



# Lecciones de El arte de la guerra

Un modelo para alcanzar el Éxito en los negocios, elaborado a partir de los consejos formulados hace 2.500 años por uno de los primeros consultores de la historia, el filósofo chino Sun Tzu.

China siempre fue tierra fértil de grandes pensadores. La mayoría de ellos no se interesó por cuestiones metafísicas, sino por encontrar la forma de llevar una vida correcta en sociedad. No es de extrañar, entonces, que se hayan destacado en sociología, psicología, ética y organización. Estos filósofos se dedicaron a buscar, analizar y establecer lineamientos para una vida social armoniosa y ordenada.

Sun Tzu vivió en el estado de Qi, la actual provincia china de Shangdong, alrededor del 500 a.C. "Tzu" era un título respetuoso que la gente empleaba para dirigirse a los filósofos durante la Dinastía Chou (desde el siglo XI hasta el año 255 a.C.), y puede traducirse como "profesor" o "maestro".

En esa época, China estaba dividida en numerosos estados, envueltos en una guerra casi permanente. Eran tiempos de caos, con conflictos y levantamientos constantes. Pero fue también durante ese período, conocido como el de los Reinos combatientes (475-221 a.C.), cuando aparecieron los primeros consultores que la historia recuerde. Se trataba de un grupo de eruditos, expertos en la organización de los estados y la conducción de las guerras, que viajaban por todo el país asesorando a los gobernantes dispuestos a pagar por sus servicios. De todos ellos, el más famoso fue Confucio (Kong Zi en chino). A esta misma categoría de filósofo-consultor pertenece Sun Tzu.

Paradójicamente, ese tiempo de confusión social y decadencia de las instituciones públicas fue también una edad dorada para las artes y la filosofía. Sun Tzu es uno de los pocos pensadores de esa época cuyo trabajo ha perdurado. Transcurridos 2.500 años, su tratado El arte de la guerra se sigue publicando y consultando. Es el primer libro práctico sobre el manejo de un ejército y la conducción de una guerra, y una de las pocas obras maestras de la antigüedad que aún puede encontrarse en cualquier librería del mundo.

Veamos cómo puede resultarle útil al management actual.

## Aplicación de la teoría

Se dice que cuando Ho-Lu, rey del estado de Wu, leyó El arte de la guerra, llamó a Sun Tzu a su palacio. El rey quería poner a prueba la eficacia de esas ideas y le pidió que hiciera una demostración, a través de sus concubinas. Sun Tzu aceptó el desafío, a condición de que el soberano respetase sus decisiones. El rey aceptó.

Sun Tzu dividió a las mujeres en dos grupos y eligió a las dos concubinas favoritas del rey como comandantes. Después les explicó los principales elementos de los ejercicios militares. Al finalizar, les preguntó si habían comprendido. Las mujeres asintieron. Sin embargo, cuando Sun Tzu empezó a dar órdenes, se echaron a reír. Entonces, él dijo: "Si las reglas no son claras y las órdenes no fueron bien explicadas, la falta es del comandante".

Volvió a repetir las instrucciones y, cuando dio las órdenes por segunda vez, las mujeres volvieron a estallar en carcajadas. Esta vez Sun Tzu señaló: "Si las reglas fueron impartidas con claridad pero no son obedecidas según la ley militar, la falta es de los oficiales". Y ordenó que las dos concubinas fueran decapitadas.

Al escucharlo, el rey se apresuró a decirle que había comprendido perfectamente el sistema y que el castigo no sería necesario. Pero Sun Tzu no aceptó su súplica y le contestó: “Tu servidor ha sido designado comandante y, cuando el comandante está a la cabeza del ejército, no está obligado a acatar todas las órdenes del soberano”. Llevó a cabo las ejecuciones y puso a otras dos mujeres al mando, para continuar con la práctica.

Cuando Sun Tzu repitió sus órdenes, esta vez nadie se atrevió a reír y los ejercicios se cumplieron estrictamente. Pero el rey estaba tan deprimido por la pérdida de sus dos amadas concubinas que ya no tenía interés en observar los ejercicios. Entonces Sun Tzu le dijo: “A Su Alteza le gustan las palabras, pero le falta coraje para aplicarlas”.

Esperamos que los lectores no tomen esta historia literalmente. Nuestro propósito no es repetir el texto de Sun Tzu, sino reinterpretarlo a la luz del moderno management y encontrar allí una guía para resolver problemas actuales. Términos militares como ejército, terreno, enemigo y comandante serán reemplazados por otros como organización, ambiente, competidor y líder, propios de los negocios.

### Gestión en tiempos de cambio

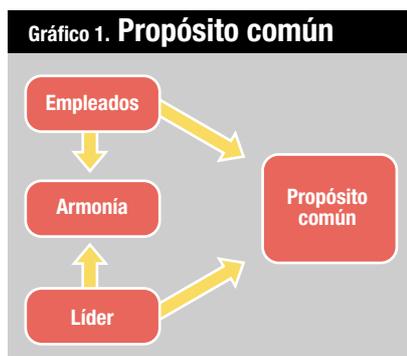
El éxito de una organización depende de cuatro condiciones: propósito común, sensibilidad al ambiente que la rodea, liderazgo capaz y flujo de información efectivo.

