

¿Qué tienen en común los líderes empresariales y los políticos que toman decisiones en un contexto de guerra? ¿No emplean las empresas actuales tácticas propias de la Blitzkrieg, o guerra relámpago, para conquistarnos? ¿Podemos considerar a Hitler un buen gestor? ¿Siguieron el presidente norteamericano Roosevelt y su Estado Mayor las recomendaciones de su departamento de clientes?

Cómo ganar una guerra nos descubre que no hay tantas diferencias entre el escenario de la II Guerra Mundial y nuestro día a día profesional, y ofrece valiosas lecciones sobre las decisiones tomadas en el campo de batalla por los "generales" de los "ejércitos" empresariales actuales.

Ignacio González-Posada construye un libro apasionante a través de la narración viva de los acontecimientos que cambiaron el mundo, al tiempo que reflexiona sobre las ideas que podemos extraer de ellos y que nos pueden servir en el campo de la empresa.

Bibliografía

Ignacio González-Posada

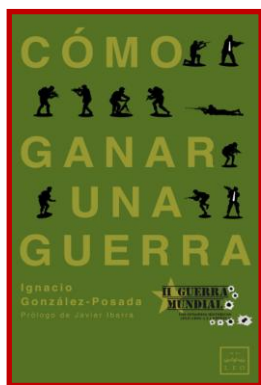
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Cómo ganar una guerra

Lecciones extraídas de la Segunda Guerra Mundial con aplicación en la estrategia empresarial

Ignacio González-Posada

INTRODUCCION

La Historia es una fuente inagotable de ejemplos aplicables al mundo de la empresa. Entre 1939 y 1945, otros directivos también se enfrentaron a sus retos empresariales: una crisis sin precedentes, una lucha por los mercados globales, nuevas tecnologías que se aplicaban por primera vez de forma masiva, etc. Trabajar en la empresa es una especie de revisión continua de situaciones ya vividas en la Historia. Las similitudes entre la forma de liderar de los responsables militares, de cuyas acciones dependían la vida y los bienes de miles de personas, con los estilos de dirección de gestores empresariales actuales, de cuyas acciones depende la economía de muchas otras, son extraordinarias.

La invasión de Polonia

El 1 de septiembre de 1939 a las 4.45, Hitler invadía Polonia y daba comienzo a la II Guerra Mundial. A los dirigentes polacos el ataque no les sorprendió, su Estado Mayor conocía desde hacía meses que Alemania se preparaba para invadirlos.

Sabían perfectamente que Alemania era más fuerte, pero también que su situación no era totalmente desesperada, pues contaban con el apoyo de dos socios importantes, Gran Bretaña y Francia. En 1939, ambos países eran potencias planetarias con inmensos imperios coloniales.

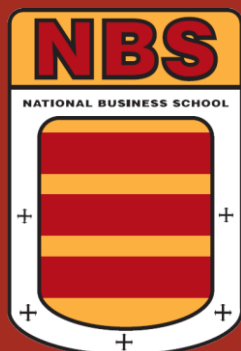
Se trataba simplemente de resistir frente a los alemanes hasta que Francia y Gran Bretaña pudieran atacar a Alemania desde el oeste.

La defensa de Polonia podía seguir dos estrategias. La primera consistía en defender los 1800 kilómetros de frontera, protegiendo así las industrias, comunicaciones y grandes centros de población, pero que suponía correr el riesgo de que los ejércitos estuvieran rodeados.

La segunda pasaba por resistir empleando el curso de los grandes ríos del país y hacerse fuerte en estas zonas esperando la ayuda francobritánica. Su desventaja: los polacos perderían la mayor parte de sus zonas industriales y algunos grandes núcleos de población, aunque, a cambio, podrían alargar el combate por más tiempo.

Los polacos optaron por la primera: defenderlo todo. Y, como la empresa nacional que se empeña en mantenerse sin renunciar a nada ante la llegada de una multinacional de gran envergadura, Polonia se encaminó hacia el desastre.

La actitud de sus socios, Francia y Gran Bretaña, tampoco ayudó a los polacos a decidirse por la estrategia adecuada. Los gobiernos de ambas potencias dieron al alto mando polaco una falsa confianza basada en su capacidad de respuesta, más apoyada en estimaciones sobre el papel que en una visión ajustada a la situación. Su falta de compromiso se tradujo en una movilización tardía que dejó en muy mala posición a Polonia.



