido por no estar dispuestos a enfrentarlos, viéndolos directamente en el espejo de la realidad, y luego tomando la acción correcta. De eso se trata la administración: definir y actuar. No confiar no esperar el siguiente plan. No pensarlo dos veces. Ponerse a hacerlo. Hacerlo. Definirlo y hacerlo.

Enfrentar la realidad significa decidir lo que necesita hacerse, y ejecutarlo, sin importar cuán doloroso sea.

No moverse lo bastante rápido.

Welch; reconoció, por ejemplo, que su más grande error fue no moverse más rápido para implementar cambios mayores, uno no puede ser indeciso. Si enfrenta la realidad, si elige mirar su ambiente de negocios como un cambio constante, si busca la forma de afrontarlo y competir dentro de ese medio, la estará confrontando y estará destinado a ganar.

REGLAS DE WELCH.

Enfrente la realidad; los líderes de negocios que evitan la realidad están condenados a fracasar, tan simple como eso. Habiendo enfrentado la realidad, actúe sobre ella; aquellos en verdad se enfrentan a ella no pueden detenerse allí. Deben actuar y adaptar sus estrategias de negocios a esa realidad.

Enfrentar la realidad y hay una oportunidad para que pueda darle la vuelta a sus negocios; esto puede ser lo más difícil que tenga que hacer alguna vez un líder de negocios, pero es esencial.

Secreto de liderazgo 3.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Administrar menos es administrar mejor.

La paradoja de la administración de Welch.

Que los administradores administren menos; quiere que vigilen menos, supervisen menos, para dar a sus empleados más libertad, y quiere que en los niveles inferiores de la compañía se tomen más decisiones.

Quiere que los administradores creen una visión para sus empleados y se aseguren que ese panorama esté siempre a la altura de las expectativas. Es decir no quiere que el administrador interfiera a cada rato con el trabajo de los demás.

Comprenda como dejar de interponerse en el camino de la gente que trabaja para usted. Tienen mucha más inteligencia de la que les conoce.

Muestre respeto, infunda confianza.

Trátelos con respeto, hágalos sentir bien acerca de lo que están haciendo, hágalos apreciar que están dando algo importante para la compañía, deles confianza. Luego quítese de su camino, administrar menos parece tener mucho sentido.

REGLAS DE WELCH.

Administrar menos; enseñe a sus gerentes a administrar menos, dándoles más tiempo para dedicarse a diseñar estrategias. Infunda confianza; trate a los empleados con respeto y fortalézcalos para que sientan más seguros de tomar decisiones.

Quítese del camino; los empleados no necesitan supervisión constante, permítales hacer su trabajo y le sorprenderán los resultados. Enfatique la visión, no la supervisión; administrar menos le dará a los gerentes más tiempo para concebir grandes ideas. Haga hincapié en la importancia de proponer nuevas ideas para el futuro de los negocios.

Secreto de liderazgo 4.

Cree una visión, luego líbrese de ella.

¡Los negocios son simples! las complicaciones surgen cuando la gente carece de la información que necesita.

Para mantener los negocios simples, un buen administrador sólo tiene que hacer cinco preguntas como parte del proceso para tomar decisiones claras y rápidas, pero deben ser las cinco preguntas correctas:

1. ¿Qué hace lucir así a su ambiente competitivo global?

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

2. En los últimos tres años, ¿qué han hecho sus competidores?
3. En el mismo periodo, ¿Qué les ha hecho a ellos?
4. ¿Cómo pueden atacarlo en el futuro?
5. ¿Cuáles son sus planes para saltarles encima?

Mi trabajo es poner a la gente más destacada en las mayores oportunidades, y la mejor asignación de dólares en los lugares correctos. De eso se trata esto. Transferir ideas, asignar recursos y quitarme del camino.

Welch pensó que era importante distinguir entre líderes y gerentes.

Los líderes; inspiran a la gente con visiones claras acerca de cómo pueden hacerse mejor las cosas.

No se puede administrar a la gente si se le resta la inseguridad en sí misma.

Tienen que quitarse de su camino, permitirles crecer dejándolos ganar y luego recompensarlos cuando lo hagan.

