

Sun Tzu escribió *El arte de la guerra* como un libro de práctica militar, pues él era general y la guerra era su vida y su quehacer diario. Pero, más allá de la práctica militar, lo pensó como un tratado que enseñara la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación.

Desde luego, las empresas no se enfrentan de forma directa en un campo de batalla como el que pisaba Sun Tzu, pero la dinámica competitiva empresarial lleva a que, en innumerables situaciones, las organizaciones se vean enfrascadas en un duelo a muerte del que solo puede salir vivo el vencedor.

Cuatro simples ideas confirman, desde diversos ángulos, la actualidad de Sun Tzu en el *management* actual. Por un lado, el general chino insiste en todo momento en la importancia de posicionarse en el terreno con garantías para la victoria en la guerra, un **posicionamiento** del que Michael Porter ha sido su gran heredero. Por otra parte, el militar chino comienza su reflexión con un aviso previo. "La guerra es un engaño", advierte; lo cual sitúa la contienda en el ámbito de las percepciones y la apariencia o imagen percibida. La influencia actual de la reputación y el marketing se basa, precisamente, en ese sutil juego de **percepciones**.

Asimismo, Sun Tzu destaca en todo momento en *El arte de la guerra* la importancia de la **velocidad, agilidad y resiliencia** como cualidades de los grandes generales y ejércitos para adaptarse lo antes posible a los cambios en el campo de batalla.

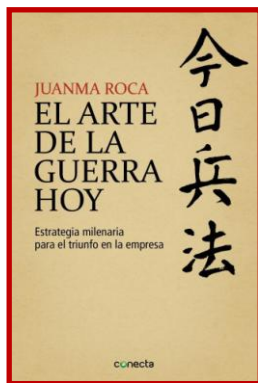
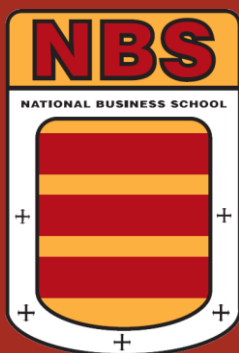
Bibliografía

Juanma Roca

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



El arte de la guerra hoy

Estrategia milenaria adaptada al triunfo en la empresa actual

Juanma Roca

INTRODUCCIÓN

Sun Tzu, entroniza, como fundamento del **liderazgo** la integridad y la prudencia, dos cualidades muy presentes en el momento actual como antídoto frente al riesgo y los desmanes financieros y de desgobierno de la última década.

La estrategia, el arte de competir, está en la cabeza en los grandes líderes empresariales de todo el mundo. Nadie escapa a ese arte que Sun Tzu definió desde el ámbito militar en forma de trece capítulos y que llegó a Europa de la mano de la traducción que realizó el jesuita Joseph-Marie Amiot, que había estado como misionero en China.

Han pasado ya más de dos mil años desde la publicación de *El arte de la guerra*, pero el alma guerrera y competitiva de sus máximas y sugerencias perviven de forma preclara en el ámbito empresarial, académico, deportivo, institucional, diplomático e incluso personal.

1. El posicionamiento

La preparación y el escenario. Las empresas, lejos de competir en un único escenario, lo hacen en múltiples terrenos y en condiciones de todo tipo. Los "ejércitos" empresariales deben estar preparados de antemano para luchar tanto en las montañas como en las llanuras, en el desierto o en el mar; de ahí que la preparación y el escenario sitúe a las empresas en situaciones de estrés antes incluso de desenfundar las armas.

El terreno implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influye en las posibilidades de supervivencia (Cap. 1).

La información es poder, esto es, la mejor arma posible para entablar la lucha con plenas garantías de victoria, incluso antes de que la batalla comience. Así sucede en la empresa como en la guerra.

Empresas como Kroll han hecho de la investigación e información su negocio a nivel mundial, mientras que los departamentos de investigación y mercado proliferan en las grandes multinacionales.

Kroll, pionera en esas lides desde 1972, cuando fue fundada por Jules Kroll, un asistente de fiscal de distrito, lleva años mitigando el riesgo global a partir de los cálculos que realiza con los datos.

Con la información en la mano, las probabilidades de triunfo aumentan de forma exponencial:

Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto (Cap. 1).

Información y estrategia van, por tanto, de la mano a la hora de hacer frente a la competencia, pues la información comienza por el análisis minucioso de las propias fortalezas y debilidades y, por ende, oportunidades y amenazas, como expone Michael Porter en la matriz del DAFO (SWOT). Solo con un análisis exhaustivo de todos los elementos, la información aportará valor estratégico a la propia estrategia en sí:

Una operación militar significa un gran esfuerzo para el pueblo. Así pues, fallar al conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar los gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es propio de un buen jefe militar (Cap. 13).

Es esencial bajar del caballo y escudriñar el terreno, por si existen tropas escondidas para tenderte una emboscada. También podría ser que hubiera espías al acecho observándote y escuchando tus instrucciones y movimientos (Cap. 9).

