



# leader summaries

## Ganar

### Contenido

#### Introducción.

Pag 1

#### Parte primera: los cimientos.

Pag 2

#### Parte segunda: la empresa.

Pag 4

#### Parte tercera: la competencia.

Pag 6

#### Parte cuarta: la carrera.

Pag 7

Título del Libro: Winning

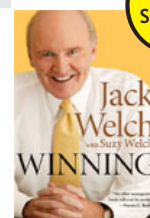
Autor: Jack Welch y Suzy Welch

Fecha de Publicación: 5 de Abril 2006

Editorial: Collins

Nº Páginas: 384

ISBN: 0060753943



**EL AUTOR:** Jack Welch entró a formar parte de la General Electric Company en 1960 y alcanzó el puesto de director general en 1981. Su mandato se recuerda como uno de los más prósperos en la historia de la compañía, a la que condujo hasta lo más alto del ranking mundial. En la actualidad, Welch se dedica al asesoramiento de grandes empresas a través de su consultora Jack Welch, LLC e imparte conferencias por todo el mundo. Además de este libro, es autor del bestseller *Hablando Claro*.

Suzy Welch ha sido directora de la *Harvard Business Review* y es autora de numerosos artículos sobre dirección, creatividad, cambio y organización en la empresa. Ha colaborado también en diversos libros sobre dirección empresarial.

### Introducción

Tras escribir su autobiografía y en el curso de la promoción editorial de la misma, Jack Welch escuchó y leyó infinitas consultas que le dirigían personas interesadas en entender el mundo de los negocios. Las preguntas, además de numerosas, eran muy variadas: cómo dirigir a personas con talento, cómo encontrar el trabajo perfecto, contratar al personal adecuado, planificar la estrategia idónea, cómo compatibilizar el trabajo y la vida privada, etc. Pero, a fin de cuentas, todas ellas se reducían a una única cues-

tión: ¿cómo se consigue el éxito?

El éxito significa *ganar* y, si sabemos cómo ganar, creamos oportunidades para todos y en todas partes: la población prospera y crece, las personas se sienten optimistas respecto a su futuro, disfrutan de más recursos y pueden devolver una parte de ellos a la sociedad. Ganar es la fórmula que regenera todo aquello que toca y hace que el mundo sea un lugar más amable para todos.

En lo que respecta al *éxito*, las personas lo significan todo. Por ello, los protagonistas de este libro son principalmente las personas: sus logros, sus errores y, lo más importante, su capacidad de llevar algu-

nas ideas brillantes a la práctica. El éxito es un fenómeno complejo, que entraña muchas dificultades y está lleno de matices. Por tanto, en este libro no se encontrarán fórmulas fáciles, pues el autor es consciente de que no las hay. En vez de ello, sugiere directrices que seguir, reglas que considerar, supuestos que asumir y errores que evitar. Algunos de los temas son recurrentes: la búsqueda y retención de los mejores empleados, el hecho de que una excesiva reflexión puede conducir a la inactividad, el intercambio de conocimientos, cómo mantener siempre una actitud positiva y contagiarla a los demás, cómo evitar caer en el victimismo y, por encima de todo, divertirse, porque los negocios son un juego y ganarlo es un placer.

El libro consta de cuatro partes:

- 1 **La primera parte**, titulada “Los cimientos”, es de carácter conceptual. Contiene la filosofía de la empresa, fundamentada en una subestructura de cuatro principios: una misión fuerte, unos valores concretos, la necesidad absoluta de sinceridad en todos los aspectos de la gestión y el poder de la diferenciación o un sistema basado en la meritocracia.
- 2 **La segunda parte**, denominada “La empresa”, trata de la estructura interior de una organización: las personas, los procesos y la cultura que la configuran. Aquí, los temas abordados son el liderazgo, la contratación, la gestión del personal, los despidos, los cambios y la gestión de las crisis.
- 3 **La tercera parte**, o “La competencia”, se ocupa del mundo exterior a la organización: cómo crear ventajas estratégicas en el mercado, crecer de manera orgánica o la trascendencia de la fusiones y las adquisiciones.
- 4 **La cuarta parte**, llamada “La carrera”, estudia los distintos aspectos de la vida profesional y ofrece sugerencias al respecto: cómo saber qué trabajo es el más adecuado, los ascensos, conse-

guir el equilibrio entre vida personal y laboral, etc.

## **Parte primera: los cimientos**

*Misión y valores* son las palabras más utilizadas y menos comprendidas en el mundo de los negocios. Sucede a menudo que, a pesar del frecuente ejercicio de redactar declaraciones sobre misión y valores que se practica en las empresas, ambos conceptos acaban por convertirse en meras ideas abstractas que no consiguen inspirar a nadie y, a veces, ni tan siquiera llamar la atención.