Mi trabajo es: asignación de recursos, dólares e ideas. Eso es todo lo que hago. Y mi responsabilidad es asegurarme de apostar por la gente correcta, darle al negocio que lo necesite la cantidad exacta de dinero y trasladar de inmediato ideas del negocio, es mi trabajo elegir a la mejor gente y proporcionarle los dólares.

Nunca he asociado la pasión con la palabra gerente, y nunca he visto a un líder sin ella.

Es proveer una atmósfera, un clima, una oportunidad, una meritocracia, donde la gente pueda tener los recursos para crecer, que las herramientas educacionales están disponibles, que puedan expandir sus horizontes, su visión de la vida. Eso es lo que las compañías deberían proveer si se puede conseguir un ambiente abierto, donde las personas nunca digan no, donde siempre esté dispuestas a experimentar con usted.

REGLAS DE WELCH.

Recuerde que los negocios son simples: las complicaciones sólo surgen cuando la gente carece de información vital.

Siempre tenga presente las cinco preguntas clave.

Dirigir es asignar gente y recursos; ponga a las personas correctas en el lugar exacto, deles lo que necesitan y luego quítese del camino.

Los gerentes guían con visión; los gerentes deben estar abiertos, liderar en perspectiva y luego gritarlo desde las azoteas.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Secreto de liderazgo 5.

No sigas una idea central; en cambio, establezca sólo unas cuantas metas generales claras como estrategias de negocio.

Sólo establecían lo más amplio de los objetivos y enfatizaban el aprovechamiento de las oportunidades imprevistas. La estrategia no era un plan de acción largo. Era la evolución de una idea central a través de circunstancias continuamente cambiantes.

La estrategia evolucionaría con el tiempo, lo que era importante era fijar objetivos extensos, acordes con los valores de la compañía, y aplicar esa tasación conforme surgieran las situaciones.

¿Quiere tener éxito en los negocios en los negocios?

Tendrá que ajustarse a las realidades cambiantes mientras avanza, sáqueles ventaja, y considere que no es algo que previamente pueda enseñarse.

Tendrá que trabajar duro para llenar los espacios en blanco, no se desaliente, los negocios no son tan complicados.

Establezca sus metas y asegúrese de que la gente que trabaja para usted comparta y entienda esas metas.

REGLAS DE WELCH.

Parta de una estructura general para su equipo; no intente establecer un plan de juego detallado para cada situación. En cambio, parta de unas pocas metas generales que puedan cambiar con la situación.

Cree valores consistentes con la visión de la compañía; los valores deben reflejar la visión, cultura y metas de la organización.

Asegúrese de que halla espacio para maniobrar; aunque los valores centrales deben ser constantes, las estrategias tal vez necesiten cambiar en un ambiente competitivo.

Secreto de liderazgo 6.

Nutra a los empleados que se comprometen con los valores de la empresa.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Formule compromisos y comparta los intereses de la compañía.

¿Qué es un buen Gerente?

Alguien que supervisa menos, que delega decisiones clave; alguien que permite a sus subordinados desarrollar planes de negocios que tienen sentido para sus mercados, y que permiten a su gente decidir cómo, cuándo y dónde gastar grandes sumas de dinero en infraestructura, como equipo de computo y plantas industriales.

Un buen gerente expresa una idea y luego permite a los empleados enriquecerla, parte de este concepto tiene que ver con aprovechar al máximo a sus subordinados, alentándolos a correr riesgos.

Un buen gerente se responsabiliza, pero también le da a los empleados espacio para tomar sus propias decisiones.

Los rasgos esenciales de un gerente describe cuatro tipos:

1. El primero entrega según compromisos, financieros o de otro tipo, y comparte los valores.
2. El segundo no cumple con los compromisos y no comparte los valores, pero es igualmente fácil.
3. El tercero falta a los compromisos, pero comparte los valores
4. El cuarto tipo entrega los compromisos, pero no suscribe los valores, esté es el más difícil de tratar. Es el individuo que típicamente fuerza el desempeño de la gente en lugar de inspirarla: es autócrata, tirano.

La prueba máxima será convencer y ayudar a estos gerentes para que cambien, reconociendo lo difícil que puede ser esto o separarlos de la compañía si no pueden. Valores y cumplimiento significan seguridad en el trabajo.

El consejo más grande que le doy a la gente es que no puede hacer todo el trabajo sola. Tendrá que acoplarse con las personas más brillantes en su equipo.