Vencer de antemano: los "océanos azules"

La pregunta que asalta a partir de esta afirmación de Sun Tzu es obvia: ¿cómo se va a vencer en una guerra sin combatir? La auténtica victoria, responde el general, se consigue cuando la empresa no lucha —o no se ve obligada a hacerlo— porque ya ha vencido de antemano. El propio Sun Tzu analiza la radicalidad de esta no-batalla:

Un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas

enemigas sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas, les corta los suministros o bloquea su camino, sin emplear mucho tiempo. En la guerra, la mejor política es la de tomar el Estado intacto; aniquilarlo solo tiene sentido como mal menor (Cap. 3).

Así pues, los buenos guerreros toman posición en un terreno en el que no pueden perder, y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota. En consecuencia, un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después. La guerra más excelente es aquella que permite derrotar al enemigo sin librar una sola batalla (Cap. 4).

Las empresas, influidas por las teorías competitivas de Porter, han tendido siempre a concebir la estrategia desde el punto de vista bélico.

El propio lenguaje de la estrategia está ampliamente imbuido de referencias militares -*chief executive officers, headquarters*, tropas en primera línea (de fuego), etc-.

Bajo este prisma, toda la estrategia se basa en la confrontación frente a un oponente en un campo de batalla o terreno limitado, lo cual niega a la estrategia la auténtica capacidad que posee: crear un nuevo espacio de mercado que no tenga contestación alguna.

Tal ha sido la influencia bélica de Sun Tzu, que casi todas las empresas han luchado y se han desangrado en océanos rojos en lugar de los océanos azules, según la analogía establecida por los autores Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro

La estrategia del océano azul; porque las empresas, por el militarismo de la guerra, imaginaron su estrategia con sangre y muerte, no con vida, como

indica realmente Sun Tzu.

La teoría de los océanos azules se ha basado en líneas generales en el caso exitoso de *Le Cirque du Soleil*, que, desde su nacimiento en Quebec en 1984, ha cambiado de forma radical la forma de entender el circo. Chan Kim y Renée Mauborgne han dedicado muchas páginas a desentrañar las claves del éxito del Circo del Sol, entre ellas, crear una nueva demanda en forma de público (mayores frente a niños), espectáculo (más próximo a Broadway que al circo tradicional) y experiencia de uso que combina danza, teatro, música, malabarismo... El Circo del Sol amplió de tal forma el teatro de operaciones en el que compete, que ha entendido el circo como un espectáculo global, con un equipo multidisciplinar y diverso, con talento procedente de todas las partes del mundo, y abriendo el espacio o terreno de juego a nuevos horizontes.

El océano azul creado por Le Cirque du Soleil refrenda la máxima ya mencionada de Sun Tzu de que *un ejército gana primero y entabla la batalla después*. A tenor del éxito mundial de los espectáculos que ofrece, es normal comprender que en los últimos años hayan aparecido nuevos competidores. Es el caso de Eloh!, un circo fundado por artistas procedentes del Circo del Sol. Pero si el arte de la guerra consiste en conducir las fuerzas al punto decisivo, está claro que el primer medio para aplicar este principio será tomar la iniciativa de los movimientos.

Cirque du Soleil y otras empresas como Nespresso, Amazon o Google han vencido y creado nuevos mercados sin afrontar la dura batalla, porque...

La excelencia en el combate consiste en vencer la resistencia del enemigo sin luchar abiertamente con él (Cap. 3).

Siempre el posicionamiento adecuado. Como reivindica Sun Tzu, el autoconocimiento de las competencias

distintivas de la empresa, del entorno competitivo y de los rivales es la primera fase de la planificación estratégica:

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro (Cap. 3).

Ya sean estudios de mercado, análisis de la competencia, tendencias de futuro o proyecciones de las condiciones socioeconómicas, las empresas sobresalientes hacen del estudio y análisis una de sus bazas competitivas fundamentales. Pero ese análisis, lejos de realizarse de puertas afuera, ha de comenzar desde dentro de la organización. De no ser así, la empresa afrontará el combate con todos los visos de salir derrotada:

Estas son las seis formas de salir derrotado. La comprensión de estas situaciones es la responsabilidad suprema de los generales y deben ser consideradas. La primera es no calibrar el número de fuerzas. La segunda, la ausencia de un sistema claro de recompensas. La tercera, la insuficiencia de entrenamiento. La cuarta es la pasión irracional. La quinta es la ineficiencia de la ley y el orden. Y la sexta es el fallo de no seleccionar a los soldados fuertes y resueltos (Cap. 8).

A partir del conocimiento y dominio de estos elementos, la victoria se acerca en el frente de batalla:

La configuración del terreno puede ser un apoyo para el ejército. Para los jefes militares, el curso de la acción adecuada es calibrar al adversario para asegurar la victoria y calcular los riesgos y las distancias. Salen vencedores los que libran batallas conociendo estos elementos. Salen derrotados los que luchan ignorándolos (Cap. 8).

Con la recomendación anterior, Sun Tzu apunta directamente a la información como el único antídoto frente al riesgo. La clave a la hora de preparar la batalla

es conocer todos los elementos que rodean su contexto, tanto dentro como fuera de la empresa. Michael Porter señala que la compañía debe conocer de forma clara las cinco fuerzas competitivas con las que se encuentra la empresa al salir al mercado.