Esta situación nos deja una valiosa lección en nuestra gestión cotidiana de la empresa. Cuando apostemos por una decisión, debemos asegurarnos de que vamos a poder cumplirla con todas nuestras fuerzas. De no hacerlo así, corremos el riesgo no solo de dejar a nuestros socios en la estacada (otros departamentos, nuestros clientes, nuestros subordinados), sino también de abocarnos nosotros mismos al abismo, tal y como efectivamente les pasaría a Francia e Inglaterra.

Despejado el frente oriental, los alemanes decidieron invertir el sentido de la ofensiva y volverse contra la alianza francobritánica. El dilema al que se enfrentó el Estado Mayor alemán en aquellas fechas es al que tantas veces se enfrentan los consejos de dirección de las empresas: ¿a quién hacer caso, a los expertos o a los innovadores?

Los expertos son especialistas en hacer lo de siempre, profesionales en sus áreas con ideas forjadas a lo largo de su carrera profesional ("tenemos que hacer lo mismo mejor", "hagamos lo mismo más barato"). Suelen proponer soluciones mejoradas a los problemas antiguos.

Los innovadores también suelen ser profesionales con dilatada experiencia, pero con nuevas soluciones a viejos problemas ("podemos responder a lo mismo haciendo algo distinto"). Los expertos tachan sus soluciones de arriesgadas, aun cuando, en muchas ocasiones, en su novedad esconden soluciones mucho más seguras.

Los expertos suelen fracasar cuando el entorno ha cambiado y no puede abordarse con mentalidad tradicional. Los ejemplos son múltiples y van desde altos ejecutivos de importantes multinacionales que fallan estrepitosamente cuando quieren comenzar sus propias aventuras empresariales, hasta lanzamientos fallidos de productos protagonizados por empresas con grandes recursos humanos y financieros.

En 1940, el Estado Mayor alemán propuso el Plan Amarillo para atacar Francia. El plan no era más que la versión moderna de la invasión del país galo en 1914: consistía en derrotar al ejército aliado entrando por Bélgica y avanzar sobre París. Básicamente,

la estrategia era la de lanzar una ofensiva pivotando sobre el ala norte de Francia, para evitar así la frontera francoalemana.

Sin embargo, un innovador, Erich von Manstein, tenía otro plan. Sabía que Alemania corría el riesgo de sufrir un desastre similar al de la I Guerra Mundial a pesar de la mejor preparación de los nuevos directivos de su ejército y de que estos tuvieran mejores medios a su disposición (tanques, aviones, aparatos de radio, etc.).

Al contrario de lo que aconsejaban los expertos del Estado Mayor (el "consejo de dirección" del ejército alemán), Von Manstein proponía poner el centro de gravedad en el ala sur y romper el frente por donde el enemigo era más débil. De esta forma, el ejército alemán avanzaría hacia el Canal de la Mancha, en vez de hacia París, cogiendo a los francobritánicos en una trampa mortal mediante un movimiento de hoja de hoz. Ante la propuesta del innovador Von Manstein, los expertos militares opinaron algo similar a lo que dirían los expertos en 1975, cuando Bill Gates predijo la presencia de "un ordenador en cada oficina, en cada casa. Microsoft en cada uno de los ordenadores": "No hay ninguna razón por la que una persona normal pueda necesitar un ordenador en su casa".

Los alemanes tenían un punto fuerte muy a su favor. Contaban con un buen producto sobre el que apoyarse para su desarrollo estratégico: las Fuerzas Armadas alemanas. En 1940, al producto "ejército alemán clásico" (disciplina, sentido del deber, tenacidad, iniciativa y competencia de los mandos), se le añadió un nuevo ingrediente: la guerra relámpago. Esta táctica era una versión moderna de la guerra de movimientos, pero con aviones y tanques, basada en unos conceptos tan útiles para la práctica bélica como para su aplicación en nuestro día a día: concentración, ruptura, velocidad, autonomía en el mando y visión.

Concentración. Nunca se peca de exceso de fuerza en el punto decisivo. Cuando se planea una estrategia, conviene escoger un punto de máximo esfuerzo sobre el cual

lanzar nuestros recursos, desde donde podamos dislocar a placer las defensas del enemigo.

Para alcanzar esta concentración máxima de recursos, a veces es necesario desguarnecer otros frentes, dejar a otras tropas sin suministros o ceder espacio, sin lo cual nunca se será lo suficientemente fuerte en el punto decisivo.

La compañía Unilever un buen día se encontró con que tenía 1.600 marcas distintas, pero que tan solo 50 de ellas significaban el 63% de sus ingresos. Su "Estado Mayor" decidió concentrar recursos en 40 marcas, las llamadas "marcas globales" (Dove, Knorr, Lipton...), que recibieron recursos de forma masiva para garantizar su competitividad en todo el mundo. El resto se clasificó en dos grupos: 360 se mantuvieron para luchar localmente; y las demás, 1.200 marcas, se fusionaron, se vendieron, se eliminaron del catálogo o se dejaron extinguir.