Siempre obtenga la mejor gente . si no ha conseguido a alguien que sea bueno, pronto será cambiado usted mismo.

REGLAS DE WELCH

Dé a sus empleados más responsabilidad y tomarán mejores decisiones.

Nutra a los trabajadores que viven de acuerdo con los valores de la compañía, incluso si no alcanzan su presupuesto.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Elimine a lo empleados que no viven de acuerdo con los valores de la compañía, incluso si su trabajo es bueno.

Parte II.

EL PRINCIPIO DE UNA REVOLUCIÓN: ESTRATEGIAS PARA ABORDAR EL CAMINO.

Secreto de liderazgo 7.

Evalúe su negocio con una mirada fresca y decida qué debe arreglar, qué ha de nutrir y ¡Qué necesita desechar!

La vieja organización fue construida sobre el principio administrativo del control, pero el mundo ha cambiado. Está moviéndose a tal velocidad que el control se ha vuelto una limitación. Lo retrasa. Debe equilibrar la libertad con algo de poder, pero indispensable tener más libertad de la que nunca ha soñado.

¿Cuál era la meta de Jack Welch? Simplemente esto: hacer de general Electric la empresa más competitiva sobre la tierra.

REGLAS DE WELCH.

No meta su cabeza en la arena; no pierda de vista todos los factores que forman su negocio, desde el ambiente macroeconómico hasta los micromovimientos de sus competidores.

Haga auditorias estratégicas regulares de sus negocios para asegurarse de que están sanos.

No tema resistirse a la sabiduría convencional; tome decisiones basadas en las realidades de los negocios y los mercados en los que opera.

Secreto de liderazgo 8.

Sea el “número uno o número dos” y manténgase redefiniendo su mercado

Welch no insistía en que solo uno de los negocios estuviera en la cima de su campo. Quería que cada negocio GE fuera “número uno o número dos”.

Seguir la estrategia “ número uno o número dos” no solo requería de extraordinarias agallas, si no también de disciplina.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

¿Por qué es necesario ser el “número uno o número dos”?

Los negocios “número uno o número dos” no perdieron su participación en el mercado. Al tener una posición de liderazgo, fueron capaces de emplear tácticas más agresivas, como poner precio. Por estar en la cima, tenían los recursos para desarrollar nuevos productos.

¿Redefinir estos mercados podría hacer más difícil para GE conservar sus posiciones “número uno o número dos”?

REGLAS DE WELCH

Desarrolle negocios que dirijan el mercado. Recuerde que las empresas “número uno o número dos” serán capaces de resistir las crisis, pero los rezagados se quedaran más atrás cuando los tiempos sean duros.

Asegúrese de no definir los mercados en forma muy estrecha. No cometa el error de definir los mercados en forma tan estrecha que se excluya así mismo de los segmentos clave de mercado.

Secreto de liderazgo 9 Contráigase antes de sea muy tarde

La compañía se debe hacer lo más rentable posible

REGLAS DE WELCH

Haga una revisión regular de los gastos y el número de empleados. No asuma que todo esta bien sólo porque las cosas lucen bien en ese momento.

No dirija por encuestas. Haga lo que sabe que esta bien para la salud de la organización a largo plazo.

Recuerde que contraer ahora puede prevenir problemas mucho más complejos después. Si Welch no hubiera reestructurado a principios de los años ochenta, quizá hubiera tenido que despedir muchos más trabajadores en el futuro.

Secreto de liderazgo 10 ¡Use las adquisiciones para dar el salto cuántico!

Adquirir negocios que pudiera agregar ganancias a GE se volvió un sello de la nueva cultura estilo Jack Welch.

REGLAS DE WELCH

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

No tema dar el salto cuántico, incluso si va contra la cultura de la compañía.

No tema hacer el movimiento si puede hacer progresar a su empresa.

El que duda está perdido. Welch demostró que moverse rápido puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Secreto de liderazgo 11

Cultura de aprendizaje I: use el concepto de la ausencia de fronteras y la cesión de autoridad para nutrir una cultura de aprendizaje

Welch estaba convencido de que la diversidad y complejidad de GE podían convertirse en ventaja al crear lo que llamó “una cultura de aprendizaje”.

En una cultura de aprendizaje, un negocio GE buscaría ideas dentro de la misma, o fuera de la compañía y pondrían en práctica sólo las mejores.