Porter diferencia entre el posicionamiento —y ventaja competitiva— en diferenciación, costes o enfoque; pero, en cualquiera de los tres escenarios, lo que prima es la posición única, esto es, ser el mejor en un entorno concreto, sea por la diferencia, los costes o el foco. Y, como recuerda el general Carl von Clausewitz, “donde no se pueda alcanzar una superioridad absoluta [*en foco, costes o diferenciación*], se debe obtener una relativa hasta el punto de hacer el mejor uso de ella”.

Clausewitz entendió como nadie la importancia de la superioridad y el posicionamiento único al hablar del punto decisivo, aquel en el que se concentran todas las fuerzas. Como dijo, la clave en la guerra residía en reunir y concentrar todas las tropas en un punto decisivo, en el que los soldados deberían luchar con todas sus fuerzas hasta alcanzar la superioridad y ponerse en condiciones de victoria.

En el caso de Zappos, si la excelencia en el trato al cliente es la máxima de la compañía, el punto decisivo radica en la profesionalidad de los empleados que atienden a esos clientes, y por ello la empresa puso desde el inicio todo el énfasis en ese “punto decisivo”: la selección de los mejores vendedores. El fundador de Zappos, Tony Hsieh, describe la trascendencia de ese punto decisivo: “El año pasado [2009] 25 000 personas se presentaron para trabajar con nosotros, pero solo contratamos a 250. Alguien me dijo que, estadísticamente, es más difícil conseguir un trabajo en Zappos que ser admitido en Harvard”. Zappos ha definido desde el inicio el punto decisivo de la empresa, un punto inherente a la cultura corporativa

de la empresa.

2. La percepción

La victoria puede ser percibida, pero no fabricada (Cap. 4).

Las presentaciones del “actor” Steve Jobs. Steve Jobs conseguía ya la victoria “percibida” antes de que sus productos (ya fuesen el Mac, iPad, iPod...) saliesen a la venta. Pocas puestas en escena han marcado tanto —desde el punto de vista no ya solo escénico y comunicativo, sino también estratégico— como las de los lanzamientos de los productos de Apple. Con los periodistas asombrados, como si de un número de magia se tratase, Jobs llenaba con su sola presencia el escenario y conseguía una fusión perfecta entre la persona y la tecnología.

Pero, a la postre, Jobs solo era el artista, el mago; lo importante era toda la escena, la representación teatral, de cuya percepción positiva han hablado numerosos artículos y comentarios en los últimos años. Esa era la auténtica arma que poseía Jobs:

La fuerza es la energía acumulada o la que se percibe. Esto es muy cambiante. Los expertos son capaces de vender al enemigo creando una percepción favorable de ellos, y así obtener la victoria sin necesidad de ejercer su fuerza. [La estrategia] se refiere a lograr una percepción de fuerza y poder en la oposición (Cap. 5).

Si la guerra es el arte del engaño, la percepción es la ilusión que envuelve a ese engaño para hacerlo real a los ojos del público. Las palabras *prestigio* y *prestigiar* proceden del latín *praestigium*, que significa ‘ilusión’. La etimología de ambas palabras sugiere cómo una reputación puede ser oro falso cuando mide a la compañía solo sobre la base de la imagen externa que busca proteger y no por el carácter interno de esta. Más tarde o más temprano, una discrepancia entre la reputación de la compañía y su

identidad desacreditará a la compañía y la estigmatizará durante un largo tiempo. Para estar bien consideradas, las empresas deben merecerlo: deben desarrollar imágenes coherentes y una consistencia entre su postura interna y externa. Si es así, la identidad y la representación engendran la reputación.

Las nuevas distancias globales: tan cerca y cada vez más cerca. Antes, el mundo de las subastas se ubicaba en una ciudad, Nueva York (o Londres, a lo sumo), gracias a Sotheby's y Christie's. Pero ahora se subasta todo en todas partes gracias a eBay, la tienda en casa del mundo actual.

eBay nació en 1995 cuando Pierre Omidyar, fundador de la compañía, puso a la venta por Internet un puntero láser inservible por un precio de 14,83 dólares. Desde luego, Omidyar tuvo la fortuna de emprender sin contar con el asesoramiento de un experto en marketing, pues este al momento le habría dicho que no tenía sentido vender o subastar algo inservible.

Como tantas otras empresas de la nueva ola digital, eBay no solo ha cambiado los planes del enemigo, sino que de paso ha transformado el comportamiento del consumidor, que puede estar ubicado a 10 000 kilómetros de distancia, pero que compra por eBay como en la tienda de la esquina. La estrategia bélica de Sun Tzu se halla detrás de la nueva lógica de los negocios en la era digital:

La dificultad de la lucha armada es hacer cercanas las distancias largas. Mientras das la apariencia de estar muy lejos, empiezas tu camino y llegas antes que el enemigo. Por tanto, haces que su ruta sea larga, atrayéndole con la esperanza de ganar. Cuando emprendes la marcha después que los otros y llegas antes que ellos, conoces la estrategia de hacer que las distancias sean cortas. Sírvete de una unidad especial para engañar al enemigo atrayéndole a una falsa persecución,

haciéndole creer que el grueso de tus fuerzas está muy lejos (Cap. 6).

