

S

I

S

T

E

M

A

S

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

D I N Á M I C O S

2018

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4024-9

Primera edición digital: diciembre 2018

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

El secreto del éxito de General Electric



Mg. Carlos Alberto Tejeda Blua
 Ingeniero Industrial UIGV
 Maestría en Administración - UNALM
 Doctorando en Gestión de Empresas – UNMSM
 Correo electrónico: carlos.tejeda@unmsm.edu.pe

Resumen: Este libro nos muestra el análisis que realiza el autor sobre la gestión y el éxito de la compañía General Electric, y como ésta viene decantando, desde los primeros líderes de la empresa. Nos muestra que hay toda una filosofía en la gestión y en los resultados obtenidos al mantener la misma visión a través de los aportes de los diez gerentes de la empresa en sus 126 años de existencia.

Este libro nos enseñará cómo y cuándo crear un sistema de sucesión que identifique al líder correcto para el momento correcto; cuando reconocer las estrategias, aparentemente exitosas, necesitan ser adaptadas y cambiadas; a desarrollar un sistema de cultivo para crear un equipo gerencial y profesional profundo, capacitado y leal; a tomar una postura contra situaciones sociales, económicas y políticas que puedan impedir que su compañía controle su propio destino; y a establecer, adaptar y utilizar sistemas en finanzas, planeación estratégica y administración de recursos humanos, que den estabilidad a la organización y la ayuden a progresar hacia sus objetivos globales.

Palabras claves: Éxito/ Estrategia/ Gerencia/ Planeación/ Organización/ Dirección y control.

Abstract: This book shows us the analysis carried out by the author of the management and the success in the company General Electric, and as it has been decanting, from the first leaders of the company, it shows us that there is a whole philosophy in the management and in the results obtained by this to maintain the same vision through the contributions of the ten managers of the company in its 126 years of existence. This book will teach us how and when: Create a succession system that identifies the right leader for the right moment.

Recognize when strategies, apparently successful, need to be adapted and changed. Forget the saying "if it is not broken, do not compose it!".

Develop a farming system to create a deep, trained and loyal managerial and professional team. Take a stand against social, economic and political situations that may prevent your company from controlling its own destiny.

Establish, adapt and use systems in finance, strategic planning and administration of human resources, that give stability to the organization and help it to progress towards its global objectives.

Keywords: Success/ Strategy/ Management/ Planning/ Organization/ Direction and control.

1. Introducción:

1.1. Frases:

Tener a los líderes correctos en el momento correcto.
Desarrollar estrategias flexibles y capacidad de adaptación.
Invertir continuamente en personas con alto potencial.
Ser proactivo, no reactivo, a los eventos sociales, políticos y económicos.
Mantener disciplina y consistencia.

1.2. El Autor.

William Rothschild tiene afectuosos recuerdos de la gran variedad de desafiantes puestos profesionales y gerenciales que tuvo durante su carrera de casi 30 años en GE. Estas variadas experiencias incluyeron su participación en ayudar a desarrollar el pensamiento estratégico de la compañía y las habilidades y los procesos de toma de decisiones, creando la primera estrategia corporativa de la compañía enfocada en el mercado.

Desde 1984, Rothschild y su firma consultora, Rothschild Strategies Unlimited, LLC, ayudó a líderes de compañías y sus equipos administrativos a desarrollar procesos y habilidades que les permitan crear estrategias innovadoras y exitosas, así como programas de implementación. Sus clientes han sido desde pequeñas empresas hasta nuevas compañías grandes, en una gran variedad de industrias, localizadas en Estados Unidos, Europa y el Lejano Oriente.

Sus libros han permitido a sus lectores no sólo aprender y aplicar el arte y la ciencia del pensamiento estratégico, sino también aprender a desarrollar estrategias creativas, cómo hacer evaluaciones competitivas de fondo, orientadas a las personas; así como a vincular liderazgo y estrategias. Cada libro ha sido traducido a varios idiomas y todos son usados en programas ejecutivos y de MBA.

2. Análisis.

General Electric Company, también conocida como GE, es una corporación conglomerada multinacional de infraestructura tecnológica, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada.

Originalmente incorporada en Schenectady, Nueva York, la empresa actualmente tiene sede en Fairfield, Connecticut. GE está presente en más de 100 países y tiene más de 300,000 empleados alrededor del mundo. Opera a través de cuatro segmentos: Energy, Technology Infrastructure, Capital Finance y Consumer & Industrial.

GE es uno de los símbolos del capitalismo de los Estados Unidos, siendo una empresa multinacional presente en todo el mundo y en numerosos sectores de actividad.

