

Líderes de un mundo volátil

Jeff Immelt, CEO en General Electric entre 2000 y 2017, revela las claves para liderar en un mundo cambiante e inestable. ¿Cómo pensar y actuar frente a un escenario disruptivo?

Vivimos en una economía global volátil, la más incierta que jamás haya visto. Este es un mundo que necesita mejores líderes, con nuevas habilidades. Las estrategias del pasado de nada servirán hoy. Para transitar la transformación sísmica en la que vivimos es necesario ser flexibles, audaces y no temer las críticas”.

Su paso por GE

Durante los dieciséis años que Jeff Immelt dirigió General Electric (GE), transformó radicalmente a la compañía -de ser un conglomerado clásico que hacía todo, a uno que se basó en los negocios industriales centrales-, y duplicó la inversión de GE en I + D (Investigación y Desarrollo).

En su artículo de Harvard Business Review que resume su mandato, Immelt recuerda que las dos cosas que más lo influenciaron fueron el artículo del Wall Street Journal de Marc Andreessen en 2011 Por qué el software se come el mundo y el libro de Eric Ries, The Lean Startup.

El artículo de Andreessen lo ayudó a acelerar la transformación digital de la compañía. GE hizo una apuesta de \$ 4 mil millones para conectar equipos industriales a través de Internet de las Cosas y software analítico con un conjunto de productos llamado Predix Cloud.

Las ideas de Ries, por su lado, lo inspiraron para adoptar métodos

Lean Startup y construir el programa Fastworks alrededor de ellos. Esta metodología de mejora de procesos se basa en el aprendizaje validado, la experimentación y la iteración, con foco en la mejora continua a partir de la gestión y optimización de los procesos de una empresa. Lean Startup hace énfasis en el “desarrollo ágil”, por cuanto elimina desperdicios de tiempo, mano de obra e insumos que no agregan valor durante la producción de productos o servicios.

Así, durante un período de años, todos los gerentes senior de GE se dedicaron a aprender la metodología Lean Startup, y GE fue una vitrina de cómo las empresas modernas usaban la gestión empresarial para transformar la cultura e impulsar el crecimiento a largo plazo.

Ayer y hoy

Immelt construyó su carrera en tiempos en que la productividad, la globalización y la innovación eran esenciales para el éxito. En aquel entonces, las empresas que ofrecían a las personas buenos trabajos, que hacían buenos productos y contribuían a sus comunidades eran valoradas; los gobiernos, como mínimo, intentaban fomentar el crecimiento y abordar los grandes problemas. Por encima de todo, la integración global era una fuerza para el bien y seguiría creciendo.

Hoy, muchas personas se sienten abandonadas y la globalización pasó a ser un actor despreciable para



Jeff
Immelt

muchos, atacado como nunca antes. La economía global está creciendo muy despacio. Algunos trabajadores fueron desplazados por la subcontratación, la clase media perdió su lugar y la desigualdad de ingresos aumentó a niveles antes impensados. Las barreras proteccionistas están aumentando en Asia y África, y China está reposicionando su economía para ser más sostenible e inclusiva.

Claves de liderazgo en un entorno disruptivo

Ante este nuevo panorama, Immelt advierte sobre la necesidad de adaptarnos y sugiere tener en cuenta algunos factores.

Punto de vista. En el contexto inestable de hoy, los buenos líderes deben tener un punto de vista. Necesitan saber en qué creen, porque las cosas suceden y tienen que ser resueltas tan rápido que sin instintos no se sobrevive.

Pensar de manera horizontal. Entender lo que está pasando en el mundo que nos rodea es clave y es propio de un pensamiento horizontal. Las mejores personas que Immelt conoció en su carrera eran personas que podían pensar vertical y horizontalmente, en términos de lo que estaba pasando en el ecosistema que las rodeaba.

Identificar el talento. Una vez que nos convertimos en pensadores de sistemas, debemos poder identificar de dónde viene el talento. Pero para contratar grandes personas, es importante tener un contexto real para saber cómo se hace el trabajo; por eso, debe verse a las organizaciones de abajo hacia arriba.

Decidir frente a la incertidumbre. Los nuevos líderes deben desarrollar la capacidad de accionar ante la incertidumbre, sentirse cómodos con ella y ser capaces de tomar decisiones sobre la marcha. Immelt lo ejemplifica

de la siguiente manera: "Me gusta ver series completas en Netflix. Mi esposa y yo comenzamos a ver Breaking Bad. Pero mientras yo miré 65 episodios, ella se rindió después del quinto. Hoy, mi esposa piensa que Breaking Bad trata de un pobre profesor de química que tiene cáncer. Pero quienes la vimos hasta el final, sabemos que se trata de un tipo bastante malo. Tenemos que permitirnos lidiar con la incertidumbre a medida que pasamos por estos grandes mecanismos de cambio porque, dicho en otras palabras, no desciframos los grandes patrones sino hasta el final".

Ver nuevos patrones. Hay que estar atentos para ver lo que es diferente en el mundo, poder entender en qué debemos invertir y qué es importante construir para el futuro. Según Immelt, en tiempos volátiles eso es más importante que cualquier otra cosa, y es al comprender esto cuando se realizan los mejores negocios a largo plazo. Tenemos que ser capaces de ver nuevos patrones. Dicho de otro modo: la mayoría de nosotros puede pensar en una función o un negocio, pero la mayor parte de la disrupción surge fuera de nuestro ecosistema, horizontalmente. Por eso resulta fundamental llegar hasta el final y lograr ver realmente nuevos patrones.