Casos como los de Dell o Amazon reflejan como las empresas que perciben el "lugar" o espacio bajo un nuevo prisma cambian completamente el campo de batalla y, además, la forma en que las personas compran los productos o servicios. Los negocios exitosos nacidos en la última década al calor de Internet son de sobra conocidos, pero nunca puede dejarse de mencionar a los grandes pioneros que entendieron el valor de manipular las percepciones sobre las distancias (y el tiempo). La forma en que Fedex revolucionó el mercado a través de sus envíos exprés ha marcado un punto de inflexión sin retorno en la mensajería urgente.

Con la revolución en la mensajería urgente (el margen de beneficio del envío de documentos o archivos de escaso peso y tamaño, pero de vital importancia para emisor y destinatario, era mucho mayor que el de otros paquetes que enviaba), Fedex asestó un golpe mortal a sus competidores. Desde entonces, la guerra de mensajería entre Fedex y UPS se ha intensificado, hasta el punto de convertirse en una lucha por conquistar al cliente a través de los envíos puerta a puerta.

La lucha entre los gigantes de la mensajería constata las reglas del juego del nuevo campo de batalla global: localización y acceso. Allá donde uno vaya tomará un café de Starbucks, realizará una compra de última hora en Walmart o se acercará a Zara a ver si algo de lo que ha traído la cadena en las últimas dos semanas le sienta bien. Dicho de otro modo, siguiendo a Sun Tzu, la medida del espacio es la ubicuidad y omnipresencia, dos características de las empresas que no se sabe dónde están ni por dónde atacan, porque están en todas partes y atacan desde todos los flancos. Ese es el engaño de las percepciones.

3. Velocidad, agilidad y resiliencia

La velocidad. Zara es hoy en día sinónimo de velocidad, tanto en su ciclo productivo y en la cadena de suministro, como en expansión y crecimiento internacional a través de la robustez de sus activos inmovilizados en forma de edificios. Sun Tzu traslada al campo de batalla la grandeza de todos los activos (movilizados e inmovilizados):

Cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento; cuando va lentamente es como el bosque; es voraz como el fuego e inmóvil como las montañas. Es rápida como el viento en el sentido de que llega sin avisar y desaparece como el relámpago. Es como un bosque porque tiene orden. Es voraz como el fuego que devasta una planicie sin dejar tras de sí ni una brizna de hierba. Es inmóvil como una montaña cuando se acuartela (Cap. 7).

Para Zara, la velocidad es un recurso en sí mismo que le permite obtener ventajas competitivas de tiempo y escala. Vistas las ventajas, no extraña que Sun Tzu diga lo siguiente:

Aprovéchate de la falta de preparación del enemigo (Cap. 13).

Y para subirse a la ola de los cambios y sacar partido de esa falta de preparación del adversario, insiste, la velocidad es el único camino:

Esto significa que, para aprovecharse de la falta de preparación, visión y cautela de tus adversarios, es necesario actuar con rapidez, y que si dudas, esos errores no te servirán de nada (Cap. 6).

Velocidad y forma, esto es, velocidad y estructura, están íntimamente relacionadas y se retroalimentan a sí mismas. No en vano, las estructuras más pesadas y burocráticas acaban siendo las más lentas y difíciles de cambiar, cuando no se resisten a ese cambio. La agilidad, adaptabilidad de las pequeñas empresas,

principalmente los proyectos emprendedores, movidos por el dinamismo y la pasión, representan la movilidad de que en su día gozaron buena parte de las grandes corporaciones y ahora, fruto de la burocracia o complacencia, han dejado por el camino.

Adaptabilidad y resiliencia. Cuando Jim Collins y Jerry Porras publicaron *Empresas que perduran* (en inglés, *Built to last*) en 1994, observaron que de las cien empresas más sobresalientes de los últimos cincuenta años, solo dieciocho seguían en 1990, y de ellas, solo doce en el año 2000. Para muchos, más que una mala gestión del cambio —que también—, el problema de estas compañías radicaba en la parálisis, en la falta de resiliencia y adaptabilidad.

Las distancias se han acortado y nuevos competidores, que antes estaban en el otro extremo del mundo, han aparecido debajo de las piedras. Facebook, sin ir más lejos, nació en 2004 y Amazon acaba de hacerse mayor de edad como quien dice. Más que nunca, se ha hecho realidad la máxima de Sun Tzu, según la cual...

Los expertos en defensa se esconden en las profundidades de la tierra; los expertos en maniobras de ataque se esconden en las más elevadas alturas del cielo (Cap. 4).

De repente, los rivales, tan diminutos como certeros, aparecen en el mercado y destronan al gigante, incapaz de adaptarse al nuevo escenario, porque esa empresa minúscula, recién nacida...

Es tan difícil de conocer como la oscuridad; su movimiento es como un trueno que retumba (Cap. 7).

La adaptación, tan oscura y sin forma aparente —siguiendo los términos de Sun Tzu—, convierte a esas compañías-anfibio en verdaderos depredadores marinos, precisamente por su capacidad de anticipación al nuevo contexto.