Algunos de sus reconocimientos son:

- En 2011, la compañía fue honrada por Fortune.
- Sexto puesto en la lista de las mayores firmas en los Estados Unidos.
- Decimocuarto puesto en la lista de las empresas estadounidenses más rentables.
- Séptima compañía para líderes (Fortune).
- La quinta mayor marca global (Interbrand).

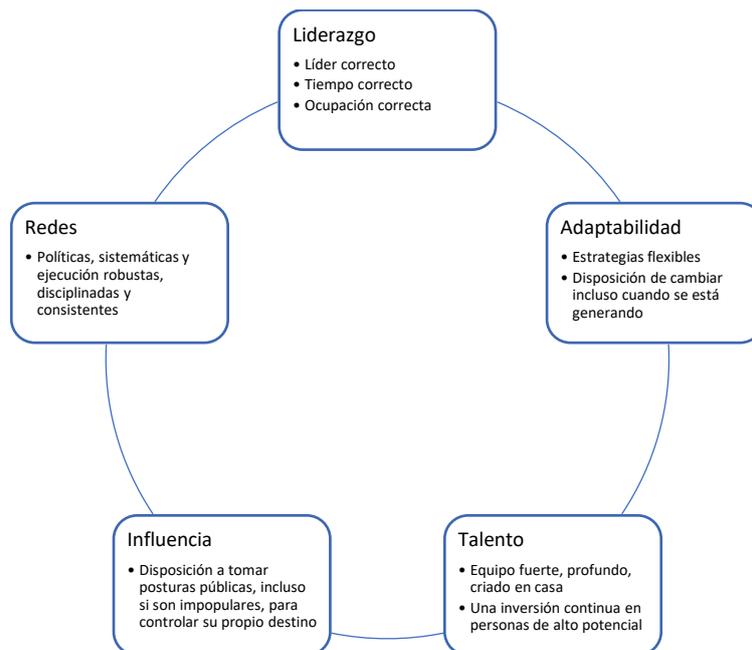
- La 82.ª compañía "verde" (Newsweek).
- La decimotercera compañía más admirada (Fortune)
- Decimonovena compañía más innovadora (Fast Company).

Durante más de un siglo, General Electric fue siempre un éxito. Sin embargo, el foco tiende a centrarse en el reinado más cercano del CEO Jack Welch, ignorando la larga e ilustre historia de una de las más grandes compañías cotizantes de Estados Unidos.

En el libro que analizamos en este artículo, el ex estratega de GE William E. Rothschild identifica las cinco principales razones que explican que la compañía no sólo haya podido sobrevivir sino también florecer en los últimos 126 años. Según él, el éxito de GE puede resumirse en el acrónimo LATIR:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Talento
- ✓ Influencia
- ✓ Redes (networks).

El libro explora la forma en que esos factores fueron aplicados durante cada era de la historia de la compañía, comenzando con su fundación por Thomas Edison.



FACTOR DE ÉXITO 1: LIDERAZGO

A través de los años, GE ha podido seleccionar a los líderes que han estado dispuestos a compartir tanto poder como recompensas.

Sus 10 líderes, cada uno con una permanencia promedio de 12.6 años en el puesto, han tenido personalidades, capacidades y habilidades muy diferentes, lo cual ha embonado con las necesidades únicas de la compañía en su momento. De hecho, desde su creación, GE ha tenido un método de equipos de liderazgo compartido.

Activa y sistemáticamente ha buscado el análisis y las recomendaciones de miembros del equipo administrativo. El valor de este método puede parecer obvio, pero muchas compañías fallan al usarlo.

FACTOR DE ÉXITO 2: ADAPTABILIDAD

La gerencia de GE ha anticipado y respondido exitosamente a los cambios importantes del mercado. Echando mano de sus fuerzas y recursos inherentes, la empresa pasó de ser una compañía de sistemas eléctricos y productos, a ser una corporación global multi-industrial altamente diversificada.

Cuando su habilidad para crecer con rentabilidad y cumplir las expectativas de los inversionistas fue desafiada, adoptó su actual método de gerencia y toma de decisiones de “portafolio estratégico”, lo cual le ha permitido perseguir las oportunidades más atractivas y descartar las que no servían.

EL FACTOR DE ÉXITO 3: TALENTO

General Electric ha tenido una filosofía muy simple, coherente, acerca de las personas y el talento. La compañía ha reconocido de su creación que las personas son un activo y recurso valioso y no un gasto en el libro mayor.

Sus líderes han invertido dinero consistentemente en un esfuerzo permanente por desarrollar las habilidades de personas talentosas a lo largo de su carrera profesional en todas las funciones cruciales del negocio.

Esto le ha dado a GE un equipo muy fuerte y amplio, que ha provisto a la compañía el gran lujo de tener el talento correcto en el momento correcto, en cantidades suficientes. A principios de la década de los años treinta esta filosofía fue expandida para incluir a la gerencia. Durante la década de los años cincuenta, GE institucionalizó el concepto de “administración profesional”, en un método que tuvo tanto fortalezas como debilidades, pero que sirvió a la compañía de forma importante.