Ruptura. Romper las defensas del enemigo y avanzar. Atacar donde menos se lo espera o, mejor aún, donde no está para alcanzar la deseada ruptura. El esfuerzo alemán se concentró donde menos se lo esperaba el enemigo y donde, a su vez, era más débil: las Ardenas.

El caso de la marca Honda fue parecido. Cuando empezó a vender sus productos en Estados Unidos, prefirió ignorar el gran mercado de automóviles (un mercado rentable, desarrollado, en crecimiento y con grandes competidores). Se centró en un pequeño nicho, el de motocicletas (más fáciles de producir, con menos piezas y con menor interés para la industria automovilística) y comenzó a trabajar mediante la venta a pequeña escala. En 2006, Honda vendía casi un millón y medio de automóviles en Estados Unidos y Canadá.

Velocidad. Mientras estamos en marcha, el enemigo se paraliza, se desorienta, le es difícil concentrar sus reservas en un lugar concreto. La movilidad constante es clave para evitar que nuestra competencia sepa dónde estamos y envíe refuerzos o reservas desde todas partes.

Es cierto que la velocidad conlleva riesgos: dejar los flancos desguarnecidos, quedarnos sin combustible o ser copados. Sin embargo, son riesgos calculados que deben asumirse por los beneficios que conllevan. Muchas veces, no correr ningún riesgo es el riesgo más peligroso.

La historia empresarial está plagada de ejemplos: son muchas las empresas que han comenzado avanzando hacia la conquista de mercados a velocidad de la guerra relámpago transitando por caminos desconocidos, ocupando nicho tras nicho, preocupadas solo por cuánto pueden avanzar en cada trimestre de ventas.

En el momento en que se detengan, aparecerán sus grandes competidores con sus cuadros bien formados de expertos, su artillería financiera pesada y su armamento de flujos de caja. En 1997, casi nadie podía anticipar que sería Google y no Microsoft la que lideraría el desarrollo en la red.

Autonomía en el mando. Los líderes confían en sus subordinados y se apoyan en su iniciativa, experiencia y conocimientos. Los alemanes lo llamaron tácticas de misión (Auftragstaktik) y los gurús de la gestión lo conocen como delegación de poderes (empowerment). Todos los soldados del ejército alemán estaban entrenados para asumir las funciones de sus superiores en el caso de que las circunstancias los obligasen a ello.

La labor del buen gerente es dotar a sus subordinados de un entrenamiento apropiado, proporcionar los medios adecuados, definir las líneas estratégicas y los objetivos, pero permitir que las tropas sobre el terreno decidan.

En 1974, Mohamed Yunus, un empresario de Bangladés, quería hacer algo para sacar a sus compatriotas de la pobreza y, en contra de la ortodoxia de los expertos, decidió empezar a conceder microcréditos a mujeres para que iniciaran trabajos artesanales, sin ningún tipo de aval. Confiaba en que estas personas encontrarían la mejor forma de devolver este préstamo asumiendo responsabilidad sobre él. Los préstamos se devolvieron y, con los intereses generados, se pudieron

financiar otros créditos. Ese fue el origen del llamado Banco Grameen y de la Fundación Grameen, que actualmente tiene presencia en 22 países. Su secreto no era otro más que la confianza en la capacidad de la gente de ser responsable o la "autonomía del mando" en estado puro.

Visión. Desde el inicio debemos tener claro nuestro plan y luchar por él hasta el final, evitando ceder a la tentación de perseguir varios objetivos a la vez y de bajar la intensidad deslumbrados por los éxitos iniciales.

La Historia ha demostrado que nada es tan difícil en la guerra como atenerse a un solo plan estratégico. Las promesas impensadas y rutilantes, por un lado, y las dificultades y riesgos imprevistos, por otro, ofrecen una continua tentación de dejar la pauta elegida para seguir otra distinta.

La multinacional española Freixenet embotelló sus primeros vinos espumosos en 1914. Sin embargo, fue a partir de 1965, con la llegada de Josep Lluís Bonet, cuando la empresa comenzó su gran desarrollo. Uno de los pilares de su crecimiento fue la expansión internacional. Para ello, Bonet estimaba que el éxito pasaba por controlar el mercado británico y se empeñó con gran inquietud y tenacidad en conquistarlo. Durante 20 años, la empresa perdió dinero con su filial británica, hasta que su cuota de mercado permitió los primeros números negros. En 2008, Freixenet vendía 200 millones de botellas en 150 países y generaba el 70% de sus ingresos en los mercados internacionales.