Mientras que las empresas tradicionales comienzan a enterarse de que se van a producir cambios en el horizonte, esos pequeños anfibios ya se han esparcido por todo el territorio. Quien parecía ser al comienzo el "invitado", resulta que es el "anfitrión", y viceversa. Son los beneficios de la anticipación, donde velocidad e información van de la mano, tanto en la empresa como en la guerra:

Entérate primero de lo que pretende [el enemigo] y después anticipáte a él. Mantén tu disciplina y adaptáte al enemigo, para determinar el resultado de la guerra. Así, al principio eres como una doncella y el enemigo abre sus puertas; entonces, tú eres como una liebre suelta, y el enemigo no podrá expulsarte (Cap. 11).

La adaptabilidad y la resiliencia suponen cambio, pero, más allá del mero cambio, implican una reinención de los límites hasta entonces conocidos del espacio de juego. Las empresas resilientes se amoldan con soltura a las turbulencias del mercado, pues su no-forma, su estructura esponjosa y moldeable, permite que mute en todo momento en función de las necesidades de la compañía. Así, la empresa resiliente tiende a expandirse sin límite. Adaptabilidad y resiliencia suponen —y unen—, por tanto, velocidad y espacio, porque a mayor velocidad y agilidad, más se expande el efecto del ataque.

4. Liderazgo

Cambiar o morir. La muerte y la alerta sobrevolaron la cordillera de los Andes el 13 de octubre de 1972, cuando el Fairchild 571 se estrelló en pleno vuelo. A bordo viajaban 45 personas, la mayor parte de las cuales era integrante de la primera división del equipo de rugby amateur del Old Christians Rugby Club, exalumnos del colegio irlandés de los Hermanos Cristianos, en Montevideo. Tras días de búsqueda, el servicio aéreo de rescate chileno los dio por muertos. Sesenta y dos días después, dos jóvenes

harapientos y esqueléticos surgieron de repente de las proximidades del valle de los Maitenes, tras una caminata inverosímil de diez días. Fue la resurrección de los héroes de la tragedia de los Andes.

Mucho se ha escrito y analizado sobre las lecciones de heroísmo, liderazgo y espíritu de equipo de aquella aventura sobrehumana. Desde el frío helador hasta la falta de alimentos, toda la escena en sí es superación en grado sumo.

Pero, por encima de todo, estaba el instinto de supervivencia, de cambio; incluso de misión e identidad humana. "Cada uno de mis compañeros tenía un motivo tan poderoso o más fuerte que el mío que lo impulsaba a tragar el primer bocado. Dejamos de ser aquellos jóvenes alegres para transformarnos en esos seres antiguos, jóvenes-viejos, estigmatizados por la antropofagia, para bajar y seguir bajando hasta descubrir que el límite no tiene fondo", rememora Roberto Canessa. La muerte alimentó el ansia y amor por la vida, y la vida provocó el cambio (vital), como sucede en las operaciones de combate más arriesgadas:

Incluso las personas que se tienen antipatía, encontrándose en el mismo barco, se ayudarán entre sí en caso de peligro de zozobra. Es la fuerza de la situación la que hace que esto suceda (Cap. 2).

Los héroes de los Andes habían aprendido en el mejor campo de batalla, el rugby, un deporte que une caballerosidad y fortaleza, como recuerda Tintín Vizintín: "El rugby te enseña a sufrir, y el puesto en el que yo jugaba, el pilar, te enseña a empujar, a no desfallecer, a golpearte, una vez, dos y cien veces contra la pared, que es el pilar contrario, generalmente un tipo cuadrado de más de cien kilos. Y cuando no puedes más, tienes que seguir, porque el límite de tu esfuerzo siempre es flexible y puede estirarse un poquito más. Te

acostumbras a que ese esfuerzo suplementario sea tu condición natural. Desde el momento del accidente me impuse un objetivo, que proviene del rugby: si me iba a morir, si nos íbamos a morir, lo haríamos actuando, dando más de lo que podíamos”.

Cuando Lou Gerstner hizo bailar a un elefante moribundo. Morir de pie — antes que rendirse— fue lo que llevó a Lou Gerstner a hacer bailar a un elefante moribundo y cadavérico como IBM. En 1990, IBM era la segunda compañía más rentable del mundo y estaba completando su transformación interna para consolidar su posición de cara a la próxima década. Pero, en el primer trimestre de 1991, la situación se truncó de forma súbita y la compañía entró en pérdidas. El “ataque” —o “suicidio”— había llegado sin previo aviso antes de que la dirección de IBM avistase la sombra de ese enemigo en el horizonte:

Por esto, no basta con depositar la confianza en caballos atados y ruedas fijadas. Se atan los caballos para formar una línea de combate estable, y se fijan las ruedas para hacer que los carros no se puedan mover. Pero, aun así, eso no es suficientemente seguro ni se puede confiar en ello (Cap. 2).

En 1993, Lou Gerstner se puso al frente de IBM. Y obró el milagro. En 1995, IBM volvía a entrar en ganancias. Un rotundo “¡Nunca más!” llenó entonces el silencio que durante varios años había presidido la compañía.