A Welch le gustaba decir que la singularidad de GE se basaba en ser una empresa de negocios múltiples con una cultura de aprendizaje

La apertura es crucial

La idea de la cultura de aprendizaje es simple: los negocios de GE debían compartir el conocimiento. El saber compartido proveería una ventaja competitiva y esa superioridad se traduciría en índices de crecimiento anuales más altos.

La suposición operativa en la actualidad es que alguien, en alguna parte, tiene una mejor idea; y la compulsión operativa es descubrir quién tiene esa mejor idea, aprenderla y ponerla en acción rápido.

La cantidad de una idea no depende de su altitud en la organización.

Una idea puede ser de cualquier fuente. Así que buscaremos ideas por todo el mundo. Compartiremos lo que sabemos con otros para recibir lo que ellos saben.

REGLAS DE WELCH

Ponga en práctica las mejores ideas, sin importar de dónde vienen.

Asegúrese de que las grandes ideas son seguidas por su puesta en práctica.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

No omita compartir ideas dentro de la compañía. Muchas empresas omiten compartir ideas dentro de la compañía. En GE pasaba eso con frecuencia en Crotonville, el centro de capacitación de GE. ¿Su empresa tiene una forma de asegurarse de que las ideas se intercambian en todos los niveles y en todos los rincones de la compañía?

Secreto de liderazgo 12

Cultura de aprendizaje II: Inculque las mejores ideas en el negocio, sin importar de donde vengan

Mantenga el aprendizaje.

El énfasis en la adquisición de conocimiento es crucial para él.

REGLAS DE WELCH

Haga de la búsqueda de nuevas ideas una prioridad de los empleados. Es esencial para la administración comunicar la importancia de lograr que todos se involucren en el aprendizaje. En estos tiempos competitivos las organizaciones no pueden permitirse el lujo de dejar a alguien fuera.

Sostenga reuniones para compartir ideas en forma regular. Tome una página del libro de Welch y haga que los gerentes se reúnan en forma regular (una vez al año, una vez cada dos años). Asegúrese de que esas ideas se traduzcan en acción.

Premie a los empleados por compartir su conocimiento. Encuentre una forma de recompensar a los gerentes y los empleados por compartir ideas y por participar las mejores en todos los niveles.

Secreto de liderazgo 13

Los grandes ganadores del siglo XXI serán globales

Una GE en verdad global.

Nuestro objetivo es ser el “patrón global de elección”, y estamos en crear las excitantes oportunidades de carrera para líderes locales por todo el mundo que hará realidad esta meta. Esta iniciativa nos ha llevado a estar al alcance de uno de nuestros sueños más grandes y más anhelados: una GE en verdad global.

REGLAS DE WELCH

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Habítuse a pensar fuera de las fronteras nacionales. Las compañías deben desarrollar una estrategia distinta para cada mercado internacional.

Para ganar en mercados extranjeros, asegúrese de que la base es sólida en casa. GE completó su periodo de saneamiento, cierre o venta antes de lanzar sus iniciativas globales.

Secreto de liderazgo 14

Elimine capas: ¡Líbrese de la grasa!

Quitar capas acelera las comunicaciones, regresa control y responsabilidad a los negocios, que es donde pertenecen.

Obtenemos otros dos grandes beneficios al quitar capas del sector. Primero, al retirar el revestimiento más grande de la administración superior, establecimos un modelo para toda la compañía acerca de volver ligera y ágil.

Segundo identificamos a los líderes de negocios que compartían los valores como: sinceridad, enfrentar la realidad y agilidad. Expusimos a los resistentes pasivos que estaban bien para otro momento, pero que no tenían la energía para vigorizar a otros para los desafíos globales en el extranjero.

REGLAS DE WELCH

Muchas organizaciones aún tienen demasiadas capas en su administración.

Para determinar si su organización las tiene, pregúntese usted mismo y pregunte a sus colegas si como resultado de la jerarquía, la toma de decisiones se ha hecho más lenta.

Quite capas librándose de cualquiera de ellas que no agregue valor real al proceso. Todas las capas de administración deberán ser sometidas a una prueba de valor microscópico.

No permita que las emociones se interpongan en el camino. Recortar empleos ejecutivos puede ser la decisión más difícil que debe tomar un directivo.

