

A nuestros clientes, accionistas y empleados

El 2000 ha sido un año memorable para GE. Ha sido un año de resultados empresariales que han batido récords; un año que ha visto la propuesta de adquisición y la integración de las empresas de Honeywell; y un año en el que comenzó la transición a un nuevo equipo directivo.

- Los ingresos aumentaron el 16% hasta alcanzar 129.900 millones de dólares – todo un récord.
- Los ingresos netos aumentaron un 19% hasta la cifra récord de 12.700 millones de dólares, con 15 de las 20 empresas principales de GE presentando incrementos de beneficios de dos dígitos.
- Los beneficios por acción aumentaron el 19%.
- El metálico generado en nuestras operaciones llegó a la cifra récord de 15.400 millones de dólares, un 31%, o 3.600 millones de dólares, más que en 1999.
- El margen de operaciones en curso – una medida clave del comportamiento de una empresa – subió hasta casi el 19%; en una compañía que durante 111 años tuvo dificultades para alcanzar el 10%.
- La compañía efectuó más de 100 adquisiciones por cuarto año consecutivo y se movió rápidamente para adquirir Honeywell, cuyas empresas son un complemento perfecto para nuestras empresas Motores de aviación, Sistemas industriales y Plásticos. Los accionistas de Honeywell aprobaron la fusión en enero, y GE y Honeywell están trabajando con los organismos reguladores para cerrar la transacción lo más temprano posible en el 2001.
Esperamos que las empresas de Honeywell adquiridas nos proporcionen un incremento de beneficios por acción de dos dígitos y que, antes de dos años, añadan de uno a dos puntos porcentuales a la tasa de crecimiento de los resultados de GE.
- En el año 2000, GE continuó con su programa de recompra de acciones, aumentó el dividendo un 17% y efectuó un desdoble de acciones de 3 por 1.
- El precio de nuestras acciones bajó un 7%, pero se comportó mejor que el S&P 500 que bajó el 10%. Este no es el tipo de “superación” del que hemos estado orgullosos de anunciar en años anteriores, particularmente después de presentar los mejores resultados de explotación de la historia de la compañía. Aún así, los accionistas que hayan mantenido nuestras acciones durante cinco años, incluyendo el 2000, han conseguido de media un retorno anual total sobre su inversión del 34%. Que ha sido del 29% para los que las hayan mantenido durante una década y del 23% para los que lo hayan hecho durante dos décadas.
- Durante el 2000, se han efectuado progresos sustanciales en diversificar aún más el personal directivo de GE. Actualmente, el 26% de los 3.900 altos ejecutivos de la compañía son mujeres o pertenecen a minorías, y más de 30.000 millones de dólares de nuestros ingresos en el 2000 fueron generados en operaciones empresariales dirigidas por directores operativos femeninos o pertenecientes a minorías.
- GE continuó siendo la compañía más galardonada del mundo recibiendo, por cuarto año consecutivo, la nominación de “Compañía más admirada de América” de *Fortune* además de, por tercera vez, la de “La Compañía más respetada del mundo” por el *Financial Times*.

Escribimos esta carta en un año de transición a un nuevo equipo y nos gustaría aprovechar esta ocasión para reflexionar sobre lo que es GE actualmente; cómo funciona, los valores y los principios sobre los que está construida y cómo servirán para llevarnos a los días, aún mejores, que sabemos formarán parte del futuro de nuestra Compañía.

Lo primero, y lo más importante, es que GE es una compañía en crecimiento, que creó sólo en el 2000 el equivalente de una “compañía” diversificada de 18.000 millones de dólares con beneficios de 2.000 millones de dólares. En el 2000, la Compañía no solamente consiguió los mayores ingresos alcanzados hasta ahora, sino que además los hizo crecer a una de las tasas más altas de su historia.

Lo segundo es que, mediante la aplicación rigurosa de cuatro grandes iniciativas a toda la Compañía - Globalización, Servicios, Calidad Six Sigma y Digitalización – no solamente hemos cambiado donde trabajamos y lo que vendemos, sino también cómo trabajamos, cómo pensamos y cómo nos aproximamos a nuestros clientes.

La **Globalización** ha transformado una Compañía basada mayoritariamente en los Estados Unidos en otra en la que el 40% de los ingresos proceden ahora de fuera de ese país. Aún más importante es que nos ha convertido en una Compañía que busca por todo el mundo, no solamente para comprar o vender sino también para encontrar capital humano: los mejores talentos y las ideas más brillantes del globo.