Una buena declaración tiene que ser real y concreta. La misión ha de indicar la meta hacia la que debe avanzar una organización y los valores ser el criterio del comportamiento preciso para alcanzar esa meta.

**La Misión.** Una declaración adecuada sobre la misión es aquella que responde a la pregunta “¿Cómo nos proponemos triunfar en este negocio?”. Este interrogante es fundamental, pues obliga a las empresas a explicitar sus fuerzas y sus puntos débiles y a determinar su lugar exacto en la escena competitiva a fin de obtener beneficios.

Sin los beneficios económicos, todos los demás beneficios pierden la oportunidad de alcanzarse. Esto lo sabe bien, para poner un ejemplo, la compañía de helados de Vermont Ben & Jerry’s, que, a pesar de toda su filosofía hippy y ecologista, incluye en su declaración de misión expresiones como “*incrementar el valor para las partes interesadas*” o “*crecimiento rentable*.”

Esto no significa que una declaración de misión no pueda ser atrevida o ambiciosa. La de Ben & Jerry’s también expresa que la compañía quiere vender “*helados y mezclas eufóricas cien por cien naturales*” y “*mejorar la calidad de vida local, nacional e internacional*”. Este tipo de lenguaje está pensado para animar y motivar al máximo.

En síntesis, una declaración acertada de misión es capaz de equilibrar

lo posible y lo imposible, ofrecer a los integrantes de la organización una dirección clara respecto a la obtención de beneficios y la inspiración precisa para que se sientan parte de un proyecto grande y significativo.

Por último, en lo relativo al surgimiento de ideas que fundamentan una misión, éstas pueden originarse en cualquier departamento o área si se da la oportunidad de formularlas a personas inteligentes, independientemente de su puesto en la empresa. No obstante, la responsabilidad de establecer una declaración de misión corresponde a la alta dirección. Esta responsabilidad no puede ni debe delegarse en nadie más salvo en aquellos que tendrán que rendir cuentas de ella. La misión es la verdadera prueba de la razón de ser del liderazgo de una organización.

**Los valores.** En cuanto a los valores, éstos deben ser específicos y lo suficientemente descriptivos como para dejar poco espacio a la imaginación cuando son traducidos en órdenes de movilización para el personal. Los valores son el “cómo” de la misión o el medio para lograr el fin, que es ganar.

Contrariamente a lo que ocurre con la declaración de misión, todos los que trabajan en una organización deben opinar acerca de los valores. Merece la pena pasar por alto el hecho de que dicho proceso sea un tanto caótico. En las empresas pequeñas es más fácil que todos participen, mediante diversas reuniones. En las grandes, aunque con mayor dificultad, también se pueden organizar encuentros de amplio alcance o sesiones formativas que faciliten la mayor discusión interpersonal posible. La participación se puede ampliar también por medio de la intranet de la empresa. Sólo así los valores se podrán convertir en los estándares de conducta para todos.

La claridad de los valores y las conductas será de poca utilidad si no se pone el suficiente empeño en fomentarlos. Para conseguir que los valores tengan un significado real, las organizaciones deben idear un sistema de compensación para que-

nes los respetan y practican y de “penalización” para aquellos que no lo hacen.

Tanto la misión como los valores son elementos esenciales del buen funcionamiento de una organización y por ello es necesario que ambos operen como una proposición orientada hacia el éxito, reforzándose mutuamente. Esto parece algo obvio, pero a menudo se descuida. La misión y los valores de una empresa se pueden bifurcar cuando su vida cotidiana experimenta pequeñas crisis. Así, un competidor puede reubicar su sede en nuestra ciudad y provocar una bajada de los precios; nosotros nos vemos obligados a seguirle haciendo lo mismo, con lo cual ponemos en entredicho nuestra misión de ofrecer un servicio excepcional al cliente. Lo mismo sucede cuando en una coyuntura desfavorable tenemos que reducir el presupuesto publicitario, olvidando que la misión consistía en mejorar y proyectar la marca de la empresa.

Una compañía puede perder mucho si incumple su misión establecida o no consigue concretar valores en los que sustentar su cultura corporativa. Hay que dedicar el suficiente tiempo y la energía necesaria para hacer que la misión y los valores sean reales. No es suficiente con tener por directrices una placa de bellas palabras colocada en el vestíbulo.

**La sinceridad.** La sinceridad es el valor que permite que todo funcione mejor y más ágilmente. Su falta bloquea la aparición de ideas inteligentes y de acción rápida.