#### Propósito común

“Tendrá éxito la organización cuyos líderes y empleados estén unidos por un propósito.”

La principal responsabilidad del líder es lograr que la organización se una alrededor de un propósito común; es decir, que los pensamientos y los actos de cada uno de sus integrantes estén alineados con las metas por él establecidas. Este tipo de alineación es el resultado de la conducta ejemplar del líder, que se origina en su nobleza. Así, los directivos mantienen la armonía dentro de la organización y se ganan el respeto de los demás. Para lograrlo, deben prevenir los conflictos internos, imponer el orden y la disciplina y convertirse en verdaderos modelos a seguir.

La autoridad de los líderes surge, pues, de su carácter y su conducta, no de la posición que ocupan. Sólo si son respetados podrán establecer una relación armoniosa con sus empleados. La armonía y el carácter ejemplar del líder son dos caras de la misma moneda (ver gráfico 1).



En China se decía que las dinastías que no eran capaces de mantener la paz habían perdido “los favores del cielo”. La idea de mantener la estabilidad social sigue siendo muy importante en la China actual. En un sentido general, los chinos buscan la armonía y procuran eliminar los conflictos en sus organizaciones. Si no pueden evitarlos, simulan que no existen e intentan mantenerlos ocultos.

El concepto de armonía se puede abordar de dos maneras. Por un lado, como la uniformidad de ideas y conductas. Por el otro, como la mezcla o combinación de ideas y opiniones. La noción de armonía fértil hace referencia a la segunda y encuentra una expresión muy clara en el arte. Es im-

posible crear música con un solo sonido, aunque se lo repita mil veces. Para lograrlo, es necesario combinar sonidos de tonos diferentes.

Al líder debe interesarle este tipo de armonía, pues su misión es alentar a personas con antecedentes y opiniones diferentes a alcanzar un objetivo común, buscando la unidad a través de la diversidad.

#### Sensibilidad al ambiente

“Así como el agua fluye según las condiciones del terreno, una organización debe variar sus métodos en función de la competencia.”

Gráfico 2. El ambiente



Gráfico 3. Cualidades del liderazgo

Virtudes a cultivar	Flaquezas a superar
Integridad	Imprudencia
Benevolencia	Inseguridad
Disciplina	Volatilidad
Coraje	Hipersensibilidad
Sabiduría	Indulgencia

involucra elementos tangibles como la fortaleza económica y la calidad de los recursos.

Los líderes deben crear organizaciones flexibles y sensibles al ambiente, que se ajusten a las nuevas situaciones a medida que se presentan.

### Un liderazgo capaz

“El líder está en el corazón de la compañía. Con un líder capaz, la organización tiene todas las posibilidades de alcanzar el éxito. Sin él, corre peligro de caer en el caos.”

El liderazgo se origina en la nobleza del carácter. El líder debe cultivar cinco virtudes, para superar cinco flaquezas que afectan el proceso de toma de decisiones y por lo tanto el éxito de la compañía (ver gráfico 3). Las flaquezas son: imprudencia, inseguridad, volatilidad, hipersensibilidad ante las críticas e indulgencia.

La imprudencia se refiere a las decisiones que se toman sin considerar todos los factores. La inseguridad lleva a la indecisión, y ésta genera miedo al cambio. La volatilidad perjudica la relación con los empleados. Los líderes que no controlan su temperamento no se ganan el respeto de la gente y exponen al conjunto a su propia incompetencia.

La hipersensibilidad ante las críticas limita las oportunidades de aprender y de mejorar.

La indulgencia se relaciona con el sentimentalismo. Provoca que el líder se involucre en forma excesiva en los problemas personales de los empleados, y tolere comportamientos inadecuados. La gente recibe un mensaje erróneo, que conduce a que algunos se aprovechen de la flaqueza del líder y otros se sientan injustamente tratados. La indulgencia atenta contra la eficiencia. Es por ello que los líderes deben mantener la distancia apropiada, comportándose con madurez, serenidad y ecuanimidad.

Para evitar las cinco flaquezas mencionadas, el líder debe promover estas cinco cualidades: integridad, coraje, benevolencia, disciplina y sabiduría.

La integridad es la coherencia entre las palabras y los actos. Sólo quienes poseen esta cualidad pueden ganarse la confianza de los demás, debido a que cumplen con sus promesas. Y la confianza es la base de la autoridad.

Los líderes también deben tener coraje para tomar decisiones firmes y resueltas en los momentos críticos, y así ganar las batallas antes de pelearlas.

La benevolencia tiene que ver con apuntar al bienestar de cada integrante de la organización y respetar el valor de cada persona.