El enfoque en los **Servicios** ha cambiado a GE de una Compañía que obtenía en 1980 el 85% de sus ingresos de la venta de productos a otra basada actualmente en un 70% en la venta de servicios. Esto amplía nuestro potencial en el mercado y nuestra capacidad de llevar valor añadido a nuestros clientes.

Six Sigma ha cambiado el enfoque de la Compañía desde el interior al exterior, ha cambiado nuestra forma de pensar y de preparar a nuestros futuros líderes y nos ha llevado a convertirnos en una organización verdaderamente enfocada al cliente.

Como dijimos en nuestra carta de 1999, la **Digitalización** está transformando todo lo que hacemos, vitalizando hasta el último rincón de la Compañía y haciendo que seamos más ágiles, más musculosos y más listos, aún cuando nos hacemos más grandes. En el 2000, estas palabras empezaron a convertirse en cifras y vendimos más de 7.000 millones de dólares de bienes y servicios en la red y llevamos a cabo subastas “on-line” por más de 6.000 millones de dólares. Los esfuerzos de digitalización por toda la Compañía generarán, en 2001, más de 1.500 millones de dólares de mejora del margen de explotación.

Las iniciativas están jugando un papel primordial en el cambio de GE, pero el cambio más significativo ha sido su

transformación en una **Compañía en constante aprendizaje**. Nuestra verdadera “capacidad primordial” no es la fabricación o los servicios, sino el reclutamiento y el cultivo de las mejores personas a nivel mundial, y el desarrollo en ellas de un deseo insaciable de aprender, de esforzarse y de hacer las cosas mejor cada día. Al encontrar a estas personas, enfrentarles a retos y recompensarlas; al liberarlas de la burocracia, al proporcionar todos los recursos que necesiten y, sencillamente, al no interponernos en su camino, las hemos visto hacernos mejorar año tras año.

Tenemos una Compañía más ágil que otras con una fracción de nuestro tamaño, una compañía de aspiraciones elevadas, en la que las personas son libres de soñar y en la que se les anima a actuar y a asumir riesgos. En una cultura en la que las personas actúan siempre de esta manera, “grande” nunca significa lento.

Esto es todo sobre personas – “materia moldeable”. Pero los valores y los comportamientos son los que producen esos números de los resultados y son la base de roca firme sobre la que construiremos nuestro futuro.

El resto de nuestra carta se dedicará a describir estos valores y principios a los que hay que atenerse, porque son el corazón y el alma de todo lo que hacemos, lo que representamos y sobre lo que nos apoyamos y, lo más importante, hacia donde nos dirigimos.

Integridad

Es el primero y el más importante de nuestros valores. Integridad significa comportarse siempre con arreglo a la ley, tanto a la letra como al espíritu. Pero no se trata solamente de leyes; está también en el centro de todas las relaciones que mantenemos.

Dentro de la Compañía la integridad establece la confianza, crítica para las relaciones humanas que hace que nuestros valores funcionen. Con esa confianza, los empleados pueden asumir riesgos y creernos cuando decimos que un “no llegar” no significa un borrón para su carrera. Con confianza, los empleados se pueden plantear metas de resultados ambiciosas y creernos cuando prometemos que quedarse corto no es una ofensa punible. La integridad y la confianza están en el núcleo de la informalidad que tanto apreciamos. No son necesarios los testigos en las conversaciones, ni es necesario “ponerlo por escrito”. No hace falta; nuestra palabra es suficiente.

En nuestras relaciones exteriores, con nuestros sindicatos y los gobiernos, tenemos libertad para argumentar nuestras posiciones con energía, de forma constructiva; estar de acuerdo o discrepar en los asuntos, sabiendo que nuestra integridad nunca está en duda.

Un período de transición es un período de cambio y algunos de nuestros valores sufrirán modificaciones para



Chairman y Chief Executive Officer John F. Welch, Jr. (sentado, a la derecha), President y Chairman-Electo Jeffrey R. Immelt (sentado, a la izquierda), y Vice Chairmen y Executive Officers Dennis D. Dammerman (de pie, a la derecha) y Robert C. Wright (de pie, a la izquierda) de la oficina ejecutiva corporativa de GE.