La ausencia de sinceridad no es una falta de honradez malintencionada, sino que pone de manifiesto el hecho de que muchas personas, a menudo y de forma instintiva, no se expresan con franqueza. No se comunican claramente ni sugieren ideas para estimular un verdadero debate. Prefieren callar para evitar el conflicto o endulzar las malas noticias, es decir, acumulan información que luego no comparten. Es un fenómeno absolutamente pernicioso, pero que, por desgracia, impregna la mayoría de los recovecos del mundo de los negocios. El

peor enemigo de una empresa puede llegar a ser la falta de sinceridad en la comunicación interna de la misma.

Existen tres vías por las cuales la sinceridad puede conducir al éxito:

- 1 La sinceridad invita a que un mayor número de personas participe en una conversación. Cuantas más personas intervengan, mayor será la cantidad de ideas que surjan y se puedan discutir, analizar y perfeccionar.
- 2 La sinceridad genera rapidez. Si las ideas se exponen de manera abierta, se discuten y se mejoran, entonces se extienden y se convierten en acción con una mayor celeridad que al contrario.
- 3 La sinceridad reduce costes, ya que elimina reuniones carentes de sentido e informes innecesarios que tan solo confirman lo ya sabido por todos.

Teniendo en cuenta las ventajas de la sinceridad, es lícito preguntarse por qué no es un fenómeno que se dé más a menudo en las relaciones humanas. La sinceridad suele poner nerviosa a mucha gente. Desde niños se nos ha enseñado a suavizar las malas noticias y a evitar los temas inconvenientes en una conversación. En cualquier parte del mundo está mal visto llamar “gordo” a tu mejor amigo, manifestar que tal regalo de boda nos parece espantoso o criticar la forma de cocinar de nuestra madre: simplemente, no se hace. Decir lo que pensamos puede provocar muchos disgustos y resentimiento y, por tanto, resulta más cómodo ocultarlo.

Conseguir que un grupo, sea cual sea su tamaño, asuma la sinceridad como una de sus virtudes fundamentales es una difícil tarea que lleva tiempo. Sin embargo, cualquier empresa que se precie debe luchar por ello. General Electric tardó casi una década en llegar a emplear la sinceridad de forma rutinaria y, al cabo de veinte años, todavía no era una conducta generalizada.

Aunque difícil, la extensión de unos

hábitos sinceros dentro de la empresa es posible. Para lograrlo, hay que premiar, alabar y mencionar a aquellos que deciden adoptarlos en su conducta diaria, convirtiéndoles así en héroes públicos.

Demostrar sinceridad es un riesgo que puede incluso conllevar perder el puesto de trabajo; la decisión de asumirlo depende del individuo. Por ello, es preferible que el hábito se fomente desde los puestos elevados en la jerarquía. No obstante, no hay que culpar al superior o al director general si en una empresa la práctica de la sinceridad es inexistente. El diálogo abierto puede empezar en cualquier nivel.

La sinceridad rinde sus beneficios porque tiene la capacidad de aclarar la mayoría de las situaciones; de ahí que su valor sea incalculable.

**La diferenciación.** Las empresas triunfan cuando en ellas se establece una distinción entre las personas y los negocios de alto y bajo rendimiento, respectivamente. Los directivos deben alentar a los fuertes y distinguirlos de los débiles. Los beneficios de una empresa se resienten cuando todos sus negocios y empleados reciben el mismo trato.

La diferenciación es una forma de gestionar personas y negocios mediante la redistribución de los recursos. Requiere que los ejecutivos de una empresa sepan cómo llevarla a cabo e inviertan más en las personas, los negocios o líneas de productos más valiosos. Así, todo el personal de una empresa debe ser evaluado y el mejor 20% del mismo recibir un tratamiento de estrellas. El 70%, situado en un nivel medio, tiene que verse motivado y recibir la formación y ayuda necesarios para aumentar su experiencia y conocimientos. El 10% restante tiene que marcharse.

Es posible que el despido no sea, a fin de cuentas, una decisión tan cruel como parece: con frecuencia, estas personas acaban triunfando en empresas y actividades mucho más adecuadas para ellas. Somos más felices cuando realizamos algo para lo que estamos dotados. En la mayoría de los casos, ese 10% de la plantilla simplemente no es el acer-

tado para el trabajo que desempeña en la empresa.

Es también responsabilidad de los ejecutivos informar al personal que tiene a su cargo sobre su rendimiento. En algunas empresas este proceso se ve a veces afectado por el favoritismo o el amiguismo. Un sistema de estas características, y que no valora el mérito, acabará autodestruyéndose.