La operación León Marino

Una vez firmado el armisticio entre Francia y Alemania, se produjo una situación curiosa: ni Alemania ni Gran Bretaña sabían qué hacer. El Tercer Reich no tenía ni idea de cómo invadir Inglaterra. Su flota era demasiado pequeña para hacer frente a la Armada británica y su líder tampoco tenía claro qué quería hacer.

Por una parte, estaba claro que tomar las Islas Británicas era clave para evitar cualquier posible reconquista de Europa por

parte de los norteamericanos y para dar por definitiva la victoria. Sin embargo, Hitler pensaba que quizá los británicos entrasen en razón y le dejaran manos libres en Europa, para evitarse el desembarco.

Realmente, lo más grave para las Fuerzas Armadas alemanas era que, por su estructura, no tenían ninguna mente superior, más allá de Adolf Hitler, embarcada en el diseño de líneas estratégicas claras. Y él ni estaba capacitado técnicamente ni disponía del tiempo ni de la capacidad de reflexión necesarios.

Por otra parte, Gran Bretaña y sus colonias estaban solas ante la potencia del Tercer Reich y tampoco sabían qué hacer. Sin embargo, la voluntad y capacidad de liderazgo inspirador de su primer ministro marcaron la diferencia.

En primer lugar, del estilo de dirección de Churchill debemos destacar su optimismo inspirador, capaz de aunar voluntades. Churchill ofreció "sangre, sudor y lágrimas", pero, sobre todo, asumió la figura de un país que se unió ante la adversidad, inyectando optimismo a quienes dirigía.

En segundo lugar, Churchill sabía rodearse de críticos constructivos, y aceptaba sus juicios, centralizando y organizando la toma de decisiones. Para Churchill, la mejor manera de evitar el fracaso estratégico en una guerra era mantener una sola mente directriz y un solo poder decisorio. De esta forma disminuyó el número de comités, racionalizando su poder decisorio e intentando reducir al máximo el número de comités exclusivamente consultivos. Además, le gustaba oír las opiniones de los demás; era un exponente de lo que se conoce como la gestión sobre el terreno (management by walking about): visitaba constantemente las fábricas, baterías antiaéreas, unidades anticarro, poniéndose a veces en situaciones difíciles, como cuando visitó las zonas de viviendas bombardeadas por la aviación alemana.

En tercer y último lugar, Churchill actuaba con principios, con valores morales, con voluntad de servicio a las ideas en las que uno cree. En sus propias palabras, "la única

guía de un hombre es su conciencia; el único escudo de su recuerdo está en la rectitud y honradez de sus acciones”.

Ante la negativa de los británicos a aceptar una paz alemana, el Führer no tuvo otro remedio que ordenar el diseño de un plan de invasión de Inglaterra. Rápidamente, los expertos del Estado Mayor alemán se pusieron manos a la obra con meticulosidad mediante la operación León Marino.

Se hicieron planes y se llegó a la conclusión de que solo sería posible el intento de invasión si se conseguía neutralizar a la Royal Air Force (RAF), de forma que en el día de la invasión la fuerza aérea alemana (la Luftwaffe) pudiera concentrarse primero en la Marina y después en el Ejército de Tierra británicos.

Desgraciadamente para los alemanes, al mando de la Luftwaffe estaba Hermann Göring, de declarada incompetencia y cuya verdadera razón para el ascenso en el escalafón fue su amistad con Hitler.

Lo malo de los incompetentes no es, ni que no sepan hacer su trabajo, ni que estén en puestos directivos, sino que no dan ninguna oportunidad a los innovadores ni dejan hacer a los expertos su trabajo. Deshacen la labor de los demás y la desacreditan, sin aportar nada más que el caos.

Por ello, cuando como represalia por el bombardeo de Londres los británicos bombardearon Berlín, Göring y los otros altos mandos alemanes perdieron la visión y se olvidaron de su objetivo estratégico (destruir las instalaciones terrestres de la aviación inglesa) para centrarse en uno secundario: vengar el bombardeo de la capital alemana con el ataque a ciudades y objetivos civiles. A punto de ganar la partida, Alemania decidió abandonar su mano.

Tras la pérdida de la visión, también se abandonó el punto de máximo esfuerzo, desplazando el punto de ruptura hacia donde el enemigo tenía ventaja. Como resultado, los británicos empezaron a inclinar la balanza a su favor, aunque a costa de bajas entre la población civil. El abandono de los ataques diurnos por el alto

coste llevó al Estado Mayor alemán a cancelar el plan de invasión el 12 de octubre de 1940.