Existen pocos casos tan conocidos y estudiados en las escuelas de negocios de todo el mundo como el de IBM, quizá porque la magnitud de la “resurrección” del gigante informático apenas encuentra parangón. Para impulsar el cambio, Gerstner comenzó a favorecer y gratificar el trabajo en equipo para promover el consenso entre todos los empleados, ya que la cultura corporativa de la compañía había fomentado la competitividad

interna. Además, el nuevo CEO instó a la plantilla a dejar a un lado el “perfeccionismo obsesivo” y apostar por la velocidad, por hacer las cosas rápido. Ese nuevo ímpetu debía ser el pegamento y el ADN de toda la organización en un momento crítico:

Cuando un ejército tiene la fuerza del ímpetu, incluso el tímido se vuelve valiente (Cap. 5).

Los supervivientes de los Andes crearon un espacio de supervivencia en medio de la montaña helada, Gerstner e IBM lo hicieron en medio de las pérdidas millonarias y del cambio del sector. El ímpetu es la misión, la guía, el mapa; el regreso a la vida al filo de la muerte:

Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tienes la fuerza del ímpetu y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades, y encomendarles deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil (Cap. 5).

En el caso de IBM, el cambio impulsado por Gerstner transformó una compañía informática en una consultora especializada en el sector IT. Lo hizo desde el “terreno mortal” y con el sentido de urgencia que se requería. Y más tarde dedicó el libro sobre el cambio estratégico que protagonizó al frente de IBM “a los miles de trabajadores de IBM que nunca tiraron la toalla y nunca abandonaron a su empresa”. El ímpetu que imprimió el directivo a la organización en un momento crítico estimuló a los empleados de la multinacional a dar lo máximo para salvar la empresa.

El líder está obligado a recompensar o premiar el comportamiento sobresaliente (un comportamiento que logra las

“victorias rápidas”) en reconocimiento y retribución.

Así lo entendió Lou Gerstner a la hora de retribuir el desempeño —cumplimiento de los compromisos personales— de sus empleados en IBM:

Cuando el ejército está estrictamente disciplinado, hasta el punto en que los soldados morirían antes que desobedecer las órdenes, y las recompensas y los castigos merecen confianza y están bien establecidos, cuando los jefes y oficiales son capaces de actuar de esta forma, pueden vencer a un príncipe enemigo corrupto (Cap. 12).

La llamada de atención de Sun Tzu sobre la recompensa —o “avaricia”, si el directivo obvia esa gratificación— pone de relieve la importancia estratégica y humana del reconocimiento en la estrategia de dirección de personas. Los estudios de las principales consultoras de capital humano coinciden en señalar la falta de reconocimiento como el aspecto que más lamentan o afean los profesionales de sus respectivos jefes. Para aquellos, ese reconocimiento es la contraparte del compromiso.

Ahora bien, la equidad y justicia en la retribución exigen de forma paralela la reprimenda, si el objetivo no se cumple, pues...*tampoco podrán ser empleados si no se lleva a cabo ningún castigo, incluso después de haber obtenido su lealtad (Cap. 9).*

Por tanto...

Las recompensas no deben utilizarse solas, ni debe confiarse solamente en los castigos. En caso contrario, las tropas, como los niño mimados, se acostumbran a disfrutar o a quedar resentidos por todo. Esto es dañino y los vuelve inservibles (Cap. 10).

Coraje a través del arte de la prudencia. Sun Tzu resume el liderazgo como un arte marcial y también

civilizado, que une tanto pasión y determinación como compasión y templanza, dos extremos tan alejados como necesitados de la otra parte para evitar, de paso, que el compromiso de los empleados degeneren en desidia:

Cuando existe un sentimiento subterráneo de aprecio y confianza, y los corazones de los soldados están ya vinculados al mando, si se relaja la disciplina, los soldados se volverán arrogantes y será imposible emplearlos.

Por lo tanto, dirígelos mediante el arte civilizado y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria continua.

Arte civilizado significa humanidad y artes marciales significan reglamentos. Mándalos con humanidad y benevolencia, unifícalos de manera estricta y firme. Cuando la benevolencia y la firmeza son evidentes, es posible estar seguro de la victoria (Cap. 9).

El carácter tímido y reservado ha rodeado a conocidos altos directivos en los últimos tiempos, como Steve Jobs, Tim Cook o Amancio Ortega. Esa timidez o exceso de celo sobre la propia intimidad no dejan de ser, en el fondo, muestras concretas de esa actitud de prudencia que solicita Sun Tzu. Desde la prudencia hay que entender, entonces, la reflexión que realiza el general chino sobre los que pueden ser denominados “líderes prudentes” en contraposición con los “líderes ignorantes”:

Los buenos generales se comprometen hasta la muerte, pero no se aferran a la esperanza de sobrevivir; actúan de acuerdo con los acontecimientos, de forma racional y realista, sin dejarse llevar por las emociones ni estar sujetos a quedar confundidos. Cuando ven una oportunidad, son como tigres; en caso contrario, cierran las puertas. Su acción y su no acción son cuestiones de estrategia, y no pueden ser complacidos ni enfadados (Cap. 8).

La prudencia proviene de conocer los propios límites, fortalezas y debilidades. El general chino se acerca y adelanta a la inteligencia emocional:

Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo. Aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás (Cap. 4).