Si deseamos que nuestro equipo esté compuesto por los mejores, la diferenciación es totalmente necesaria. Ningún otro sistema de gestión de personal es más transparente, equitativo o rápido. Aunque no sea perfecto, es indudable que optimiza el funcionamiento de cualquier negocio.

## Parte segunda: la empresa

**El liderazgo.** El liderazgo requiere de conductas y actitudes bien determinadas que muchos no poseen. Cuando alguien se convierte en líder, todo cambia. Antes de llegar a serlo, nuestro éxito depende del desarrollo personal; cuando ya lo somos, el éxito consiste en conseguir el desarrollo de los demás.

Para Jack Welch, apoyado en su prolongada experiencia como líder, existen ocho reglas para ejercer el liderazgo:

- 1 Los líderes consiguen que su equipo mejore continuamente: aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y otorgar confianza a sus empleados.
- 2 Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.
- 3 Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.
- 4 Establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor.
- 5 Tienen valor para tomar decisiones impopulares y confían en su instinto.

6 Lo cuestionan todo insistentemente, con una curiosidad que raya en el escepticismo, para asegurarse de que sus preguntas tienen unas respuestas plausibles.

7 Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.

8 Por último, un líder siempre celebra los triunfos.

El liderazgo es un desafío en el que se entrelazan equilibrios, responsabilidades y presión. Existen diferentes tipos de líderes: unos son tímidos, otros pedantes, analíticos o impulsivos, severos o protectores con el equipo. Sin embargo, los mejores entre ellos son aquellos que mantienen un interés apasionado por su grupo, su desarrollo y sus conquistas. Son personas que se sienten bien consigo mismas: realistas, sinceras, íntegras, optimistas y humanas.

**La contratación.** Contratar a los buenos es complicado y contratar a los excelentes es extremadamente difícil. Y, sin embargo, nada es más importante para el éxito de una empresa que conseguir al personal adecuado. Ninguna estrategia ni tecnología, por más punteras o sofisticadas que fueran, pueden suplir la falta de personas capacitadas.

Antes de proceder a la contratación, se debe someter al candidato a tres pruebas decisivas:

- 1 **La prueba de integridad.** Verificar si el candidato dice la verdad, mantiene su palabra, asume la responsabilidad de sus acciones, admite sus errores y los corrige.
- 2 **La prueba de inteligencia.** Comprobar que posee una curiosidad intelectual y una amplitud de conocimientos que le permiten trabajar como se espera de él o dirigir a otros para que lo hagan. No hay que confundir la formación académica con la inteligencia.

3 **La prueba de madurez.**

Averiguar si el candidato soporta bien la presión, controla su nivel de estrés y sabe disfrutar del éxito con unas dosis de alegría y humildad a partes iguales.

También se puede utilizar el esquema de "las 4 E y una P", ideado por el autor:

- 1 La primera E hace referencia a la energía positiva. Las personas que la poseen son rápidas para ponerse en marcha, se crecen con la acción y disfrutan de los cambios.
- 2 La segunda E es la capacidad de infundir energía a los demás o animarlos, unida a un conocimiento profundo del negocio y una gran capacidad de convicción.
- 3 La tercera E es la entereza o el valor de tomar en su momento decisiones complejas: saber cuándo hay que dejar de evaluar y recurrir a una decisión difícil, aunque no se tenga toda la información.
- 4 La cuarta E es ejecutar o, lo que es lo mismo, la capacidad de realizar el trabajo: saber cómo llevar las decisiones a la práctica e impulsarlas hasta su conclusión venciendo las resistencias, el caos o los obstáculos inesperados.
- 5 La P final se busca cuando nos hemos asegurado de que un candidato ya posee las cuatro E anteriores, y se refiere a la pasión. Por esta se entiende el sentimiento de un entusiasmo profundo y auténtico por el trabajo.

Estas tres pruebas preliminares, junto con el esquema de las cuatro E y una P, constituyen un modelo general de contratación, aplicable a cualquier candidato. Sin embargo, cuando se busca contratar a un líder de categoría superior, existen cuatro cualidades de inmensa relevancia que un candidato debe poseer:

- 1 La autenticidad. Es decir, la confianza en uno mismo y la convic-

ción. Una persona sólo puede afrontar decisiones complicadas, sostener posturas impopulares o mantenerse firme en sus creencias si sabe quién es y se siente cómodo consigo mismo.

- 2 La capacidad de anticipación, o el tener visión para saber adelantarse a lo totalmente inesperado e imaginar lo inimaginable.
- 3 La tendencia a rodearse de personas más inteligentes y mejores que él; reunir a personas resueltas, de dentro o fuera de la empresa, para poder ejecutar lo que cualquier situación demande.
- 4 La resistencia: ser capaz de aprender de los propios errores, recuperarse de ellos y seguir adelante con redoblada energía, convicción y confianza.