Secreto de liderazgo 15

Introduzca la productividad por medio de los secretos “S” (¡Velocidad, Sencillez, y Seguridad en sí mismo!)*

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Podemos cultivar una ética del trabajo que actúa para ventaja nuestra, una desata y libera la imponente energía productiva que sabemos reside en nuestra fuerza laboral.

La gente con seguridad en sí misma no necesita involucrarse en la complejidad, en discursos de “gente de negocios” y todo el desorden que ocasionan los tecnicismos en los negocios, en especial en los grandes negocios. Los líderes con seguridad en sí mismo producen planes simples, hablan en forma sencilla y proponen metas grandes y claras.

REGLAS DE WELCH

No suponga que lo que funcionó en el pasado funcionará en el futuro. Este tema corre a lo largo de los escritorios de Welch y es una de las claves de su éxito. Las compañías que enfatizan en la velocidad, en la sencillez y en su seguridad en uno mismo serán las organizaciones productivas capaces de cambiar con el entorno y el mercado.

Elimine las barreras para la velocidad y la seguridad en si mismo. Cree organizaciones abiertas con un propósito claro. Los líderes deben expresar una visión y asegurarse de que los colegas conocen la forma de que sus esfuerzos ayudan a la compañía a ganar.

Recuerde que los mensajes simples son los mejores. Los mensajes complejos con frecuencia son alterados o son mal interpretados. Las comunicaciones más efectivas son simples de entender. Encienden a la gente y activan la productividad debido a que aquella es capaz de “ver” la visión.

Secreto de liderazgo 16

Actúe como una compañía pequeña

Todos en una compañía pequeña conocen a sus clientes: sus gustos, aversiones y necesidades, debido a que la aprobación o desaprobación de los consumidores significa la diferencia entre una compañía y una mediana, convirtiéndose en una compañía más grande mañana o en caso extremo en ninguna.

REGLAS DE WELCH

No presuponga que las compañías grandes no puedan actuar como pequeñas. Welch tuvo que trabajar en esto, pero sabía que podía instigar la pasión e informalidad de una compañía pequeña en el alma de GE.

Estructure para la pequeñez. Welch eliminó capas y sectores principales que no agregaban valor a GE. Si su organización está demasiado inflada,

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

considere estructurarla, eliminando capas, fronteras, aprobaciones y cualquier cosa que entorpezca a la compañía.

En una compañía pequeña, todos conocen al cliente. Esta es una buena medida que ayudara a tener un punto de referencia de su empresa. A Welch le gusta hacer la comparación con la tienda de abarrotes de la esquina. Si su negocio es tan grande que parece que nadie lo conoce, entonces tiene que recortar su trabajo.

Secreto de liderazgo 17 ¡Elimine las fronteras!

No tenemos tiempo para escalar las barreras entre funciones como ingeniería y mercadotecnia, o entre personas, empleados por una hora, asalariados, administrativos, etc.

Las capas organizativas jerárquicas que proliferan en grandes instituciones. Un manto aislado que retrasaba las cosas y desvirtuaba las comunicaciones.

Tiramos los muros que nos separan a unos de los otros en el interior y de nuestros componentes clave en el exterior.

REGLAS DE WELCH

Identifique las fronteras dentro de la propia compañía. Cualquier cosa que entorpezca la relación entre departamentos y empleados es una frontera. Aún más perjudicial es cualquier obstáculo que se interponga entre su personal y los clientes y proveedores. Propóngase eliminarlos.

Si los gerentes ejecutivos no se reúnen con regularidad empiece hacerlo cada trimestre o semestre. Welch le da crédito a las regiones del CEC por ayudar a diseminar el flujo de ideas a lo largo de todos los negocios de GE. Encuentre un escenario informal y anime a todos a hablar con libertad; así contribuirán con ideas significativas.

Para lograr un comportamiento sin fronteras en su organización necesitará involucrar a todos. Si los límites están arraigados en forma profunda, considere sostener una sesión de WorkOut.

Secreto de Liderazgo 18 Libere la energía de sus trabajadores

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

La forma de lograr ser más rápido, más productivo, más competitivo, es liberar la energía e inteligencia y la seguridad en sí mismo cruda y tozuda del trabajador estadounidense, a quien a aún es por mucho el más productivo e innovador del mundo.