La meditación y el autoconocimiento se encuentran en el centro de la inteligencia emocional. Incluso en este campo, por la filosofía cien por cien oriental que proclama, conviene señalar a Sun Tzu como un adelantado a su tiempo al preconizar la unión entre corazón y mente:

Utilizar el orden para enfrentarse al desorden, utilizar la calma para enfrentarse con los que se agitan; eso es dominar el corazón. A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden, no puedes esperar ser capaz de adaptarte a responder sin límites, a manejar los acontecimientos de manera infalible, a enfrentarte a dificultades graves e inesperadas sin turbarte, dirigiendo cada cosa sin confusión (Cap. 7).

Riesgo. Rupert Murdoch, principal accionista del imperio mediático News Corporation, representa como nadie la delgada línea del riesgo llevado al extremo como estrategia empresarial. A raíz del escándalo de las escuchas telefónicas ilegales en Reino Unido que protagonizó el semanario *News of the World*, la publicación se vio obligada a cerrar el domingo 10 de julio de 2011, un hecho que dejó a News Corporation en una situación crítica. Pero la trayectoria de Murdoch está plagada de éxitos nacidos al filo de la quiebra, como sucedió a comienzos de los años noventa.

A la vista de los acontecimientos, Murdoch se ha enfrentado cara a cara con la quiebra (muerte). El conglomerado mundial de medios de News no se puede

entender sin ese espíritu de constante riesgo que ha asumido siempre el magnate. Como los buenos generales, se ha enfrentado y comprometido hasta el final (muerte), pero siempre con la esperanza de que iba a salir victorioso.

Sun Tzu resume de esta forma la prudencia como el justo medio entre la temerosidad (los temerosos acaban "siendo prisioneros") con la temeridad (los temerarios "pierden la vida"). El general chino proclama la necesidad de líderes prudentes, atemperados, templados y desapasionados, frente a la turbación de los líderes demasiado emocionales, cuyo apasionamiento acaba siendo "irracional" por iracundo:

Un gobierno no puede movilizar un ejército por ira, y los jefes militares no deben provocar la guerra por cólera. Actúa cuando sea beneficioso; en caso contrario, desiste (Cap. 12).

La desmesura en el riesgo de los últimos años ha tenido como consecuencia que las actitudes o directivos prudentes hayan quedado en segundo plano. Pero, precisamente por esa desmesura sin control, la prudencia como valor directivo —sobre todo entendida como templanza y criterio— cotiza al alza.

Unidad de gestión y calidad directiva.

La impronta de directivos como Steve Jobs o Herb Kelleher en sus respectivas empresas ha hecho que su propia figura y acción, su estilo de *management*, se hayan convertido en cultura corporativa. Como ha dicho Warren Bennis, con esa forma de actuar han sabido configurar una unidad de gestión entre sus "tropas", unidad conformada por cuatro ejes: gestión de la atención, gestión del significado, gestión de la confianza y gestión de uno mismo.

Esa unidad de gestión —unidad de mando, como se denomina en el mundo militar— exige ante todo, según Sun Tzu, disciplina, que comienza por el propio líder. En la medida en que el resto de los

mandos adquieran y asuman como propia esa disciplina, esta definirá la calidad directiva de todo el mando. Como explica Sun Tzu...

La disciplina ha de ser entendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos de los oficiales, la regulación de las rutas de los suministros y la provisión de material militar al ejército. Estos cinco factores fundamentales han de ser conocidos por cada general. Aquel que los domina, vence; aquel que no, sale derrotado. Por tanto, al trazar los planes, han de compararse los siguientes siete factores, valorando cada uno con el mayor cuidado:

¿Qué dirigente es más sabio y capaz? ¿Qué comandante posee el mayor talento? ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno? ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones? ¿Qué tropas son las más fuertes? ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas? ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa? (Cap. 1).

No basta, por tanto, contar con el mejor general. Por mucho que este sea el mejor, si los capitanes, comandantes y tenientes no dan la talla, la visión y dirección estratégica del general será mal entendida o ejecutada por aquellos.

Los "espías" del talento. Sun Tzu intuye desde el primer momento que la lucha por los mejores es una de las batallas paralelas que puede decidir el destino final de la guerra. En el fondo, el general chino adelanta el que será el día a día de los cazatalentos, que a su vez recaban información (de nuevo, la información como arma estratégica) de primera mano de los directivos que resultan interesantes para un determinado puesto:

Siempre que vayas a atacar y a combatir, debes conocer primero los talentos de los servidores del enemigo, y así puedes

enfrentarte a ellos según sus capacidades (Cap. 13).

Pero, para ello...

La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni de espíritus, ni se puede tener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas; personas que conozcan la situación del adversario (Cap. 13).

La selección y atracción del talento es espionaje. En el fútbol y otros deportes, el "espía" recibe el sobrenombre de "ojeador". Para Sun Tzu, el ojeador se corresponde con el "espía nativo", que se contrata, dice, entre los habitantes del pueblo para realizar esa labor.

Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar adonde vayas (Cap. 2).