La operación Barbarroja

A las 4.00 horas del 22 de junio de 1941, los alemanes desencadenan la llamada operación Barbarroja: la invasión de la URSS. Se trataba de la mayor confrontación bélica hasta la fecha en cuanto a efectivos materiales, recursos empleados y tamaño de los contendientes.

El plan había sido idea del propio Adolf Hitler. En el apogeo de su triunfo, en el verano de 1940, consciente de que no puede invadir Inglaterra, decide cargar contra otro gran enemigo: la Unión Soviética.

Era una decisión arriesgada, porque suponía una guerra en dos frentes y ese era el anatema de los teóricos militares y la principal razón de la derrota de Alemania durante la I Guerra Mundial.

Ante el requerimiento de Hitler, los expertos se pusieron manos a la obra. Con todo, hicieron un plan excesivamente ambicioso, impreciso, vago, que tenía como objetivo abstracto derrotar al Ejército Rojo antes de la llegada del invierno.

En principio, el plan Barbarroja consistía en encontrar y destruir mediante movimientos de tenaza al ejército ruso, conquistar las tres principales ciudades de la Unión Soviética: Leningrado, Kiev y Moscú; y establecer una sólida defensa en el este en espera del colapso de los soviéticos.

La visión que los alemanes tenían de la Unión Soviética era la de un gigante con pies de barro que se colapsaría con el dominio de las principales capitales. Sin embargo, no hicieron nada a este respecto, a pesar de que sus esperanzas estuvieran allí. Por si fuera poco, se encontraron con que los recursos militares de los soviéticos eran muy superiores, tanto en efectivos como en calidad del material.

Barbarroja es un paradigma de plan de negocios concienzudamente estudiado y con objetivos agresivos. Sin embargo, hasta el

libro de gestión empresarial más básico afirma que los objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables con los recursos disponibles. Los primeros deben ser sencillos y claros. Las principales líneas estratégicas no deben cambiarse ante una combinación de factores adversos y/o deslumbrantes éxitos.

En el inicio de la operación Barbarroja, las cosas fueron razonablemente bien. Los avances fueron espectaculares y las pérdidas soviéticas inmensas. No obstante, al iniciarse la batalla de Kiev, Hitler cambió de nuevo la estrategia (que era conquistar primero Leningrado y Kiev) y decidió tomar Moscú, limitándose a cercar Leningrado. Una vez más, se reasignaron prioridades y el punto de máximo esfuerzo varió, hubo que mover tropas de un frente a otro, se malgastó un tiempo precioso y se volvió a perder la visión.

Resultó extraña la incapacidad del Estado Mayor germano de concentrar todas sus fuerzas en un punto de máximo esfuerzo en el momento decisivo de la campaña, condenando de esta forma el futuro de la contienda para Alemania. No menos sorprendente y llamativa era la falta de preparación de las fuerzas alemanas ante un fenómeno tan esperado y fácilmente previsible como el invierno. Los soldados, llegadas las primeras bajadas de temperatura, seguían vistiendo sus equipaciones de verano, desgastadas después de cuatro meses de marchas y luchas.

Los ejércitos alemanes se encontraban al borde del agotamiento, las unidades estaban diezmadas tras meses de duros combates y las pérdidas humanas y materiales no podían ser reemplazadas. La Wehrmacht se lanzó en un último esfuerzo a Moscú sin ningún tipo de masa de maniobra ni de reserva estratégica.

En un círculo vicioso difícil de parar, las unidades incompletas significaban más bajas de las necesarias y más bajas de las necesarias se traducían en unidades más incompletas que, a su vez, generaban más y más bajas necesarias.

Son frecuentes las situaciones en el mundo de la empresa que se asemejan a la del ejército alemán en la operación Barbarroja. La dirección normalmente es partidaria de estirar los recursos al límite, de valorar poco o nada al soldado de a pie, de pensar que es sustituible o incluso prescindible.

En muchas ocasiones, se exige a departamentos funcionar con los mínimos recursos, saturando a los empleados de carga de trabajo y quemando al personal. Esto no solo provoca que se trabaje en un peor ambiente, sino que además favorece que se produzcan las primeras bajas (absentismo, enfermedades, empleados que se van a la competencia, etc.). Lo peor de todo es que posiblemente esto se pueda evitar de forma relativamente sencilla, bastaría con cuidar un poco más los detalles, obteniendo recursos desde otras áreas un poco más descargadas de trabajo, otorgando algunas medallas, cuidando el nivel salarial y el bienestar de los empleados...