Escribimos esto en un año de transición a un nuevo equipo y nos gustaría aprovechar esta ocasión para reflexionar sobre lo que GE es hoy en día: Cómo funciona; los valores y los principios sobre los que está construida y cómo servirán para llevarnos a los días, aún mejores, que sabemos formarán parte del futuro de nuestra Compañía.

GE...una Compañía en constante aprendizaje. Nuestra verdadera "capacidad primordial" no es la fabricación o los servicios, sino el reclutamiento y el cultivo de las mejores personas, a nivel mundial, y el desarrollo en ellas de un deseo insaciable de aprender, de esforzarse y de hacer las cosas mejor cada día.

adaptarlos a lo que traiga el futuro. Uno no cambiará: Nuestro compromiso de integridad que, yendo más allá de hacer las cosas correctamente, significa hacer siempre lo correcto.

Entusiasmo por el cambio

Durante mucho tiempo hemos creído que cuando la velocidad del cambio dentro de una institución es menor que la del mundo exterior, el fin está a la vista. La única duda es cuándo.

Aprender a querer el cambio es un acto contra natura en cualquier institución centenaria, pero actualmente tenemos una Compañía que está haciendo exactamente eso: ver el cambio siempre como una fuente de emociones, siempre como una oportunidad, en lugar de como una amenaza o una crisis. Como profetas no somos mejores que los demás y tenemos dificultades para predecir el curso exacto del cambio. Pero no es necesario poder predecirlo. ¡Lo que tenemos que hacer es saltar sobre él! Nuestros movimientos en Europa, México, Japón y el resto de Asia durante los 90 fueron grandes cambios arriesgados, de alta recompensa ante la rapidez de evolución, como lo fue nuestro salto a la digitalización y, más recientemente, nuestra decisión de adquirir Honeywell. Cada día nos esforzamos en tener a alguien en la organización que vea el cambio como un fenómeno excitante y vigorizante, deseado por todos, porque es el oxígeno para nuestro crecimiento.

Los clientes

Las burocracias adoran mirar hacia sus adentros. No es que no les gusten los clientes; sencillamente no los encuentran tan interesantes como ellos mismos. Actualmente tenemos una Compañía que hace lo más que puede para fijar sus ojos en los clientes enfocando Six Sigma sobre sus necesidades.

La clave de este enfoque es un concepto conocido como "holgura", que es una medida de la fiabilidad operativa para satisfacer una petición de un cliente. Es el marco de tiempo alrededor de la Fecha de Entrega Solicitada por el Cliente en que se producirá la entrega. Una holgura grande muestra una pobre capacidad de conseguir una fecha específica, una holgura pequeña refleja una gran capacidad, y una holgura cero es siempre el objetivo.

Con la holgura, la medida está basada en el día en que el cliente quiere el producto. Cuando se acepta el pedido, esa fecha se comunica a todo el mundo; desde la primera persona en el proceso, que recibe las piezas de fundición, los circuitos integrados o cualquier otro componente del proveedor, hasta los representantes de servicio que están junto al cliente cuando el producto se pone en marcha por primera vez. Se miden absolutamente todas las entregas a cada uno de los clientes y a la vista de todo el mundo; y

todos los involucrados en el proceso saben si están afectando a la medida de la holgura en toda la empresa con cada una de sus acciones.

El objeto es comprimir los dos extremos de la holgura de entrega, días de adelanto y días de retraso, cada vez más hacia el centro, el día exacto deseado por el cliente. Plásticos ha reducido su holgura de 50 días a 5; Motores de aviación de 80 días a 5; Seguros hipotecarios la llevó de 54 a 1.

GE completó el año pasado más de 2000 proyectos Six Sigma "en el cliente, para el cliente". En este caso, tomamos los recursos de GE y los aplicamos a las necesidades más importantes de nuestros clientes, usando como base Six Sigma. El enfoque ha estado concentrado totalmente en las operaciones internas de nuestros clientes. Los beneficios han sido significativos; incremento de la fiabilidad de las locomotoras, reducción de los tiempos de espera para exploraciones médicas CT y mejora de las operaciones de las líneas aéreas. No es que sepamos todas las respuestas sino que estamos totalmente comprometidos a encontrarlas, y a exteriorizar todas nuestras iniciativas para beneficio de nuestros clientes. A la larga, creemos que esto hará a GE diferente a los ojos de los clientes.