**La gestión de personal.** Cuando se ha conseguido reunir a los jugadores idóneos, hay que gestionarlos para que trabajen juntos, mejoren progresivamente su rendimiento, se mantengan motivados, permanezcan en la empresa y crezcan como líderes.

Seis prácticas son de utilidad a la hora de mejorar la gestión de personal:

- 1 Otorgar a los RRHH una posición primordial dentro de la empresa, habiéndose asegurado de que sus integrantes tienen las cualidades específicas para ayudar a la gerencia a forjar líderes y carreras. El jefe de RRHH debe ser la segunda persona más importante en la empresa.
- 2 Emplear un sistema de evaluación riguroso y no burocrático. Evaluar a la plantilla de una manera simple y clara, al menos una vez al año.
- 3 Crear mecanismos eficaces, en forma de dinero, reconocimiento o formación, para motivar y retener al personal. Ligar estrechamente un buen rendimiento con la compensación: quien rinde mejor obtiene más. El reconoci-

miento no debe separarse de la compensación económica.

- 4 Afrontar directamente las relaciones delicadas: con los sindicatos, los empleados brillantes, los que se han dado por vencidos y los conflictivos. Con los primeros siendo firmes, impidiendo que los segundos se conviertan en egoístas, rescatando a los terceros para que retornen al juego y deshaciéndose de los últimos si no hubiera más remedio.
- 5 Combatir la inercia tratando al 70% de los empleados medios como si fueran el cuerpo y alma de la empresa. Permanecer atentos para el caso de que despunte entre ellos alguna estrella.
- 6 Diseñar el organigrama con la máxima claridad y delimitación en las relaciones de subordinación y las responsabilidades. La excesiva burocracia incrementa los costes y la complejidad de la gestión.

**El despido.** El despido, bien sea por un rendimiento insatisfactorio bien por una reducción de plantilla, es un acontecimiento desagradable tanto para el empleado como para el empleador. Es, por tanto, de suma importancia llevarlo a cabo con el menor daño y dolor posibles para ambas partes.

Los motivos que se ocultan tras un despido son muy diferentes. En primer lugar, existen los despidos que se producen por violaciones de la integridad: robo, mentiras, engaños o cualquier forma de incumplimiento ético o legal. Estos despidos no provocan excesivos malentendidos. Otro tipo lo representan aquellos que tienen lugar por una mala coyuntura económica. En este caso, también sus causas pueden y deben ser lo suficientemente transparentes para todos. Por último, están los despidos motivados por la falta de rendimiento del empleado. Estos son los más complejos y delicados por el modo en que pueden afectar a las dos partes. Para realizarlos de la mejor manera posible no hay más ayuda que confiar en nuestro instinto y llevarlos a cabo con determinación.

En el asunto de los despidos cabe incurrir en tres errores. El primero de ellos es un exceso de precipitación, que puede desequilibrar el funcionamiento de un departamento. El segundo consiste en no ser suficientemente sinceros, enviar al empleado señales equívocas hasta el último momento y, con ello, arriesgarse a ser el blanco de su venganza. El tercer error se produce cuando un despido se ejecuta con excesiva lentitud, lo que da como resultado una creciente sensación de incomodidad en el departamento. Este hecho genera a veces una cierta forma de parálisis en el mismo. Para evitar todo esto, las sorpresas y la humillación deben reducirse al mínimo, informando con tiempo al empleado sobre su rendimiento y el de la empresa.

**El cambio.** El cambio es un aspecto esencial de cualquier negocio. Las empresas necesitan experimentar cambios para mantener su paso ajustado al de la competencia y adelantarla.

Una correcta gestión de los cambios en una empresa supone la adopción de cuatro prácticas básicas:

- 1 Vincular cada cambio o iniciativa a un propósito u objetivo claro.
- 2 Contratar y promocionar sólo a los que crean sinceramente en el cambio y a los que estén dispuestos a asumirlo.
- 3 Identificar y apartar a los que se resistan a él, aunque rindan satisfactoriamente.
- 4 Estar atentos a los desastres de la competencia y aprovechar todas las oportunidades que esto ofrezca.

**Gestión de las crisis.** Las crisis son una de las experiencias más traumáticas y penosas para cualquier empresa y su dirección. Una crisis requiere un gran ejercicio de equilibrio de parte del liderazgo de la compañía: por un lado, debe intentar comprenderla y resolverla lo mejor y antes posible y, al mismo tiempo, no permitir que esa actividad interfiera en el resto de las suyas.