Puede que mientras que la empresa vaya bien y la coyuntura del mercado sea favorable esto importe poco. Como importó poco en Polonia o en Francia. Sin embargo, tan pronto como comiencen las dificultades, toda la empresa lamentará las bajas producidas de forma evitable.

Tratar bien a los empleados no es solo un ejercicio teórico, sino que tiene una fácil traducción en las cifras globales de negocio de una empresa. Por ejemplo, se calcula que la compañía norteamericana de aplicaciones informáticas SAS ahorra unos 85 millones de dólares anuales en formación y costes de reclutamiento — además de lo que se ahorra en absentismo y bajas por enfermedad— gracias a este tipo de políticas.

Dichas políticas no son nada del otro mundo: oficinas con pocos espacios abiertos y decoradas con gusto, comida y café a precios muy bajos, facilidades deportivas, guarderías, centros de salud gratuitos y cobertura de seguros médicos.

Stalin y Hitler: dos estilos de dirección. Hay personas que no saben delegar porque no soportan que las cosas no se hagan como

ellas las harían. La contienda entre Alemania y la Unión Soviética era también una lucha sin cuartel entre dos estilos de dirección.

Del lado soviético, la torpe intromisión de Stalin y su incompetencia militar, unidos al miedo y al servilismo de sus generales y las limitaciones de la rígida concepción estratégica soviética, hicieron que ejércitos enteros se encontraran en posiciones desprotegidas y fueran presa fácil de las formaciones Panzer que avanzaban a velocidad de crucero por territorio soviético. Para ganar no hace falta ser el más fuerte, solo mostrarse más fuerte en el punto de ruptura.

Con todo, Stalin supo organizarse mejor. El 30 de junio creó un pequeño comité de guerra, el Comité de Defensa del Estado. Formado inicialmente por cuatro miembros más él mismo, el comité se instituyó con poderes plenipotenciarios y capacidad para saltarse cualquier procedimiento y burocracia. Los elegidos eran personas que gozaban de la total confianza de Stalin, que no tenían reparos en exponerle la situación tal y como la veían, y de indudable capacidad de trabajo e intelectual. Así, supo dotarse de una organización con gran flexibilidad, que aportaba una visión más realista, menos burocrática y más capaz de reaccionar a los cambios.

A medida que la guerra avanzaba, Stalin reconoció sus limitaciones como estrategia militar y se dejó aconsejar más y más por los colaboradores de confianza, aprendió a delegar en los militares profesionales. A pesar de su enorme ego, tenía inteligencia para saber escuchar y aceptar consejos. El mariscal Zhukov, el segundo en el escalafón militar soviético, aprendió a "convencer" a Stalin a base de firmeza, argumentos claros y dominio muy amplio de los detalles.

Stalin también comprendió que el alto mando en campaña nunca debe perder el contacto con el ambiente en el que se mueven sus tropas. Para eso, solía mandar representantes directos a lugares variados del frente para que le describieran lo que veían tal cual lo sentían. Tampoco tenía reparos en llamar directamente a un general para darle ánimos, resaltar la

importancia de su trabajo o subrayar lo que se esperaba de él.

La estructura de poder en Alemania estaba también muy centralizada, como en la Unión Soviética, y Adolf Hitler personificaba la más alta autoridad militar y civil, pero no ejercía control de una forma centralizada. Trabajaba de manera caótica, fomentando rivalidades entre sus subordinados y cambiando de opinión con frecuencia.

Hitler, al contrario que Stalin y Churchill, a medida que pasaba la guerra fue confiando más y más en sus capacidades militares y su inexistente genio estratégico. A los primeros reveses y fracasos, cargó las culpas a sus subordinados y optó por escucharlos menos, por delegar menos, asumiendo más y más responsabilidades, en vez de confiar en sus generales. Se cargó de trabajo y se negó a aceptar la realidad, insistiendo en tomar él todas las decisiones de cierta relevancia. No solo perdió la perspectiva de la realidad, sino que consiguió que la estructura de mando tuviera una rigidez innecesaria que resultó ser fatal en términos estratégicos y tácticos. El Führer malgastaba energías en tareas para las que no estaba capacitado y que sobrepasaban su capacidad.

Muchos líderes de empresa caen en la misma trampa. A menudo tenemos buenos directores financieros que cuando ascienden a directores generales tratan de ejercer también como directores de ventas, convencidos de que su nuevo cargo les confiere una experiencia y unos conocimientos que no tienen. Uno puede ser un innovador o un genio, pero eso no significa que, automáticamente, se convierta en experto ni que pueda prescindir de ellos.