Uso de nuestro tamaño

Uno de los mayores errores que pueden cometer las instituciones grandes es satisfacer su instinto compulsivo de "gestionar" su tamaño. Se impresionan con su tamaño y al mismo tiempo se ponen nerviosas por la necesidad de controlarlo, de rodearlo con sus brazos. A menudo esto conduce a más escalones jerárquicos, más estructura y más burocracia y, eventualmente, personas agobiadas y frustradas.

Nosotros vemos el tamaño de forma diferente. Entendemos sus limitaciones inherentes – sobre la rapidez y la claridad de las comunicaciones, entre otras cosas – y luchamos día a día para crear la rapidez y el espíritu de una compañía pequeña. Pero apreciamos la exclusiva ventaja que ofrece el tamaño: La capacidad de efectuar movimientos importantes, de asumir grandes riesgos y de poder escaparse de las limitaciones de la tecnología, de vivir en el futuro. El tamaño nos permite invertir cientos de millones de dólares en un programa extremadamente ambicioso como el GE90, el motor a reacción con mayor empuje del mundo, y la turbina "H", el generador de turbina más eficiente, igualmente, del mundo. El tamaño nos permite introducir, cada año, por lo menos un nuevo producto en cada segmento en diagnóstico médico, o gastar cientos de millones de dólares en nueva capacidad en plásticos, o continuar invirtiendo en un negocio durante

... nuestro tamaño, que en lugar de impedir la innovación, el estereotipo convencional, en realidad nos permite dar más pasos y de mayor envergadura. No conseguimos estar en todos pero el asunto es que nuestro tamaño nos permite perder unos pocos sin perder un latido.

un ciclo recesivo, o efectuar más de 100 adquisiciones al año, uno tras otro.

Nuestro tamaño nos permite hacer todo esto sabiendo que no tenemos que ser perfectos, que podemos asumir más riesgos, sabiendo que no todos tendrán éxito. Esto se debe a que nuestro tamaño en lugar de impedir la innovación, el estereotipo convencional, en realidad nos permite dar más pasos y de mayor envergadura. No conseguimos estar en todos, pero el asunto es que nuestro tamaño nos permite perder unos pocos sin perder un latido.

Eliminación de la burocracia

En nuestra Compañía cultivamos el odio a la burocracia y no dudamos, ni por un momento, en utilizar la terrible palabra "odio". Hay que ridiculizar a los burócratas y eliminarlos. Se multiplican en los niveles de la organización y detrás de paredes funcionales, lo que significa que debe lucharse una batalla diaria para demoler esta estructura y mantener a la organización abierta, aireada y libre. Aún cuando la burocracia haya sido casi exterminada, como es el caso en GE, hay que estar vigilantes, ser casi paranoicos, porque la seducción por la burocracia forma parte de la naturaleza humana y es difícil de resistir y puede volver en un abrir y cerrar de ojos. La burocracia frustra a las personas, distorsiona sus prioridades, limita sus ilusiones y vuelve los ojos de toda la empresa hacia sí misma.

En un mundo digitalizado, las tareas internas de las compañías quedarán expuestas a los ojos de todo el mundo, y las burocracias serán vistas como lo que son; lentas, dedicadas a sí mismas, insensibles a los clientes, incluso estúpidas.

Confianza en uno mismo, Simplicidad y Rapidez

La una conduce a la otra. La confianza en uno mismo es la característica indispensable del liderazgo. Puede provenir de la edad temprana en la familia, de los deportes, del éxito en el colegio; o puede adquirirse mediante oportunidades de dirigir, de asumir riesgos en los negocios, de afrontar retos y ganar. Forma parte de las obligaciones de todo líder el presentar a todos los demás con retos en la empresa que proporcionen oportunidades de desarrollar la autoestima personal. Podemos ver, todos los días, las vidas de las personas, y no solamente sus vidas profesionales, transformadas por completo por la confianza en sí mismos generada al hacer frente a retos importantes.

La confianza en uno mismo permite, a su vez, la comunicación sencilla y clara, sin la jerga empresarial, los gráficos sobrecargados, los informes enrevesados y las presentaciones incomprensibles, que los líderes inseguros utilizan para enmascarar sus propias dudas. Los líderes sin

confianza en sí mismos usan su inteligencia para hacer las cosas más complicadas. Las personas con confianza en sí mismas la usan para hacer las cosas más sencillas.