La forma de aprovechar el poder de estas personas es protegerlas, no sentarse sobre ellas, sino relajarlas ir, quitarles de sus espaldas los lastres administrativos, liberarlas de los grilletes burocráticos de sus pies y eliminar las barreras de su camino.

REGLAS DE WELCH

Libre la oportunidad al involucrar a todos. Asegúrese de que sepan cuán importante es esa contribución al esfuerzo global.

Convierta a los trabajadores en propietarios. Los dueños tienen mucho más interés en el negocio. Permita que los empleados sepan que la administración está interesada en escuchar toda idea que pudiera hacer funcionar mejor las cosas.

Tenga paciencia; las actividades no cambian de la noche a la mañana. Welch esperó hasta 1988 antes de poner en práctica el Workout. Sabía que no hay sustituto para tiempo, y que pudiera superar la inercia y establecer la confianza en toda la compañía.

Secreto de liderazgo 19

Escuche a la gente que en realidad hace el trabajo.

Estar de acuerdo en el momento en poner en práctica una propuesta. Decir no a la propuesta. Solicitar más información, aplazando una decisión. Para que ocurriera esto, el jefe tenía que autorizar a un equipo de modo que obtuviera esa información para determinar fecha.

REGLAS DE WELCH

El WorkOut invierte la jerarquía. El programa WorkOut fue evidencia clara del compromiso de Welch para transformar GE de arriba abajo. Los gerentes que no pudieron enfrentar los requerimientos del WorkOut fueron despedidos.

La clave para el WorkOut es lograr que todos hablen con libertad. Esta es la oportunidad de los empleados para alzar su voz. El éxito del programa depende de la disposición de los empleados para hablar con libertad y franqueza sin temor al castigo. Es más fácil decirlo que hacerlo.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Si no es posible una WorkOut echa y derecha, intente una mini sesión de medio día. El WorkOut es una escala GE puede ser demasiado ambicioso. Para lograr que se de algún diálogo, considere una sesión de 3 horas en la cual se acuerde los temas específicos.

Siga muchas de las pautas delineadas en este capitulo, pero comprima la sesión en un programa mas manejable. Si tiene éxito puede continuar con sesiones de todo un día que aborden problemas más complejos.

Secretos de liderazgo 20

Vaya ante sus trabajadores y responda a todas sus preguntas.

Lo más importante que ha de hacer un líder es buscar, atesorar, nutrir, la voz y dignidad de toda persona. Este es al final el elemento clave. Porque si le das a la gente voz, dignidad e incentivos y otras cosas para participar, para enriquecerse a sí mismos, para verter sus ideas, y si tienes una atmósfera donde estás abierto a aceptarlas, entonces todo estará bien.

REGLAS DE WELCH

Investigue aquellas practicas antiguas a su compañía que pudieron haber tenido sentido ase años, pero que ya no son relevantes. Toda compañía tiene esos hábitos necios que debían haberse abolido hace años. Identifiquemos y elimínelos.

Elabore programas fundamentados en el WorkOut piense en él como un requisito previo para iniciativas más ambiciosas como sigma.

Lo mas importante que hace un líder es “buscar, atesorar y nutrir la voz y la dignidad de toda persona”. No espere una iniciativa que abarque a toda la compañía para empezar a tratar bien a la gente.

Secreto de liderazgo 21

Haga un esfuerzo máximo: exceda sus metas con tanta frecuencia como pueda

Jack Welch cree que los líderes de negocios deben intentar obtener tanto de sus trabajadores como sea posible. La mayoría de los gerentes sienten que fijar metas y presupuestos es hacer un buen trabajo. El siente que las metas están allí para rebasarse, incluso para arrasarlás.

REGLAS DE WELCH

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

Los líderes de negocios deben deducir como obtener lo máximo de sus empleados cada empleado debe “esforzarse” al máximo. “Esfuerce al máximo” a sus trabajadores.

Los empleados deben alcanzar metas designadas y luego ir más allá de ellas. Si no alcanzan esas metas de esfuerzo está bien. Pero deben intentar “esforzarse al máximo”. Decida si demandaran en realidad sus metas de esfuerzo máximo o basta con intentarlo.

El concepto de esfuerzo máximo vale la pena debido a que significa que sus empleados intentarían más duro incluso si se quedan cortos. Y al intentar exceder sus metas, podrían sorprenderse ellos mismos y hacer lo imposible.