La entrada de Estados Unidos en la guerra

El ataque japonés el 7 de diciembre de 1941 a Pearl Harbor y un fallo de cálculo por parte de los dirigentes alemanes habían incorporado a los Estados Unidos a la guerra contra Alemania, Italia y Japón. La inclusión del factor norteamericano desestabilizaría la ecuación e inclinaría

definitivamente la balanza a favor de los aliados.

Ser más fuerte no es suficiente, como tampoco basta con tener un buen equipo, un buen producto, una buena financiación o una gran oportunidad de mercado. Hay que serlo en el punto de máximo esfuerzo y en el momento decisivo. Dominar el mercado no depende solamente del potencial que pueda tener la empresa, sino de su capacidad para trasladar ese poder al punto de venta, en el lineal del supermercado, en la mente del cliente y para enfrentarse e imponerse al competidor en el momento de la compra.

En febrero de 1998, dos de las empresas más potentes de España, Tabacalera y Cortefiel, líderes en sus sectores, con una enorme experiencia, sólidos equipos directivos e ingentes recursos económicos lanzaron la sociedad Viaplus. La idea era simple: se colocarían unos cajeros automáticos, la mayoría en estancos, donde los consumidores podrían escoger una gran variedad de productos (libros, discos, informática, moda, etc.) a precios competitivos. En noviembre de 1999, Viaplus inició sus actividades de venta en la red. A pesar de la ingente inversión de recursos financieros y humanos, y el apoyo de importantes expertos, la idea no cuajó. Tras tres años de existencia y 80 millones de euros de pérdidas, la empresa tuvo que cerrar. Su caso es una prueba de que solo con ser más fuerte no basta.

Cuando Hitler invadió Polonia, las fuerzas armadas de Estados Unidos contaban apenas con 300 000 hombres. En 1945, al terminar la II Guerra Mundial, el país tenía 12 millones de uniformados, más de 70 000 barcos de guerra y casi 73 000 aviones.

El secreto de semejante transformación residía, primero, en la capacidad de volcar de forma rápida y eficiente una economía de gran tamaño basada en el consumo en otra totalmente centrada en el esfuerzo militar y, segundo, en la composición de la cúpula militar: hombres sencillos, trabajadores, buenos expertos que valoraban los recursos humanos (la vida de sus hombres) en su justa medida. A pesar de que entre ellos no hubiera ningún gran

innovador en lo militar, ni ningún estratega con el conocimiento bélico de Guderian, Rommel o Von Manstein, supieron sacar partido a sus recursos y ganar la guerra sin renunciar a sus principios morales y minimizando las bajas de sus compatriotas.

De ello fue responsable, en primer lugar, su máximo dirigente, el presidente Franklin Delano Roosevelt. Su mayor acierto consistió en saber rodearse de colaboradores capacitados y eficaces, y en permitir a sus generales hacer el trabajo, sin inmiscuirse demasiado en las cuestiones técnicas que le eran desconocidas.

El presidente norteamericano conocía bien a sus compatriotas y los mecanismos que articulaban la sociedad. Por eso supo imprimir una visión idealista de la contienda, transmitiendo a sus ciudadanos la visión de un nuevo orden mundial más justo y libre tras la guerra. Entre sus muchas virtudes destacaba su habilidad para nombrar a personas capacitadas, transmitir confianza y optimismo. Aportaba inspiración; se mantenía firme y sereno incluso en las derrotas, y apoyaba a todos los que le rodeaban. Se guardaba las preocupaciones para sí y tenía la virtud de reconocer sus limitaciones, lo que es en sí mismo la señal del liderazgo inteligente.

Pese a disponer de 33 generales de mayor antigüedad, Roosevelt eligió a George Marshall como jefe del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Le convencieron su sinceridad y la confianza que le inspiraba. Su intuición fue muy acertada, porque Marshall sería uno de los máximos artífices de la victoria aliada.

Son muchas las cosas que un directivo puede aprender de un hombre como Marshall. Por encima de todas estaba su capacidad de delegar para poder así dedicarse a lo que realmente es importante, evitando burocracias y dejando tiempo a las personas clave para pensar en los problemas fundamentales.

Las otras características del estilo de dirección de George Marshall quedan perfectamente descritas en las memorias de su compañero, el general norteamericano Dwight D. Eisenhower:

- Marshall no era partidario de las recomendaciones: "si es amigo suyo, lo mejor que puede hacer es no mencionar su nombre", solía decir.
- Fomentaba la autonomía y pedía a sus ayudantes que pensasen y actuaran por cuenta propia dentro del campo de sus especialidades.
- Detestaba a los que atendían por sí mismos a los menores detalles.
- No le gustaban los que confundían firmeza y brío con malos modales; tampoco los que se enemistaban con otros y los que buscaban un gran protagonismo.
- No aguantaba a los pesimistas crónicos, que pintaban todo negro y siempre encontraban escasos los medios.
- Nunca nombraba a un oficial a menos que fuera un entusiasta del proyecto y estuviera convencido del éxito final.