La simplicidad clarifica las comunicaciones y aumenta la posibilidad de que todos dentro de la organización reciban el mismo mensaje. Los mensajes claros y sencillos dan energía a la gente y les animan a actuar; de esta forma la simplicidad conduce a la rapidez, uno de los fundamentos clave del éxito en los negocios.

Liderazgo

Consiste en las cuatro "E" que hemos estado usando durante años como criba para seleccionar nuestros líderes. "Energy": para hacer frente al paso frenético del cambio. "Energize": la capacidad de entusiasmar, de galvanizar a la organización y motivarla para la acción. "Edge": la confianza en uno mismo para tomar las decisiones difíciles, con "sí" y "no" y muy pocos "quizás". Y "Execute": La antigua tradición de GE de cumplir siempre, de no defraudar nunca.

Y los cuatro "tipos" que representan la forma en que evaluamos y tratamos a nuestros líderes actuales. Tipo I: Comparte nuestros valores; alcanza los objetivos ¡El límite es el infinito! Tipo II: No comparte nuestros valores; no alcanza los objetivos. Fuera. Tipo III: Comparte nuestros valores; no alcanza los objetivos. Típicamente dispone de otra oportunidad, o de dos.

Ninguno de estos tres presenta una decisión difícil; el Tipo IV es la más complicada de todas: el directivo que no comparte los valores pero que cumple los objetivos; el directivo "a por ello", el látigo, que suministra el producto pero que lo hace a costa de las espaldas de la gente, a menudo "peloteando a los de arriba y machacando a los de abajo" en el camino. Este tipo es el más difícil de despedir porque las organizaciones siempre quieren cumplir, está en la sangre, y dejar que se vaya alguien que consigue que se haga el trabajo viene a ser otro acto contra natura. Pero tenemos que deshacernos de estos Tipo IV, porque tienen la capacidad, por sí solos, de destruir la cultura del comportamiento abierto, informal y basado en la confianza que necesitamos para triunfar hoy y mañana.

Dimos nuestro salto adelante cuando comenzamos a eliminar nuestros directivos del Tipo IV, y dejamos claro a toda la Compañía por qué les pedimos que se fueran; no por las razones usuales de "motivos personales" o "para buscar otras oportunidades" sino porque no compartían nuestros valores. Hasta que una organización no desarrolla el coraje de hacer cosas como ésta, nadie llegará a confiar plenamente en que estos valores intangibles son realmente ciertos. No existe ninguna duda de que quedan todavía

En un mundo digitalizado, las tareas internas de las compañías quedarán expuestas a los ojos de todo el mundo, y las burocracias serán vistas como lo que son; lentas, dedicadas a sí mismas, insensibles a los clientes, incluso estúpidas.

unos pocos Tipo IV y hay que encontrarlos. Tienen que abandonar la Compañía porque su comportamiento debilita la confianza que más de 300.000 empleados tienen en sus líderes.

Formación

En GE, siempre hemos tenido grandes programas avanzados de enseñanza de gestión. Tenemos también magníficos programas al inicio de la carrera en gestión financiera, ingeniería, fabricación, personal de auditoría y otras materias. Sin embargo, debido a nuestra diversidad, nunca hemos tenido un verdadero programa genérico al inicio de la carrera que desarrollase líderes para todas nuestras funciones. Todas nuestras grandes iniciativas que abarcasen toda la Compañía nos han conducido por caminos de descubrimientos agradables e inesperados, y Six Sigma no ha sido una excepción. Además de sus otras ventajas, se ha convertido en el lenguaje de liderazgo. Es razonable presumir que el próximo CEO de esta Compañía, dentro de unas décadas, será probablemente un Black Belt o Master Black Belt de Six Sigma existente ahora mismo en algún rincón de GE, o a punto de recibir la oferta, al igual que el 20% de nuestros mejores productores al principio de sus carreras (3-5 años), un puesto como Black Belt durante dos a tres años. La naturaleza genérica de un puesto de Black Belt, sumada a su rigurosa disciplina de proceso y al implacable enfoque en el cliente, hace de Six Sigma el campo de entrenamiento perfecto para configurar a los líderes de GE del siglo veintiuno.

