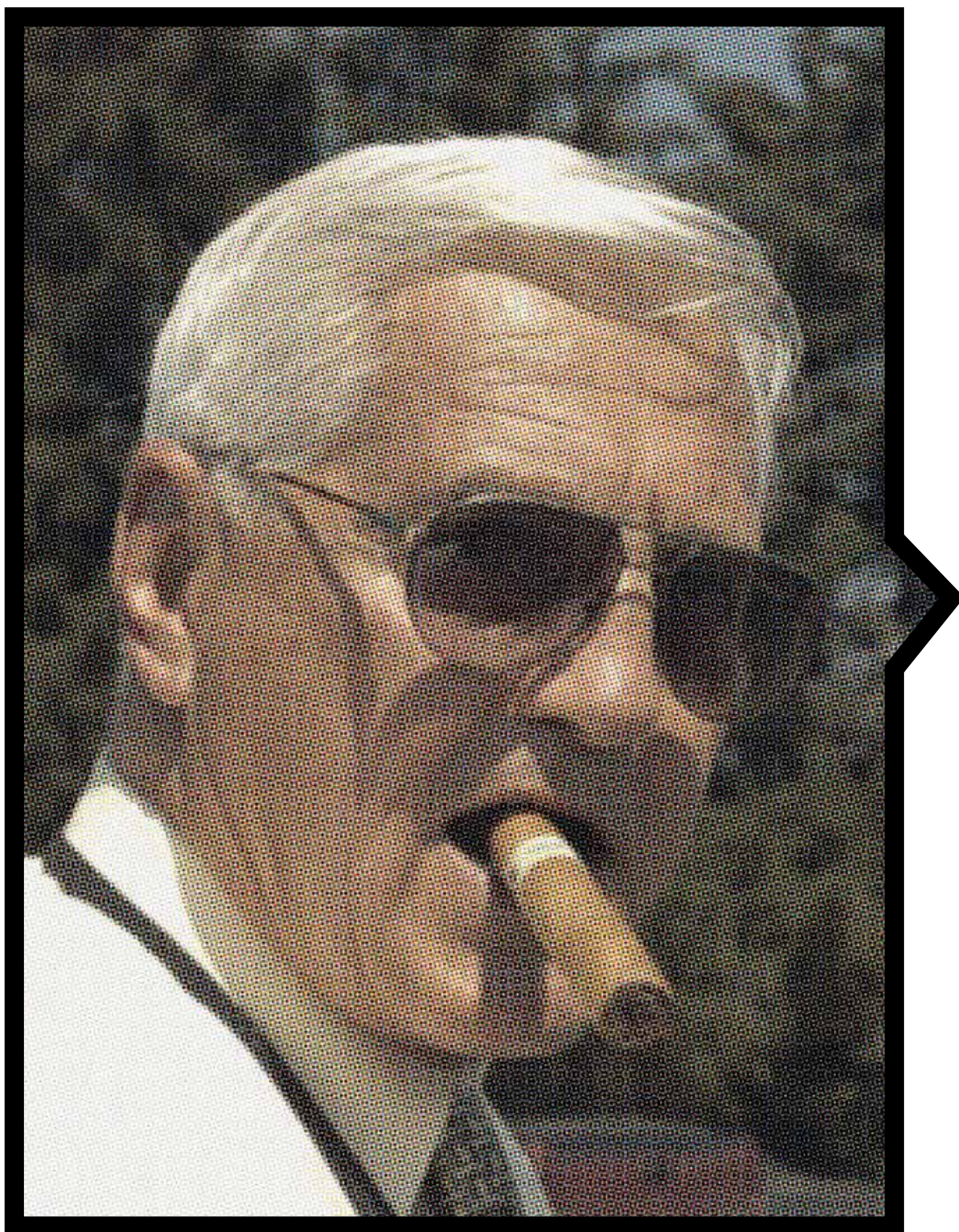




EL

BUENO, EL MALO Y EL FEO

POR MATTHEW BUDMAN

Bob Lutz

El veterano
y experto de
la industria
automotriz habla,
sin complacencia,
de los célebres
CEO –de Ford,
Chrysler, GM y
hasta BMW– que
más influyeron
en su carrera.

¿Quién es Bob Lutz?