La disciplina también es una cualidad muy importante. Hay que disciplinarse uno mismo antes de dirigir a los demás. Los líderes deben dar el ejemplo, respetando las normas de la organización. Sólo entonces pueden pedirles a otros que los sigan. Los más capaces se ganan la gratitud de la gente no sólo porque se preocupan por ella, sino porque logran unirla a través de medidas disciplinarias. La combinación de benevolencia y disciplina es lo que garantiza la lealtad de los empleados hacia sus líderes.

Por último, y tal vez sea esto lo más importante, los líderes requieren sabiduría. La necesitan para analizar los problemas en forma sistemática. Y para planificar sus actos en base a una comprensión profunda del ambiente de negocios, luego de evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización. Los líderes sabios deben ser flexibles y no seguir reglas convencionales. Tienen que ser capaces de actuar, cuando sea necesario. Para impulsar el progreso de su compañía, deben fomentar el cambio, no frenarlo.

La sabiduría es también el conocimiento que tiene el líder sobre las condiciones externas y su capacidad para prever el resultado de sus propios actos. El ambiente externo es el resultado de un proceso dinámico, en el que interactúan diversos elementos. Por lo tanto, al tomar una decisión relativa a un problema puntual se puede estar incidiendo sobre otros aspectos de la compañía. La verdadera sabiduría es una combinación de oportunidad y criterio.

Las decisiones de los líderes están muy vinculadas con el éxito o el fracaso de una organización. Las cinco cualidades mencionadas son las fuentes del liderazgo. Es en ellas donde se origina, y no en la posesión de aptitudes especiales.

### Un flujo de información efectivo

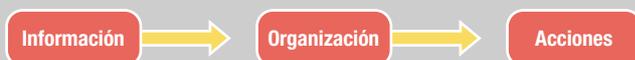
“Para una organización bien diseñada, es lo mismo manejar a muchos empleados que a unos pocos.”

Una buena organización debe tener un sistema de control apropiado, canales de comunicación claros, una buena asignación de recursos y, fundamentalmente, gerentes intermedios capaces. Porque lo que conduce al éxito no es la presencia de una ventaja competitiva, sino la capacidad de los integrantes de la organización para aprovecharla. Los líderes no deben resistirse, ni mucho menos oponerse, a facilitar los recursos necesarios para atraer a personas con talento.

Un tema clave en administración de personal es contar con un sistema justo de premios y castigos. Cuando se otorgan recompensas excesivas, esto indica que la compañía tiene problemas. De un modo similar, la imposición de demasiados castigos expresa que la organización carece de un propósito común. La justicia y la equidad son muy importantes a la hora de decidir sobre ascensos y traslados internos. Por último, la capacitación cumple un papel fundamental para el uso adecuado del capital humano.

Hay dos características relevantes del flujo de información. Primero, tiene que estar focalizado en la obtención y transmisión de información. Segundo, debe adaptarse a las condiciones dinámicas del ambiente externo. Sólo entonces la organización podrá sobrevivir a un ambiente altamente competitivo y cambiante. Las decisiones tomadas en el pasado no constituyen una buena guía para el futuro. La principal ventaja competitiva de una compañía es su capacidad de reinventarse continuamente (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Organización



### Pensamientos finales

El secreto del éxito radica en lograr que la organización se una alrededor de un propósito común, conducida por un líder que respete a la gente, aprecie la diversidad, trate

de crear un clima de armonía, observe el ambiente externo, obtenga información en forma incesante y tome medidas eficaces para adaptarse él mismo a condiciones siempre cambiantes.

En China se dice que “si un soldado es incompetente, el problema es de una persona, pero si el general es incompetente, el problema es del ejército”. Los líderes deben ser vistos por la organización como el ejemplo a seguir (ver gráfico 5).

Un viejo interrogante es si los líderes nacen o se hacen. Según el planteo aquí presentado, el liderazgo se desarrolla a través del esfuerzo personal.



Entonces, ¿cómo llegar a ser un verdadero líder? La respuesta proviene de las cinco cualidades que se deben fomentar: integridad, coraje, benevolencia, disciplina y sabiduría. El ejecutivo que las cultive llegará a convertirse en modelo para sus empleados.

Mientras en la visión occidental los líderes están en la cima de una organización puesta a su servicio, en este modelo ocupan el centro de una rueda: hacia ellos confluyen todos los rayos y son ellos quienes sirven a la organización. Si el centro no es lo suficientemente fuerte, la rueda inevitablemente colapsará (ver gráfico 6).

Para concluir esta exploración de las ideas de Sun Tzu adaptadas al management actual, apelaremos a una de sus más famosas citas: “Conoce a tus competidores, conócete a ti mismo, y el éxito nunca estará en riesgo. Conoce el terreno, conoce las condiciones naturales, y el éxito será total”. ●

#### © Gestión/Business Strategy Review

Este artículo se publicó originalmente en Business Strategy Review.

Reproducido con autorización de Blackwell Publishing Ltd.

© 2004, Blackwell Publishing.

Juan Antonio Fernández es profesor de management en la China Europe International Business School, de Shangai, China.