Las personas

Nuestra tecnología, nuestras grandes empresas, nuestro alcance y nuestros recursos no son suficientes para convertirnos en los mejores mundialmente a menos que tengamos siempre a las mejores personas; personas que se estén siempre esforzando por mejorar. Esto requiere una disciplina rigurosa en la evaluación y una franqueza total al tratar con todos dentro de la organización.

En cada uno de los sistemas de evaluación y recompensas dividimos nuestra población en tres categorías; el 20% de la parte superior, el 70% central de alto rendimiento y el 10% de la parte inferior.

El 20% de la parte superior debe ser mimado, cuidado y recompensado, en espíritu y en especie, porque son los que hacen que las cosas mágicas ocurran. La pérdida de una de estas personas debe considerarse un pecado de lesa liderazgo, un fracaso en toda regla.

El 20% de la parte superior y el 70% central no son etiquetas de por vida. Las personas se mueven entre los dos continuamente. Sin embargo, en nuestra experiencia, el 10% de la parte inferior tiende a permanecer ahí. Una Compañía que basa su futuro en su gente tiene que eliminar

ese 10 % de la parte inferior y hacerlo año tras año, subiendo siempre el listón del comportamiento y mejorando la calidad de su liderazgo.

No eliminar ese 10% de la parte inferior al principio de su carrera no solamente es un fracaso de gestión sino también una falsa bondad, una forma de crueldad, porque, inevitablemente, llegará a la empresa un nuevo líder y eliminará ese 10% de la parte inferior de golpe, dejándoles, a veces en la mitad de su carrera, tirados y teniendo que empezar de nuevo en otra parte. La eliminación, al principio de sus carreras, de las personas con actuaciones marginales, es lo mejor para ellas; dejarlas continuar asentándose en una carrera que será, inevitablemente, cortada no lo es. En GE, los líderes deben entender no solamente la necesidad de animar, inspirar y recompensar a ese 20% de la parte superior arriba, y asegurar que el 70% de comportamiento elevado está siempre motivado para mejorar y subir; deben desarrollar también la determinación de apartar, siempre de forma humana, ese 10% inferior y de hacerlo cada año. Así es como se crean y prosperan las verdaderas meritocracias.

Informalidad

En la mayor parte de las grandes instituciones, la informalidad no se considera generalmente como una característica cultural particularmente importante, pero en la nuestra lo es. La informalidad es más que ser una compañía donde se use el nombre propio. No es sólo que no haya supervisores paseándose trajeados por el suelo de la fábrica, ni espacios de aparcamiento reservados u otros adornos de rango y de categoría. Es algo más profundo. En GE es un ambiente en el que cualquiera puede aportar una visión o una idea, a cualquiera, y será escuchado y valorado, independientemente de la categoría de cualquiera de las partes. Los líderes actuales deben sentirse igual de cómodos efectuando una visita de ventas que sentándose en una reunión del consejo; la informalidad es una filosofía de funcionamiento además de una característica cultural.

Una de las firmes creencias durante mucho tiempo de la dirección de GE ha sido el convencimiento de que las empresas deben ser, o llegar a ser, el número uno o el número dos en su sector de mercado. Hemos dirigido la empresa con esas creencias durante años y disfrutado del éxito empresarial que ha llegado, a lo largo del tiempo, por llevarlas a cabo. Pero, de nuevo, la perniciosa burocracia se infiltró en la definición de número uno o número dos y empezó a llevar a los equipos de gestión a definir sus mercados de forma cada vez más restrictiva, para asegurar que sus empresas encajasen dentro de la definición de primera o segunda.

Fue necesario que una clase de formación de gestores

Ese es el valor de la cultura informal de GE; una cultura que fomenta una búsqueda sin fin de ideas que triunfan o fracasan por sus méritos más que por la categoría de quién las origina, una cultura que mete a todos los cerebros en el juego.

de nivel medio de la Compañía nos presentase un informe, en la primavera de 1995, indicando, sin timidez ni dorar la píldora, que nuestra venerada idea de gestión había sido llevada a extremos ridículos. Nos indicaron que estábamos perdiendo oportunidades y limitando nuestros horizontes de crecimiento, al reducir nuestra definición de "mercado" a fin de satisfacer los requisitos de ser el número uno o el número dos.