Instigue en sus empleados la idea que deben de ir más allá de las metas ordinarias.

Secreto de liderazgo 22 Haga de la calidad una prioridad suprema

Jack Welch eligió la calidad, específicamente las seis sigma, como su siguiente gran objetivo, porque se convenció de que la calidad era el programa de evolución que haría de General Electric la compañía más competitiva del planeta.

REGLAS DE WELCH

La calidad de sus productos y procesos pueden determinar qué tan exitosa es la compañía que dirige. No se base en iniciativas o estrategias de otras empresa para abordar el problema de la falta de calidad. Atáquelo en forma directa montando una iniciativa en todo su negocio.

Averigüe cuanto tiempo dedican sus empleados a arreglar y adaptar un producto antes de que se embarque al mercado.

Luego reduzca la cantidad de tiempo que gastan los trabajadores en esa parte de proceso de calidad.

La calidad debe ser tan importante para el éxito de un cliente que sus productos son su única opción real de valor. A hacer que la calidad sea una prioridad máxima en su compañía, encontrara que la satisfacción del consumidor aumente en forma correspondiente.

Secreto de liderazgo 23 Haga que la calidad sea labor de todos los empleados

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

REGLAS DE WELCH

Características más importantes de un Líder Seis Sigma:

1. Enorme energía y pasión por el trabajo; un líder verdadero lo ve en forma operacional, no como un “miembro del personal”.
2. Capacidad para entusiasmar, dar energía y movilizar la organización alrededor de los beneficios de Seis Sigma; no un burócrata.
3. Entender que seis sigma trata sólo de que los clientes ganen en su mercado y GE en sus resultados finales.
4. Posee un dominio técnico de seis sigma que es igualado o superado por antecedentes y capacidad financieros fuertes.
5. Tiene un margen verdadero para entregar resultados finales y no sólo soluciones técnicas.

Incorpore el programa seis sigma en los esfuerzos de control de calidad de su compañía. Encontrara que la calidad de sus productos mejorara enormemente.

Aplique estándares de calidad seis sigma a elementos dispares de su compañía. Debe observar todas las partes de su compañía, productos y procesos, y decidir a cuales de ellos debe dárseles prioridad cuando se instituya.

Haga de seis sigma un eje. También debe dejar claro para sus trabajadores que cualquier programa de calidad emprendido debe volverse en foco numero uno de cada ejecutivo y de cada empleado.

Secreto de liderazgo 24

Asegúrese de que todos entiendan seis sigma

Inspirado en el programa de calidad de motorola , General Electric dividió el proceso seis sigma en cuatro pasos simples:

1. Medir todo proceso y transacción.
2. Analizar cada uno de ellos.
3. Mejorar con esmero cada proceso y transacción.
4. Controlar en forma rigurosa su consistencia, una vez que han sido mejorados.

General Electric diseño cinco medidas corporativas para ayudar a los negocios a seguir el proceso en el programa seis sigma:

- Satisfacción del cliente
- Costo de la mala calidad.
- Calidad del proveedor.

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

- Desempeño interno.
- Diseño para la manufacturabilidad.

REGLAS DE WELCH

Siga los métodos generales para lograr los niveles de calidad seis sigma. Lograra una nueva disciplina en su compañía al no solo medir sino analizar cada proceso y transacción.

Los empleados deben controlar la consistencia de cada proceso y transacción una vez que han sido mejorados deberá de establecer un sistema progresivo de controles para supervisar el proceso en su programa de calidad y para asegurar que esta no disminuirá en algún momento.

Es muy importante medir los resultados en seis sigma y la satisfacción del cliente es un componente esencial de tales mediciones. También de instituir encuestas con los clientes para determinar y medir el progreso de calidad seis sigma.

Secreto de liderazgo 25 **Asegúrese de que el cliente sienta la calidad**

REGLAS DE WELCH

No basta instituir un programa de calidad seis sigma. No debe presuponer que solo por que inicio el programa, los clientes estarán emocionados con éste.

Los compradores deben ser llevados al proceso. Debe asegurarse de que sus clientes sienten los resultados seis sigma tan rápido como sea posible.