FACTOR DE ÉXITO 4: INFLUENCIA

El cuarto factor de éxito es influenciar a los accionistas. Todas las organizaciones tienen a múltiples grupos de interesados, incluyendo inversionistas, accionistas, la gerencia, los empleados, los clientes, los proveedores, los gobiernos, los sindicatos y las comunidades.

Cada uno de estos grupos tiene poder y puede afectar la habilidad de la organización para ejecutar sus estrategias. Algunos grupos son más fuertes que otros. Algunos son solidarios con el liderazgo de la compañía, otros son adversos.

FACTOR DE ÉXITO 5: REDES

Desde sus inicios, GE ha perseguido políticas financieras altamente conservadoras, disciplinadas que le han ganado a la compañía una calificación de crédito de AAA. Ha implementado esas políticas a través de un conjunto integrado de sistemas administrativos, llamados “redes”. Estas redes han sido sorprendentemente robustas y disciplinadas. Han facultado a la compañía, que ha crecido de forma cada vez más compleja al pasar los años, para cumplir de forma consistente sus promesas y las expectativas cruciales de los accionistas.

3. Aplicación: ¡Haciendo uso de los factores de éxito!

“Los factores del éxito”, resume las lecciones más útiles que se obtienen de la experiencia de GE.

Estas incluyen lo siguiente:

- A. Evitar planes de sucesión hechos en molde.
- B. Crear y cumplir expectativas realistas.
- C. Compartir el poder y las recompensas, ¡evitar la ambición!
- D. Dejar que su sucesor tome el control y dirija sin interferencia de usted cuando se retire.
- E. Evitar intentar ser todas las cosas para todas las personas, haga sus disparos selectivamente.
- F. Saber lo que le gusta y de lo que estaría dispuesto a salirse y desprenderse, incluso de su negocio principal.
- G. Admitir sus errores y seguir adelante.
- H. Construir su propio sistema de cultivo para las posiciones clave.
- I. Buscar la asesoría y las recomendaciones de su equipo, pero recordando que el dinero se detiene con usted.
- J. Tomar posiciones públicas cuando sea necesario para controlar su propio destino. Construir fuertes sistemas de recursos humanos, financieros, estratégicos y operacionales, pero estar dispuesto a adaptarlos y modificarlos periódicamente si se necesita, sin sucumbir a las modas pasajeras, por supuesto.

4. Comentarios y conclusiones:

La habilidad de GE para crecer y prosperar durante este largo periodo puede ser resumida en cinco temas. Como en anteriores capítulos, cada uno todavía se enlaza con el acrónimo LATIR: liderazgo, adaptabilidad, talento, influencia y redes.

- **Liderazgo:** Nada de moldes prefabricados. GE ha tenido muchos tipos de líderes, quienes fueron claramente los líderes correctos para el tiempo correcto, en parte porque reconocieron que el mundo cambia continuamente y por consiguiente requiere tipos diferentes de liderazgo.
- **Adaptabilidad:** nada es sagrado o indispensable. El segundo factor fue la habilidad para poner en duda cada negocio y cada política, aun cuando estaban funcionando. Esto le ha permitido a la compañía hacer cambios antes de que fuera muy tarde.
- **Talento:** Evoluciones culturales. La cultura de GE ha evolucionado, lo cual le ha permitido continuar atrayendo, reteniendo y motivando un pozo sólido y profundo de talento.
- **Influencia:** Ser políticamente incorrecto cuando sea necesario. GE por mucho tiempo ha reconocido que hay múltiples actores involucrados que deben ser considerados, algunos de los cuales son amigos y otros son adversarios, al menos en determinado momento.
- **Redes:** Todo se trata de las expectativas. Establecer expectativas viables que han cumplido consistentemente ha sido un sello distintivo de la compañía, y ha ayudado a minimizar el número de sorpresas importantes.

5. Literatura Citada

“Business History Resources in Edison National Historic Site Archives”, cpmserv.
cpm.ehime-u-ac.jp/ehnet/bhc/Exchange/Edison.html

www.quotationspage.com/quotes.php3?author=Thomas+A.+Edison.

www.campusprogram.com/reference/en/wikipedia/g/ge/george_westinghouse.html.

www.tardis.union.edu/community/project95/HOH/Biographcy/Coffin

www.americanhistory.si.edu/lighting/history/blotters/blotbx2.htm.

www.bridgew.edu/HOBA/inductees/Latimer.htm.

Ralph J. Cordiner, (1956) *New Frontiers for Professional Managers*. New York: McGraw-Hill, página 15.

Informe Anual GE 1955.