Esta nueva visión fue una sacudida para nosotros y, nosotros, sacudimos el sistema. En la revisión de planeamiento a tres años de julio de ese año, se solicitó a los líderes que definiesen su mercado de forma que sus empresas tuvieran una cuota del 10% o menor. En lugar de las oportunidades de mercado cada vez más limitadas, resultado de esa definición de número uno o número dos que nos había prestado tan excelente servicio anteriormente, nuestros ojos se abrieron a las enormes oportunidades abiertas delante de nosotros para nuestras ofertas de productos y servicios. Este sencillo pero enorme cambio, este golpe en la cara, y nuestra voluntad de verlo como una "idea mejor" fue un factor primordial en nuestra aceleración a tasas de crecimiento de ingresos de dos dígitos en la segunda mitad de los años 90.

Ese es el valor de la cultura informal de GE; una cultura que fomenta una búsqueda sin fin de ideas que triunfan o fracasan por sus méritos más que por la categoría de quién las origina, una cultura que mete a todos los cerebros en el juego.

GE, como una **Compañía Global en constante aprendizaje** es el resultado, la culminación, de los valores y del comportamiento que hemos descrito. Hoy, el intelecto y las mejores ideas de todo el mundo son nuestros porque "no conocemos barreras". Más que esperar a que esas ideas nos lleguen, nos pasamos los días buscándolas. Hace años Toyota nos enseñó la gestión de activos. Wal★Mart nos introdujo a Quick Market Intelligence. AlliedSignal y Motorola nos iniciaron en nuestra enorme iniciativa Six Sigma. Más recientemente, Trilogy, Cisco y Oracle nos ayudaron a empezar la digitalización de GE.

En la GE actual, el comportamiento que merece recompensa ha cambiado de aquél de ser el originador exclusivo de una idea como forma de sobresalir entre los colegas a otro que es mucho más importante, encontrar una idea mejor y compartirla con entusiasmo con toda la empresa y con toda la Compañía, con la intención y el resultado de subir el listón del comportamiento de todos dentro de GE.

La innovación que mantiene a cada una de nuestras empresas - desde Motores de aviación a Sistemas médicos - a la vanguardia de sus sectores se produce mucho más rápidamente debido a la tecnología que fluye rápidamente a

través de nuestra Compañía por múltiples caminos: Metalurgia de Motores de aviación a Sistemas de energía; digitalización de Sistemas médicos a Sistemas industriales a Servicios financieros; éxito de reducción de la holgura de Plásticos a Seguros hipotecarios y a todas las demás empresas.

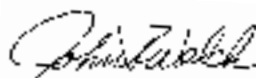
El sistema operativo de GE, que hemos descrito en las páginas que siguen a nuestra carta, no es una serie burocrática de repasos, rutinas presupuestarias, informes y reuniones sin importancia, sino una serie de sesiones dedicadas a aprender y a compartir las mejores ideas y prácticas de toda la Compañía y de todo el mundo.

El entendimiento de cómo esta cultura de constante aprendizaje, esa insaciable sed de nuevas ideas alimenta y constituye la materia central de este sistema de funcionamiento, explica por qué empresas tan diferentes como Plásticos, Motores de aviación o la NBC pueden ahora crecer más deprisa, y obtener mejores resultados, formando parte de este sistema que si no formasen. Es lo que hace funcionar a GE. Es el entramado de la cultura de aprendizaje continuo. Este tipo de mecanismo funcional es difícil de plasmar en un papel o en un gráfico, pero queda transparentemente claro cuando se observa la agitación y el intercambio de ideas que están en el fondo de lo que pudiera parecer, mirando la agenda, una serie más de aburridas reuniones de negocios.

Esta pasión por aprender y por compartir es lo que constituye la base del decidido optimismo con el que vemos el futuro, y de la convicción de que nuestros mejores días están aún por llegar.

La GE del futuro estará basada en los apreciados valores que nos hacen trabajar hoy en día. La confianza mutua y el apetito insaciable, sin fin y sin barreras, por las mejores ideas y las mejores personas de todo el mundo. Pero la GE del futuro será una GE más ágil y atrevida, cuyas acciones harán que la Compañía actual parezca, en comparación, lenta y dubitativa, una GE en la que todos los empleados entenderán que el éxito solamente llega de la mano de una unión inseparable con el éxito de nuestros clientes.

Y será una GE que siempre estará agradecida, al igual que hoy, por su apoyo continuado.



Chairman of the Board
y Chief Executive Officer



President y Chairman-Electo



Vice Chairman of the Board
y Executive Officer



Vice Chairman of the Board
y Executive Officer