Impulsar el cambio. Para el ex CEO de GE esto se concreta en el simple acto de escuchar y luego actuar sobre lo que se ha aprendido. Escuchar es una parte valiosa y fundamental del aprendizaje, pero es en vano si uno no actúa frente a la nueva información recibida.

Conectar. Si no se puede administrar a una persona, no se puede manejar a mucha gente. Immelt alienta a conocer y a familiarizarse con TODOS los empleados y sus responsabilidades.

Absorber el miedo. Atreverse a cargar el miedo sobre los hombros y

mantenerse optimistas ante el cambio radical. También estar dispuestos a decir no sé cuando no se saben las respuestas.

Solucionar errores. Poder llevar el peso del miedo ayuda a solucionar errores. En este punto, a Immelt le gusta hablar de "holy moments" (momentos sagrados). Uno de ellos fue el día de septiembre de 2008 que el holding Lehman Brothers se declaró en bancarota (Capítulo 11 del Código Federal de Quiebras de los Estados Unidos) y marcó el inicio oficial de la crisis financiera mundial. GE en ese momento era la compañía financiera más grande del mundo y tenía una "bomba de tiempo" de \$ 500 mil millones en deudas no garantizadas. "Sesenta días después de la crisis financiera mundial, sentí ganas de vomitar casi todo el tiempo", recuerda Immelt. "No fue todo culpa mía, pero participé en esto y tenía que arreglar las cosas". Entonces, GE recaudó capital, vendió la mitad de NBC, redujo sus dividendos y fue la única compañía financiera que sobrevivió a la crisis sin apoyo.

Otro momento sagrado llegó unos años después, en marzo de 2011. Un terremoto y un tsunami devastaron la central nuclear de Fukushima Daiichi en Japón. Por entonces Immelt era director general de GE y se enteró de que cuatro de los siete reactores nucleares de la central eléctrica, todos fabricados por GE, habían fallado. En un televisor cercano, CNN estaba informando sobre el diseño defectuoso de la planta. Entonces, El Consejo General de GE advirtió que Tokio podría necesitar ser evacuado y que, si el viento soplabla de manera equivocada, Los Ángeles podría ser la siguiente ciudad en tener que ser abandonada. Mientras tanto, Immelt debía dar una charla ante un ayuntamiento de 1.000 empleados de gas y petróleo de GE, con un caos en torno a ellos.



“Si yo hubiera actuado como lo que muchas personas creen que es un líder auténtico o transparente, tal vez habría entrado en ese ayuntamiento y dicho: ya saben, muchachos, estamos jodidos. Somos carne muerta”. Sin embargo, eso no fue lo que hizo. Al entrar en la sala les dijo a los empleados: “Tenemos un pequeño problema que estamos manejando en Japón en este momento, pero vamos a trabajar para solucionarlo”.

Considerar a los clientes. ¿Qué piensan los clientes? ¿Cómo valoran? Immelt no está de acuerdo con que los clientes siempre tengan la razón, pero sí cree que son quienes al final del día ponen el pan sobre la mesa y, por lo tanto, necesitan tener una voz increíblemente fuerte dentro del negocio.

¿Qué y quiénes van a conducir el futuro?

A Immelt le gusta hablar de Internet Industrial, un concepto que fue popularizado por General Electric hace varios años y que se refiere a la com-

binación entre el Big Iron (mundo industrial) y el Big Data (mundo digital), o el encuentro entre el mundo físico y el mundo analítico. Allí radicará según él la transformación.

Las generaciones futuras de productividad e innovación estarán marcadas por la Internet Industrial. Por eso Immelt destaca la importancia de entender el núcleo digital alrededor de los productos para cambiar la forma de venderlos. Según declara, debe hablarse de velocidad y de resultados con los clientes, y lo explica de la siguiente manera: “La velocidad es el promedio de millas por hora que una locomotora recorre cada día, en el caso de la industria ferroviaria en Estados Unidos, son 25 millas por día. Si vendes una milla más, eso vale cientos de millones de dólares en ganancias para la industria. De esta manera, vendes resultados en lugar de solamente productos. En relación a esto, para tener éxito creo que independientemente de la industria en la que cada uno esté debe diseñarse una estrategia

basada en sistemas. No pensar más en el producto o el mercado sino en cuál es la innovación”.

Hay grandes empresas disruptivas de tecnología a las que les fue muy bien, Uber por ejemplo. Su logro estuvo en armar un modelo de negocios completamente diferente, su estrategia fue innovadora desde el inicio y lograron transformar.

¿Cómo creamos valor? ¿Cómo nos aseguramos ser indispensable para nuestros clientes? La clave radica en pensar en sistemas y en ecosistemas, en quiénes son los socios que no vemos, cómo pensamos en la cadena de suministro, cuál es el efecto de red. Y esto es igual de importante tanto para una empresa industrial como para una empresa digital. Por último, se trata de darnos cuenta cómo las innovaciones radicales -a partir de las que pensamos nuestra empresa o negocio- van a impactar, generar un cambio y transformar. ▽

WOBI