

CAPÍTULO 14

Para poner en práctica. Pág. 443

El liderazgo según Jack Welch

Como se señala en el libro, el liderazgo en un entorno global se caracteriza por la necesidad de que los gerentes y los líderes se ajusten al entorno en el que llevan a cabo su actividad. Este entorno se caracteriza por el proceso globalizador, la competencia creciente y la necesidad de un constante e intenso cambio. Un líder que tuvo que desarrollar su actividad empresarial en un entorno que empezaba a ser global fue Jack Welch, y lo hizo en una de las compañías más grandes de EE.UU.

Jack Welch, trabajó en General Electric desde 1960 a 1981, y su genuino liderazgo le llevó a ser Consejero Delegado. El liderazgo de Jack Welch es una mezcla de entusiasmo por lo que las personas dentro de la empresa deben y pueden desarrollar y de pleno rechazo por lo que considera que es un lastre para la empresa, que la lleva al colapso y que por tanto hay que eliminar lo antes posible. No existen los términos medios. Premios para los buenos y castigos para los malos o al menos no todo lo buenos que cabría esperar.

Siguiendo a Andrés Castillo, la forma de liderazgo de Jack Welch se puede concretar en 8 reglas:

1. Los líderes deben conseguir que su equipo mejore continuamente. Se debe aprovechar cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y otorgar confianza a sus empleados. Deben fomentar la autoestima, mediante el ánimo, el apoyo y el reconocimiento. La autoestima es una fuente de energía y proporciona a los empleados el valor de sobrepasar sus límites, asumir riesgos y lograr sus sueños. Es el combustible de los equipos triunfadores.
2. Los líderes no sólo deben asegurarse que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire. La visión empresarial es un elemento esencial del trabajo del líder; pero una visión no vale ni el papel en que está impresa si no se comunica constantemente y se refuerza con recompensas. Sólo entonces saltará del papel y cobrará vida.
3. Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo. El líder optimista siempre muestra un talante positivo y suele acabar dirigiendo un equipo o una organización compuestos de gente optimista con un talante positivo. Para un líder el éxito consiste en conseguir el desarrollo de los demás.
4. Los líderes se ganan la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor. El líder debe transmitir a los empleados la verdadera situación de la empresa; si maquilla o endulza los mensajes difíciles, los pagará con la pérdida de confianza. Los líderes también se ganan la confianza dando reconocimiento a quien lo merece.

5. Los líderes tienen valor para tomar decisiones impopulares y confían en su instinto. Es evidente que las decisiones difíciles engendran quejas y resistencia. El trabajo del líder es escuchar y explicarse con claridad, pero seguir adelante. No se es líder para ganar concursos de popularidad, sino para dirigir. Ni es necesario hagan campaña, ya han sido elegidos.

6. Los líderes lo cuestionan todo insistentemente, con una curiosidad que raya en el escepticismo, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.

7. Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuo. Ante la toma de decisiones que comportan riesgos, el líder puede crear una cultura que acepte el riesgo, admitiendo los propios errores y hablando de lo que ha aprendido de ellos.

8. Los líderes siempre celebran los triunfos. La celebración hace que el personal se sienta triunfador y crea una atmósfera de reconocimiento y energía positiva.

A modo de recomendación adicional podríamos decir que según Welch el líder debe actuar como líder, no como director. A su juicio de Welch, la mayoría de los directores dirige más de la cuenta. Por eso prefería emplear el término líder en lugar del de director, pues los líderes "inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas". Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto. Por ello otorgó especial importancia a cultivar líderes que supieran compartir su visión y que además reboaran energía e hiciesen correr su entusiasmo por la empresa como pólvora.

El arte de guiar se reduce a enfrentarse a la realidad y actuar de forma rápida y decisiva frente a la misma. En su opinión, la mayor parte de los errores que cometen los líderes empresariales se produce por no querer enfrentarse a la realidad y actuar consecuentemente. La primera realidad a la que se enfrentó Welch fue el peligro creciente que suponía la competencia extranjera. Para combatir la creciente competencia exterior, reestructuró radicalmente GE, reduciendo plantilla y liquidando las unidades empresariales cuyo rendimiento era bajo. El líder no puede dormirse en los laureles contentándose con la idea de que la empresa va bien, pues a la vuelta de la esquina siempre hay una realidad nueva que debemos reconocer.

Por último, cabe añadir que la receta de Jack Welch para propiciar el cambio en una empresa puede resumirse como sigue: haga un estudio general y decida qué quiere conservar y elabore una lista de lo que tiene que arreglar. Probablemente debe encabezar la lista con la búsqueda de nuevos talentos para su cúpula directiva. Busque a las personas más cualificadas para administrar la empresa y déjeles vía libre para trabajar sin ninguna intrusión o interferencia por su parte.

En el caso de un grupo de empresas, el líder debe analizar las empresas que lo integran y clasificarlas en una de las siguientes categorías: empresas a

“reparar” pues una vez saneadas podrán ser líderes en su sector, empresas para “cerrar”, pues no se les ve futuro, y empresas para “vender”, pues una vez saneadas pueden resultar atractivas para algún inversor.

Referencias

**-Las 8 reglas para ejercer el liderazgo según Jack Welch. Andrés Castillo.
Blog de Attegia
JUL 21 2013**

<http://andrescastillopastor.blogspot.com.es/2013/07/las-8-reglas-para-ejercer-el-liderazgo.html>

-EL LIDERAZGO SEGÚN JACK WELCH.

<http://sabernegocios.jimdo.com/liderazgo/el-liderazgo-según-jack-welch/>

-Liderazgo de Jack Welch

Lázaro Tobón Vallejo .19 de Diciembre de 2013

http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/liderazgo_de_jack_welch.php#.VNpCFVbldow

-Un líder. La General Electric de Jack Welch. Luis Odriozola.

https://www.icae.es/publicaciones/anales_get.php?id=1115