Formación y desarrollo directivo. Por el origen militar de Sun Tzu, resulta lógica la defensa que realiza de la formación en el puesto de trabajo, en tareas reales, algo habitual en las prácticas militares, donde las maniobras sobre el terreno suponen una de las partes más importantes del entrenamiento. Ahí se palpa la tensión del cuerpo a cuerpo de la guerra:

Colócalos en una situación de posible exterminio, y entonces lucharán para vivir. Ponles en peligro de muerte, y entonces sobrevivirán. Cuando las tropas afrontan peligros, son capaces de luchar hasta obtener la victoria (Cap. 11).

Los directivos del sector de la banca que participan en los programas de dirección general de Wharton, por ejemplo, acuden de forma rutinaria a West Point para realizar sobre el terreno una prueba en la que se sitúan en el campo de batalla y unos avisan a otros sobre los posibles "puntos rojos" o bombas que pueden encontrarse por el camino. De esa experiencia en campo abierto los

ejecutivos salen con una lección clara: deben estimular en sus compañías una cultura de riesgo mucho más agresiva para prevenir posibles crisis o riesgos futuros.

Pero también las fuerzas armadas buscan retroalimentarse y aprender de las mejores empresas. La armada norteamericana necesita comprender, por ejemplo, por qué el sistema meritocrático de promoción de General Electric genera nuevos talentos, mientras que el sistema de Enron produjo una “disfunción darwiniana”. En general, los militares buscan aprender de las mejores prácticas de las compañías más sobresalientes a nivel mundial.

En ambos casos, el objetivo no es otro que tanto directivos y empresas como los militares y el ejército aprendan de antemano los riesgos, para que, llegado el momento, el peligro de muerte—real, en el caso de los militares, o ficticio (quiebra) en el caso de las empresas—no los paralice y mantengan la frescura:

Cualquier débil en el mundo se dispone a combatir en un minuto si se siente animado, pero cuando se trata realmente de tomar las armas y de entrar en batalla, es poseído por la energía. Cuando esa energía se desvanece, se detendrá, estará asustado y se arrepentirá de haber comenzado (Cap. 7).

Conclusiones

Más de dos mil años después, Sun Tzu sigue inspirando a directivos, militares, estrategas y políticos; pero, a ciencia cierta, poco se conoce de él y de su vida. La biografía misma del militar, desde sus orígenes en Wu, es una gigantesca nebulosa. Ha pasado a la historia como un gran general que ganó decenas de batallas y contiendas pero nadie es capaz de glosar, aunque solo sea de forma somera, alguna de sus grandes gestas. Pese a ello, ha pasado a la historia como el general con mayúsculas y el gran

filósofo de la guerra.

Miles de directivos, empresarios y militares han leído o reflexionado sobre las máximas de Sun Tzu. Muchos de ellos reservan en su mesilla de noche o en su biblioteca personal un lugar destacado a *El arte de la guerra*. Este ha sido, a decir verdad, el verdadero triunfo del gran artífice (o artista) de la guerra. En suma, la verdad de Sun Tzu hecha engaño, el engaño de la guerra: la paz. Y su lección magistral sigue inspirando a los grandes líderes.

Conocen bien esa máxima los generales que están en el frente de batalla. Douglas McArthur, el brillante general de Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial lo resumió de forma admirable: “El soldado es el primero que quiere la paz, ya que es el que debe sufrir y soportar las más profundas heridas y cicatrices de la guerra”.

Inmersos en el engaño de Sun Tzu, las empresas han librado una guerra sin cuartel en la que apenas unas pocas han podido salir indemnes o sin heridas del campo de batalla. Precisamente por el engaño del arte de la guerra, los directivos y empresarios, tan ávidos de la lectura del magistral tratado del general chino, han visto en la lucha el terreno natural de la competencia. Nada más lejos de la realidad, contestaría el general al momento.

La lectura reposada y desapasionada de *El arte de la guerra* introduce al lector en el mundo del compromiso, el honor, la disciplina y el sacrificio, y lo hace con el ánimo de salir al campo de batalla y lograr la victoria, incluso en situaciones difíciles. Porque el objetivo, el único objetivo, es vencer. Pero si para ganar hay que derramar sangre, incluso la victoria resulta demasiado onerosa. El soldado Sherman, que tras dejar el ejército se convirtió en un brillante hombre de negocios, literato y profesor, dejó una frase que resume con precisión ese belicismo propio de la contienda:

“Hay muchos chicos aquí que piensan que la guerra es todo gloria pero, chicos, es un auténtico infierno. Podéis transportar este aviso a las generaciones venideras. Pienso que la guerra es un horror”.

El arte de la guerra, pese a que haya influido tanto en la visión teórico-empresarial de la estrategia, adelanta la importancia de las alianzas y colaboraciones, y toda la historia militar está repleta de alianzas, ententes y acuerdos; pero siempre con el mismo objetivo: ganar (aunque en realidad, insiste el general, la mejor victoria es que se obtiene sin derramar una gota de sangre, como sucede en los “océanos azules”).

Ya lo dice Sun Tzu: “El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin combatir”. Larga vida al general, que lleva más de dos mil años de triunfo. Esa es la verdad de la guerra y la empresa para miles de directivos, empresarios y emprendedores.