Algunas crisis son de carácter interno y generalmente de rápida solución; otras son acontecimientos externos de gran repercusión mediática y muchas derivaciones legales. La singularidad de cada una de ellas dificulta la confección de una lista de reglas de validez universal. Sin embargo, es posible distinguir entre cinco posturas que pueden adoptarse ante una crisis y servir así de directrices:

- 1 Asumir que el problema es peor de lo que parece. No negar que las cosas van mal y mentalizarse de que podrían empeorar y volverse más complejas de lo previsto.
- 2 Tener claro que en el mundo no hay secretos y que, antes o después, saldrá a la luz lo que está sucediendo. Es preferible atajar la situación cuanto antes que intentar cortar el flujo de información.
- 3 Ser consciente de que la gestión de la crisis se presentará de la peor forma posible en los medios de comunicación. Por ello es necesario definir la posición propia antes de que lo hagan ellos.
- 4 Contar con que se producirán cambios tanto en los procesos como en las personas y que alguien tendrá que pagar por ellos. Las crisis exigen soluciones que modifican los procesos en curso y transforman vidas y carreras.
- 5 Confiar en que la organización sobrevivirá y se hará más fuerte a consecuencia de lo sucedido. Toda crisis logra que una organización aprenda de la experiencia y en el futuro sea más inteligente y eficaz.

### Parte tercera: la competencia

**Estrategia.** La estrategia es un curso de acción aproximado al que se debe regresar y que hay que redefinir con frecuencia en función

de las condiciones del mercado. En la vida real la estrategia debe ser algo directo: elegir una directriz general y ponerla en práctica. La estrategia así entendida consta de tres pasos:

- 1 Encontrar una gran idea para el negocio: un modo realista, inteligente y relativamente rápido de obtener una ventaja competitiva sostenible.
- 2 Colocar a las personas adecuadas en el trabajo apropiado para poner en práctica esa gran idea.
- 3 Buscar siempre las mejores prácticas, tanto dentro como fuera de la empresa, adaptarlas y perfeccionarlas de forma continuada.

Estrategia significa tomar decisiones claras sobre cómo competir. Algunos pequeños comercios o tiendas lo saben hacer a la perfección, ya que sus recursos son limitados y tienen que centrarse en la especialización que implica tener un producto o servicio perfecto. Su posición estratégica impide que la competencia les venza.

Cuando Welch se convirtió en director general de General Electric en 1981, su iniciativa estratégica fue la siguiente: retirarse de negocios que estaban convirtiéndose en bienes generales de consumo y centrarse en aquellos otros que fabrican productos de alta tecnología o venden servicios en lugar de objetos. Como parte de esa estrategia, Welch pretendía conceder mayor cota de relevancia a RRHH con un planteamiento centrado en la formación y el desarrollo. La compañía ha mantenido con éxito dicha estrategia a lo largo de veinte años, pues ha ido suplementándola con nuevas iniciativas como la globalización, el complemento a los servicios, Seis Sigma y la utilización de las tecnologías digitales. Su base la formaba el respeto a dos férreos principios: los bienes generales de consumo no tienen interés y las personas lo son todo.

Para contar con una estrategia coherente hay que pensar en innovación, tecnología, procesos internos, complementos a servicios..., es

decir, todo aquello que suponga algo único.

**Crecimiento orgánico.** Una de las facetas más apasionantes de un negocio es empezar algo nuevo desde el interior de algo antiguo: tal como lanzar una línea diferente de productos o servicios o, para una empresa ya establecida, introducirse en un nuevo mercado. Ciertamente, resulta mucho más fácil de decir que hacer, puesto que obliga a los directivos a actuar contra sus instintos más juiciosos: enviar a sus mejores empleados al otro lado del mundo para fundar una empresa de nuevo cuño o arriesgarse a invertir en una tecnología recién aparecida.

Para hacer del crecimiento orgánico una propuesta ganadora, Welch propone guiarse de este modo:

- 1 Invertir cuantiosamente en la fase inicial de un nuevo negocio y situar a los mejores y más entusiastas en los puestos de responsabilidad. A principios de los 90, para General Electric Asia significaba básicamente Japón, aunque presentían que China pronto se convertiría en un mercado mucho mayor. Por ello, decidieron poner en marcha sus negocios allí y enviaron a uno de sus mejores hombres, Jim McNerney, director general de sistemas industriales. El efecto fue inmediato: tan pronto como la sede central puso en China a una de sus estrellas, otros negocios empezaron a hacer lo mismo. McNerney y su equipo extendieron la actividad en China hasta el punto de que actualmente se realizan operaciones por valor de 4.000 millones de dólares.
- 2 Armar revuelo en torno al potencial y la importancia del nuevo negocio. Tras la llegada de Jim McNerney a China, Welch no se limitó a elaborar y distribuir una nota de prensa, sino que no escatimaba elogios cuando mencionaba a Jim en las reuniones, en los medios y en los restantes negocios de la compañía, para dejar bien claro que General Electric entraba con paso decidido en

China y enviaba a los mejores.