Nació en Suiza. A los siete años se mudó a la ciudad de Nueva York con su familia. Fue aviador del cuerpo de Marines de los Estados Unidos.

Empezó en GM en 1963 y ocupó puestos de liderazgo en Europa hasta el '71. Después pasó a BMW y fue VP de Ventas Globales y Marketing en Alemania y miembro del directorio. En el '74 entró a Ford Motors, y fue presidente de la empresa en Europa. Pasó a Chrysler en 1986 y fue miembro del directorio. Lideró todas las actividades posibles; desde marketing, ventas, desarrollo de producto hasta cadena de abastecimiento.

Finalmente fundó Lutz Communication, una consultora que, asegura, **“pone los negocios en movimiento”**.

Bob Lutz ha pasado casi medio siglo acompañando y trabajando para gran parte de los managers que dirigen la industria automotriz y ha tomado nota de las estrategias que funcionan y de las que no, de los líderes efectivos y de los que no lo son, y de las flaquezas de los CEO que son irritantes y las que son fatales. En *Icons and Idiots: Straight Talk on Leadership* (Portfolio), Lutz menciona a 11 hombres que influyeron en él y en su carrera, de un profesor de la escuela secundaria y un suboficial del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos a ex presidentes ejecutivos de BMW, Ford, Chrysler y General Motors. No es condescendiente con los que están vivos ni con los que se fueron.

En realidad, rara vez evita hacer comentarios —sobre el CEO de Exide Art Hawkins, quien está en la cárcel, dice: “Es difícil decir algo bueno sobre Art”—, lo que hace que sus anécdotas y recuerdos sean más incisivos que los de la mayoría. Y éste es un punto importante para él: a pesar de ser un ejecutivo veterano e inflexible, todo indica que su objetivo es que los libros de negocios sean entretenidos. Lutz, de 81 años, conversó con nosotros y habló de los distintos tipos de líderes con los que trabajó, y las fortalezas y debilidades que detectó en cada uno de ellos.

¿Es posible sugerir qué tipo de líder es el más efectivo en ciertas situaciones?

No existe un líder omnipotente que pueda dirigir una organización grande en todas las circunstancias. Sé que yo sería un buen líder en un 75% o quizá un 80% de las situaciones que enfrenta una compañía. Pero, por ejemplo, si necesitara una reorganización societaria como la exigida por el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos y tuviera que desentender a la firma rápidamente, negociar con los acreedores y dejar de pagar muchas cosas, eso es algo para lo que no me considero calificado. La empresa necesita un especialista experimentado, alguien como Kevin Orr, el abogado especializado en quiebras



de Washington que ha sido designado como administrador de emergencia de Detroit. Es como el médico de la sala de urgencias que dice: "Para que este paciente viva vamos a tener que amputarle las dos piernas y un brazo". Yo soy mejor construyendo cosas y creando nuevos productos. Creo que quienes tienen una fuerte orientación a las finanzas y son brillantes analistas de balances, probablemente sean los mejores para los bancos, empresas de seguros, compañías de servicios financieros y otras del estilo. Después están los líderes que son encantadores, que respetan a la gente, que se llevan bien con todos, que no presionan... buenos en sí mismos; ellos son los más calificados para ser rectores de universidades. Y también tenemos a los especializados en marketing, muy agresivos, que siempre están dispuestos a asumir riesgos y que son, entonces, los ideales para las firmas que buscan un rápido crecimiento pero necesitan los pesos y contrapesos de una organización financiera sólida.

Para liderar una compañía industrial hace falta una combinación de rasgos interesantes: hay que ser agresivo, inteligente y tener cierta habilidad para la matemática. En mi libro *Car Guys vs. Bean Counters*, escribí que una empresa de productos de consumo no puede ser dirigida con efectividad solo por gente de finanzas: hacen falta individuos creativos que sientan pasión por el producto, y la gente de finanzas tiene que apuntalarla y actuar como freno para que los creativos nunca abandonen el camino correcto.

Las grandes firmas se extendieron y diversificaron demasiado como para ser administradas fácilmente, y la tarea del CEO de hoy requiere tener demasiadas habilidades.