Discuta con el consumidor sus iniciativas en una fase temprana. No espere demasiado antes de asegurarse de que se les da a los clientes la oportunidad de entender lo que seis sigma hace por su compañía.

Secreto de liderazgo 26 **Haga crecer su negocio de servicio: es la ola del futuro**

La mayor parte de las economías occidentales fueron transformadas en las últimas décadas del siglo XX. Mientras la manufactura desempeñaba una función vital , floreció una economía de servicio que cambió la naturaleza misma de los negocios para siempre.

REGLAS DE WELCH

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

No trate a los servicios como a un “mercado secundario” de su negocio. Debe empezar a tratar los servicios como una parte primaria de su mercado.

Al enfocarse en la asistencia al consumidor su compañía puede agrandar sus mercados potenciales. Debe estudiar sus líneas de producción para determinar si podría proveer servicios para estos productos.

Entre al lado del servicio de su negocio tan rápido como sea posible. Invariablemente, el lado del producto del negocio tiene índices de crecimientos menores que un negocio de servicios. Esto debe ser un incentivo para que usted entre al lado de servicios de su negocio tan rápido como sea posible.

Secreto de liderazgo 27

Convierta su negocio en una cibercompañía

Acometer Internet era lo último en una serie de iniciativas corporativas diseñadas para maximizar la productividad y mantener la compañía en ruta de crecimiento. Veía el movimiento en los negocios electrónicos como la cuarta iniciativa principal que había lanzado. En total eran:

- *WorkOut*. Un programa que daba a todos los empleados de GE una oportunidad para analizar a sus jefes y las prácticas de negocios generales en la compañía.
- *Globalización*. Llevar a GE a lugares remotos en todo el mundo.
- *Calidad Seis Sigma*. Asegurar que los productos y procesos de GE se ajustaban a los estándares de Seis Sigma.
- Y ahora, *negocio electrónico*.

REGLAS DE WELCH

Hay un gran abismo entre poner información de los productos en Internet y hacer que su compañía dependa por completo de ella. Vaya más allá del enfoque de “tablero mensajes” en Internet y averigüe qué partes de su negocio pueden ponerse en ella sin demasiados problemas.

Convierta su negocio en una cibercompañía tan rápido como sea posible. Observe a su empresa en su totalidad, y empiece a poner tantas funciones y procesos en Internet como pueda. Los beneficios en productividad y eficiencia serán enormes.

La transición a una cibercompañía es aplicable en especial a aquellas que tienen un gran componente de servicio. Una parte significativa de General Electric de la manufactura a los productos orientados al servicio era sacar

¡MEJORAR O SER VENCIDO!

LOS 29 SECRETOS DEL LIDERAZGO DE JACK WELCH , EL GENIO DE GENERAL ELECTRIC

“ROBERT SLATER “

ventaja de Internet. Usted, como líder de negocios, sólo puede beneficiarse de las partes orientadas al servicio de su negocio si reinventa su empresa en una cibercompañía.

Secreto de liderazgo 28

Haga que los negocios están listos para Internet, no presuponga que los nuevos modelos de negocios son la respuesta

REGLAS DE WELCH

Adapte su modelo de negocios a Internet. No se preocupe de que su modelo de negocios no funcionará en ella. Si continúa lo que estaba haciendo bien, funcionará en la Red.

No necesita un nuevo modelo de negocios para Internet. Lo que debe de hacer es no destruir ninguno de sus negocios, si no tan sólo prepararlos para la Red.

Internet no es tan intimidante como parece. Construir sitios web no es una ciencia espacial. Encuentre la gente de tecnología adecuada para construir y nutrir su sitio web. Los resultados deberán ser impresionantes.

Secreto de liderazgo 29

Use los negocios electrónicos para darle el golpe final a la burocracia

REGLAS DE WELCH

Internet permite a los gerentes comunicarse al instante con los empleados. Úsela para transmitir el mensaje de la compañía en forma regular.

Reinvente la compañía para competir en tiempo de Internet.

Piense en función de días y semanas, en lugar de años. Aprovechar el “tiempo de Internet” cambiara los fundamentos de su negocio.

El éxito en Internet tiene que ver más con una compañía fundamentalmente fuerte que con cualquier otro factor. En GE estos principios incluyen negocios líderes en el mercado, el programa de calidad seis sigma, capacidad de satisfacción de primera, confiabilidad, marca, etc.