- 3 Intentar no entrometerse en el camino del nuevo negocio. En el caso de Noryl, un plástico fabricado por General Electric, Jack Welch ha sido desde el principio un firme defensor de su autonomía. Aunque no formó parte del marketing y las ventas de plásticos de General Electric durante quince años creció con rapidez y actualmente obtiene unos beneficios de unos 1.000 millones de dólares.

**Fusiones y adquisiciones.** Las fusiones y adquisiciones suponen una vía más rápida de expansión que el crecimiento orgánico: amplían los ámbitos geográfico y tecnológico con mayor celeridad, atraen nuevos productos y clientes y permiten que una empresa mejore su plantilla de manera casi inmediata. No obstante, tanto una como otra son dos acciones también muy arriesgadas, con potencial suficiente para hundir a la empresa que las acomete. Para evitar que esto ocurra, hay que mantenerse alerta frente a siete errores de apreciación en el momento de una adquisición, seis que pueden afectar a la empresa adquisidora y el último, a la adquirida:

- 1 Creer que puede darse una fusión entre iguales. Con esta premisa de partida, por muy noble que sea, se ha autodestruido más de una empresa.
- 2 Centrarse tanto en el encaje estratégico que se olvide el encaje cultural, igual o más importante si cabe para conseguir que una fusión salga adelante.
- 3 Crear una “situación de rehén inversa”, donde el comprador realiza tantas concesiones durante la negociación que la empresa adquirida acaba tomando todas las decisiones trascendentales.
- 4 Integrarse con excesiva timidez. Bajo un liderazgo sólido, una fusión debería completarse en un plazo máximo de noventa días.

- 5 El “síndrome del conquistador”: la empresa adquisidora invade a la otra e instala a sus propios ejecutivos en todos los puestos, minando de esa manera una de las razones de la fusión, a saber, conseguir una partida de nuevos talentos entre los que poder elegir.

- 6 Pagar un precio excesivo. No un 5% ó un 10% de más, sino tanto que nunca será posible recuperarse de la integración.

- 7 La resistencia del personal de la empresa adquirida, que a la larga es inútil y perjudicará sus carreras profesionales. En una fusión, los nuevos propietarios -como norma general- preferirán a las personas dispuestas a adaptarse frente a quienes no lo estén, independientemente de sus cualidades profesionales y personales.

Las fusiones y las adquisiciones presentan sus desafíos; investigaciones de todo tipo afirman que más de la mitad de ellas no añaden valor. Sin embargo, no hay razón para creer que justo nosotros estamos predestinados a ser la víctima de las estadísticas, sobre todo si permanecemos lo suficientemente atentos para evitar los peligros antes expuestos.

## **Parte cuarta: la carrera**

**El trabajo adecuado.** Muchos de los grandes triunfadores han trabajado en empleos tan dispares que nunca les hubieran permitido imaginar que llegarían tan lejos como lo han hecho. El presidente de Procter & Gamble, A. G. Lafley, empezó por estudiar historia, a continuación se alistó en la marina y después pasó seis años como director de tiendas de comestibles emplazadas cerca de una base naval de Tokio. Meg Whitman, directora general de eBay, empezó su carrera como consultora de dirección, luego se unió a Disney para abrir sus primeros establecimientos en Japón, más tarde relanzó su marca Keds y aún pasó

por unas cuantas empresas más hasta alcanzar su puesto actual.

Es imposible saber dónde nos llevará un determinado trabajo, pero eso no significa que debemos dejar nuestro futuro en manos del destino. Un gran trabajo puede dar sentido y emoción a nuestras vidas, mientras que uno equivocado puede acabar con toda nuestra energía. En ese sentido, es conveniente prestar atención a una serie de señales que indican la adecuación o no de un trabajo:

- 1 Personal: si no disfrutamos con nuestros compañeros de forma cotidiana, el trabajo puede convertirse en una tortura.
- 2 De oportunidades, o lo que un trabajo nos ofrece en cuanto al desarrollo y el aprendizaje. Cualquiera que sea el que elijamos, debería al menos darnos alguna de esas oportunidades.
- 3 De opciones: encontrar un trabajo que nos sea de utilidad en caso de tener que dejarlo. Por ejemplo, trabajar en una empresa cuya reputación hará que, en adelante, se nos asocie con grandes éxitos y rendimiento.
- 4 Contenido: elegir, en la medida de lo posible, un trabajo que nos guste realizar o, en el que al menos, disfrutemos de algunos de sus aspectos, como el trato con la clientela, los compañeros, los viajes, etc. No debemos permanecer en un empleo que no nos ofrezca como mínimo una compensación fuera de la financiera.