Estoy de acuerdo. Ésa es la razón por la que un buen CEO no puede adoptar un estilo excesivamente dictatorial. En este punto radicaba la belleza de mi

relación con Rick Wagoner, en GM, que fue sin duda el CEO más equilibrado, normal y fácil de tratar para el que trabajé en toda mi vida. Nunca tuvo la "enfermedad de los CEO". Nunca le importó si su avión despegaba o no antes que los demás. No estaba programando constantemente nuevos planes para conseguir más dinero, más opciones, más beneficios. Solía decir: "Nosotros estamos al servicio de los accionistas. Nos pagan lo que corresponde. El directorio decidirá si ha llegado el momento de que recibamos más".

Pero, cuando las cosas se ponían realmente complicadas, le resultaba difícil encarar las decisiones muy dolorosas. Era un ejecutivo muy orientado al consenso. Sabía lo que quería, y sabía comunicarlo, pero cuando llegaba la previsible resistencia era demasiado respetuoso de las opiniones de los demás, y solía decir: "Pues bien, a pesar de todo me gustaría hacerlo, pero si ustedes piensan que no es el momento o que no es lo que debemos hacer, entonces quizá no deberíamos hacerlo". En conclusión, no se hacía nada.

Es una crítica poco común decir que un CEO es "demasiado respetuoso" de las opiniones de los demás.

Tenga en cuenta que cuando usted está a cargo de algo y es una situación de emergencia, es ahí cuando el piloto del avión o el capitán del barco dicen: "Salgan todos de mi camino, esto es lo que vamos a hacer".

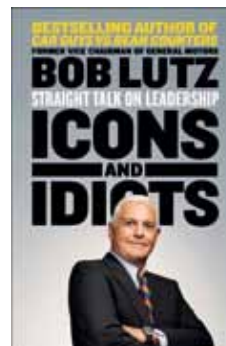
¿Hay líderes malos y poco efectivos en todas las situaciones?

Vi mucha gente así en Ford. Personas con buena educación, que se vestían bien, hablaban bien, se comportaban excepcionalmente bien en las reuniones, estaban muy preparadas y tenían una

Continuación en página 128

Íconos e idiotas

es el título de su último libro.



"En Ford, solíamos entretenernos con las anécdotas sobre **Phil Caldwell**...

decíamos: '¡Qué chiflado! Si el mundo supiera cómo se comporta este tipo en la compañía!'"



"**Rick Wagoner**, de GM, fue sin duda el CEO más equilibrado, normal y fácil de

tratar para el que trabajé en toda mi vida. Nunca tuvo la 'enfermedad de los CEO': no le importó si su avión despegaba o no antes que los demás. No estaba programando nuevos planes para conseguir más dinero, más opciones, más beneficios."



"Si **Lee Iacocca** no hubiese dejado Ford, nunca hubiera llegado a ser CEO. Y logró ser el

número uno de Chrysler porque la firma estaba en una situación similar a la de Apple cuando le pidieron a Steve Jobs que volviera."



El Bueno, El Malo y El Feo.

Continuación de página 87

respuesta para todo. Pero se las promovía con tanta rapidez que nunca podía medírselas en cargo alguno; pasaban unos 18 meses en un puesto antes del siguiente ascenso. Hasta que finalmente llegaban a un lugar en el que yo estaba trabajando para ellos o con ellos, y me preguntaba: "¿Cómo hizo este individuo para ascender y llegar a este cargo?". Y la respuesta era: tiene buena presencia, suena bien lo que dice y mira de frente de manera brillante.

Ninguno de los 11 líderes de su libro es tan coherente. ¿Hay consistencia entre sus vidas privadas y públicas? Su excentricidad, ¿es parte de su liderazgo?

En los casos de Phil Caldwell, de Ford, y Ralph Mason, de Opel, de una manera muy definida. Con Red Poling, de Ford, y Eberhard von Kuenheim, de BMW, sin duda alguna. Von Kuenheim era sumamente inteligente, pero el hecho de haber sido durante parte de su juventud una persona desplazada en la zona soviética de Alemania y haber tenido que escapar hizo que desarrollara habilidades de supervivencia inflexibles, que lo cargaron de una profunda desconfianza por lo que hacían y decían los demás. Esto lo convirtió en un obsesivo por el control, y trabajar con él era difícil. Pero era un CEO brillante, que dirigió las riendas de BMW durante más de 20 años, convirtiéndose en el presidente ejecutivo que más tiempo ocupó ese cargo en toda la historia de la industria automotriz. Además, llevó a la empresa de una producción de alrededor de 200.000 unidades al año a dos millones.