Su actitud ante la guerra era más la de un gerente de una gran empresa que la de un general belicoso. Aplicó criterios tecnocráticos a la construcción de un ejército y a la elección de su estrategia (por ejemplo, racionalizó la cúpula del Ejército, reduciendo de 61 a 6 el número de funcionarios que tenían acceso directo a su oficina). Dedicó gran parte de su energía al adiestramiento y la logística. La guerra era, en su opinión, una unidad que abarcaba desde el reclutamiento hasta el combate.

Esto recuerda a la cadena de valor de Porter (el concepto de cadena de valor se centra en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio; se trata de hacernos fuertes donde aportamos más valor).

El principal acierto del Estado Mayor norteamericano fue entender que la prioridad estratégica de la guerra estaba en Europa y no en Asia. Esta decisión se tomó en contra de la opinión pública norteamericana, que reclamaba venganza contra los japoneses, pero que estaba solo molesta con los alemanes.

Para los mandos del Estado Mayor norteamericano era necesario concentrar la mayor parte de los recursos contra Alemania, puesto que el riesgo de que la Unión Soviética o Gran Bretaña se colapsaran antes de que Estados Unidos pudieran mover el peso de sus recursos hacia Europa era mucho mayor que las humillantes derrotas que Japón les pudiera ocasionar a corto plazo. Demostraron ser capaces de mantener sus fuerzas concentradas y no perder la visión ante hechos graves y preocupantes, pero que no cambiaban las realidades estratégicas del conflicto.

Conclusión

Los directivos de los países y ejércitos que combatieron en la II Guerra Mundial habían estudiado y analizado en detalle la I Guerra Mundial. Muchos de ellos, incluso, habían participado en sus combates. De ahí la premisa inicial de no volver a repetir errores anteriores. Sin embargo, y pese a su determinación, volvieron a cometer los mismos errores.

No pudieron escapar del influjo de lo que se llama la inercia activa: ante nuevos retos y situaciones optamos por hacer lo de siempre, insistiendo en lo que nos funcionó en el pasado, presos de nuestra benevolencia y arrogancia.

Algo parecido le ocurrió a Alemania en el momento en que perdió la iniciativa en la guerra. Cuando dejó de funcionarle lo que hasta entonces le había dado grandes victorias, no fue capaz de adaptarse a la nueva situación.

Lo paradójico de la situación fue que Alemania careció durante la contienda de una sola cabeza y una sola dirección, en gran parte por la forma y el estilo de dirección de Hitler.

Alemania tenía lo que el economista estadounidense Michael Porter llamaría una ventaja operacional en el campo de batalla. Sin duda, las tropas alemanas eran de más calidad y luchaban mejor, pero carecían de una estrategia global coherente que tuviera continuidad en el tiempo. Debido a esa

carencia, a menudo perdían la perspectiva y la visión en los momentos decisivos.

Británicos, americanos y soviéticos obtuvieron una enorme ventaja al consensuar sus movimientos estratégicos y operar bajo una sola dirección. Frente a las guerras paralelas de Alemania, Japón e Italia, los aliados peleaban en una única contienda unificando esfuerzos y optimizando los recursos compartidos.

Tener una estrategia requiere compromisos (trade-offs). Esto significa asumir riesgos y concentrar recursos y esfuerzos, decir no a oportunidades fugaces, granjearnos enemistades que no entienden por qué nos comprometemos (o que sientan que nuestra decisión supone una amenaza para ellos) y jugarnos nuestro prestigio y futuro. También exige saber retirarnos a veces y siempre a tiempo, sabiendo sacrificar objetivos sin enrocarnos en defender todo.

El mundo de la empresa no es tan peligroso como el de la guerra, pero sí es igual de complicado. Hacer sencillas las cosas complicadas es la labor suprema de todo buen directivo. También lo es definir una estrategia ganadora en el tiempo, poner una meta común que permita que los recursos materiales y humanos se puedan concentrar en el punto de máximo esfuerzo en el momento decisivo.

El presente libro demuestra que es posible conseguir todo lo anterior, manteniendo la integridad moral, preocupándose por la gente, minimizando las bajas, haciendo que los colaboradores crezcan como profesionales y, de ese modo, ganar cada uno nuestra "guerra" particular.