**Ascensos.** Todas las carreras profesionales, por más determinadas que parezcan estar, dependen en mayor o menor medida de algún elemento de suerte. Sin embargo, a largo plazo el azar termina por desempeñar un papel mucho menos importante que los factores que se encuentran bajo nuestro control.

A la hora de pensar en un ascenso debemos tener en cuenta los factores que pueden favorecerlo o dificultarlo. Entre los que lo favorecen se encuentran los siguientes:

- Tratar de mantener un rendimiento excelente y de hacer más de lo que se espera de nosotros cada vez que se presente una oportunidad.
- Cuidar con esmero tanto las relaciones con nuestros subordinados como con nuestros superiores.
- Intentar despuntar cuanto antes en los principales proyectos o iniciativas de la empresa.
- Aprender de cualquier tutor, incluso de aquellos que no lo parezcan.
- Tener una actitud positiva y contagiarla en nuestro entorno.

En cambio, ciertas actitudes pueden obstaculizar un ascenso. Al respecto, Welch propone algunas sugerencias:

- No obligar a nuestro superior a que utilice su capital político para promocionarnos: dejar que nuestros resultados hablen por sí solos.
- No permitir que los reveses nos hundan. Aceptarlos con la mayor elegancia posible y considerarlos desafíos que nos obligan a mostrar nuestro valor de nuevo.

**El equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.** Encontrar el equilibrio entre estas dos caras de la vida se reduce a la cuestión de cuánto debemos permitir que nos consuma el trabajo. Hay personas que hacen de este su prioridad, otras intentan conseguir un reparto

exacto entre la vida personal y la profesional y otras que dedican el 80% de su tiempo al ocio y el 20% al trabajo. En cualquier caso, el equilibrio implica concesiones: es un trato que uno pacta consigo mismo sobre lo que quiere conservar y lo que está dispuesto a abandonar. El debate sobre esta cuestión ya ha estado presente el tiempo suficiente para disponer hoy de las mejores prácticas posibles para conseguirlo. He aquí algunas:

**1 Concentrarse en lo que se está haciendo.** Para aliviar la angustia y la distracción, así como para mejorar el rendimiento con independencia de lo que se haga, hay que saber dónde y con quién estamos. Esto significa compartimentar, es decir, trazar límites precisos en nuestras actividades: cuando se está en el trabajo mantener la cabeza allí y cuando se está en casa hacer lo mismo. Aunque sea algo difícil de conseguir, cuanto menores y menos frecuentes sean las interrupciones, mayor será el equilibrio que sentiremos.

**2 Tener el valor de negarse a las peticiones y exigencias que no se ajusten al plan de equilibrio elegido.** Si encontramos un balance personal-laboral que nos da resultado, hay que ceñirse a él y tener la disciplina interior necesaria para decir “no” cuando este plan se ve perjudicado. Si se acepta todo no se consigue el equilibrio, sino precisamente su contrario. Rechazar es una acción muy liberadora: hemos de negarnos a todo aquello que no forma

parte del plan de vida que nos hemos trazado.

**3 Asegurarse de que nuestro plan de equilibrio personal-laboral no nos excluye.** El síndrome “todos felices excepto yo” posee una dinámica letal. Debemos asegurarnos de que el plan satisfaga nuestros sueños y pasiones. Si esto implica trabajar mucho o pasar todas las tardes en casa, debemos cumplirlo. Puesto que no es una decisión que se tome a solas, hay que pensar en qué manera afecta a los demás. Debemos sentirnos felices con nuestro propio plan de equilibrio, pues éste no es ni más ni menos que un deber para nosotros.

Fuera del trabajo, hay que saber con claridad lo que se quiere de la vida. En el trabajo necesitamos esa misma clarividencia para saber qué es lo que espera nuestro superior y comprender que, si queremos progresar, sus deseos deben ser colocados en primer lugar. Sin embargo, no es imposible conseguir lo más conveniente para ambas partes si se negocia un trato en este contexto. Hay que asegurarse de que se trabaja en una cultura de apoyo, donde el rendimiento cuenta y donde los grandes resultados pueden canjearse por flexibilidad. Lograr un equilibrio entre la vida laboral y la personal es un proceso iterativo, que mejora con la experiencia y la observación hasta que, al cabo de cierto tiempo, ya no resulta tan costoso de cumplir. Se convierte, sencillamente, en nuestra forma natural de actuar.