Dice que los "líderes más exitosos son mental y emocionalmente excéntricos, tercios y dominantes". ¿La gente que ocupa los cargos inferiores lo entiende? Creo que los de afuera ven solo el éxito y los de adentro la personalidad desagradable.

Tiene toda la razón. En Ford, solíamos entretenernos con las anécdotas sobre Phil Caldwell... yo ni siquiera las puse todas en el libro. A menudo decíamos: "¡Qué chiflado! ¡Si el mundo supiera cómo se comporta este tipo en la compañía!". Porque el mundo veía a un líder medido, muy controlado, reflexivo, introspectivo e inteligente. Su tarea era brillante cuando tenía que dirigir las asambleas de accionistas. En muchos sentidos, fue un CEO enormemente exitoso. Steve Jobs, por supuesto, fue el líder más retorcido de todos. Quienes lo conocieron dicen que era muy difícil de tratar, volátil, que no escuchaba, que pisoteaba a los demás, y que era una persona absolutamente imposible.

Y cuando los líderes son estrafalarios, los directorios apuestan a lo seguro.

Nosotros solemos focalizarnos demasiado en los rasgos de la conducta y no lo suficiente en los resultados. Analice mi carrera: si en Chrysler hubiesen mirado los resultados, habrían dicho: "¿Cómo no hicimos de este hombre el líder de la compañía? Reduce los costos y aumenta los ingresos. Los productos son brillantes. ¿Qué más podríamos querer?". Sin embargo, dijeron: "Sí, pero es un poco extravagante en ocasiones". Los directorios suelen elegir líderes capaces de minimizar el riesgo: el peligro de sufrir una vergüenza corporativa, de una conducta indebida, de tener que volver sobre las estrategias de utilidades porque alguna persona no fue lo suficientemente diligente con la contabilidad. Lee Iacocca nunca hubiese podido ser CEO de Ford. Una vez, Henry Ford hizo que se sentara delante de él y le dijo: "Mira, Lee, en pocas palabras, no me agrada, no lo veo liderando la compañía". Si Iacocca no hubiese dejado Ford, nunca hubiera llegado a ser CEO. Y logró

estar en la cima de Chrysler porque la firma estaba en una situación similar a la de Apple cuando le pidieron a Jobs que volviera. Querían un líder agresivo —más allá de su personalidad u ordinareiz—, que lograra que el trabajo se hiciera. En una situación estable, el directorio de Chrysler hubiera elegido a otra persona.

Usted evalúa a Iacocca y los otros 10 líderes mediante una compleja fórmula. ¿No cree que la gente ve al liderazgo, tomando su definición, como "subjetivo, cualitativo y emocional"? ¿Puede verlo de manera objetiva?

Toda escala de calificación va a ser subjetiva, y los pesos asignados a los diversos parámetros de medición son especialmente subjetivos. Un ejecutivo más prudente o más orientado a lo financiero elegiría quizá una escala de calificación muy distinta, que incluya muchos parámetros financieros. Alguien que viene de RR.HH., con seguridad pondría mayor énfasis en el desempeño en diversidad y en cuántas mujeres promovió a puestos senior. Muchas de estas historias ocurrieron hace mucho tiempo, muchos de ellos ya fallecieron. Sin embargo, Eberhard von Kuenheim está vivo; tiene 84 años y, hasta donde sé, goza de muy buena salud. Cuando lea el libro, sé que hay partes que van a molestarle. Tuvimos una charla hace algún tiempo, cuando yo ya no trabajaba para BMW y ocasionalmente cenábamos juntos en Londres, y en esa charla me dijo: "Es una vergüenza que no nos hayamos llevado mejor cuando yo era CEO y usted mi vicepresidente ejecutivo de Ventas y Marketing; yo lo atribuyo a una falta de madurez de ambos lados". Él tenía poco más de 40 años cuando empezó a trabajar en BMW, y yo estaba por cumplirlos. Por los cargos que ocupábamos, probablemente ambos necesitábamos madurar; en mi caso, sé que es así. ▀

© WOBI / THE CONFERENCE BOARD REVIEW 2013.

Matthew Budman es editor en jefe de *The Conference Board Review*