

//

La cultura oriental ha brindado su conocimiento al mundo entero, particularmente en el campo del crecimiento humano, es decir, de la superación personal, aplicado también a los negocios.

//

Para nadie es un secreto

que las estrategias son necesarias en el éxito de una organización y que la fórmula "mágica" es saber mezclarlas y convertirlas en una mejor estrategia, con el objetivo claro de acentuar siempre las gestiones más positivas y minimizar las negativas. Por consiguiente, para sobrevivir en un mundo globalizado, debemos tratar de entendernos nosotros mismos, y

tura occidental ha logrado desarrollos importantes en el ámbito financiero y económico y, en general, en todo lo relacionado con el éxito empresarial. La "mezcla" entre uno y otro pensamiento resulta por demás interesante para la institución militar y por ello el presente artículo describe los rasgos centrales de una y otra cultura, y la manera en que sus individuos reaccionan frente a diferentes situaciones.

Teniente Coronel Daniel Alberto Meléndez Riveros
Segundo Comandante CATAM

CORAJE

SIN ESTRATEGIA

NO PRODUCE RESULTADOS

también a nuestros oponentes, así como tener claro las consecuencias de nuestras acciones en el corto y en el largo plazo. Este conocimiento puede mejorar significativamente el camino para obtener la victoria. La cultura oriental ha brindado su conocimiento al mundo entero, particularmente en el campo del crecimiento humano, es decir, de la superación personal, aplicado también a los negocios. Por otra parte, la cul-

Para este análisis se utilizaron las enseñanzas de dos reconocidos autores: Rosalie Tung, quien representa el pensamiento estratégico de los hombres orientales y Lane Plevel, quien plantea el enfoque de la cultura occidental para manejar la gestión de una compañía estadounidense de gran prestigio.

Para Tung, la forma más exitosa de alcanzar la victoria es a través de la estrategia. Examina 4 clásicos del arte

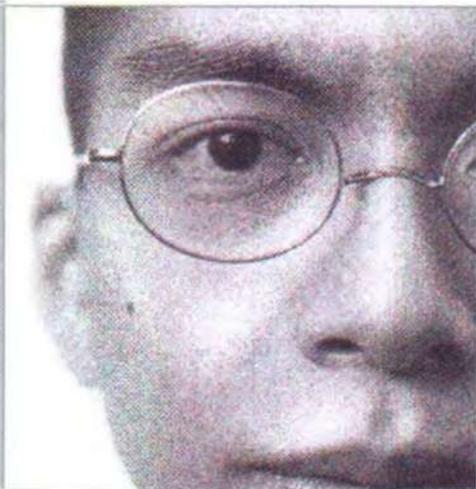
de la guerra, empleados por los ejecutivos de Japón, Corea, Singapur, Hong Kong y Taiwán para su inspiración. Identifica 12 temas importantes entrelazados con estos clásicos y explica cómo cada uno afecta la cultura y la estrategia del trabajo. Los doce temas provienen de treinta y seis estratagemas que destacan el enfoque de Asia Oriental para competir y cooperar al igual que para formular e implementar estrategias. Estos temas pueden ser empleados en forma individual, invertidos, o combinados para producir más estratagemas.

Tung argumenta que las estrategias son importantes para engancharse en prolongadas campañas contra

La filosofía asiática defiende que el compromiso es necesario para alcanzar una meta. Este compromiso puede ser entendido como engañar o cebar al oponente con pequeños triunfos para al final llevarse la victoria total. También recalca la necesidad de esforzarse o luchar por la victoria total. Esto significa que debemos pensar en las consecuencias de nuestros actos a largo plazo.

Otro aspecto de la filosofía oriental se refiere a las situaciones del adversario en un contexto global de competición. Por ejemplo, si el adversario está perdiendo y existe la oportunidad de eliminarlo, hágalo. Pero desde el punto de vista occidental, esta pers-

Coraje



Debido al énfasis en la estrategia, los asiáticos tienden a emplear juegos mentales (mind games), los cuales pueden haber contribuido a estereotiparlos como personas misteriosas.

sus adversarios, sin importar que la victoria sea costosa e ineficiente; también dice que una estrategia brillantemente concebida puede cumplir con el mismo objetivo en forma rápida y eficiente. Debido al énfasis en la estrategia, los asiáticos tienden a emplear juegos mentales (mind games), los cuales pueden haber contribuido a estereotiparlos como personas misteriosas. De acuerdo con la filosofía asiática todos los eventos ocurren en patrones cíclicos. Para el engaño es un término neutro. De igual manera este puede ser moral y aceptable si de él se obtiene un resultado positivo, que encierra la dimensión de una Nación - Estado, un clan, una familia numerosa, el núcleo familiar, la corporación y el ser mismo.

pectiva no es solo anti-ética, sino inmoral. De otro lado, los asiáticos son gente pragmática, prudente y sabia. Así, el énfasis chino del pragmatismo nos dirige hacia otra estratagema: "abandone la lucha cuando la derrota sea inminente, recuerde que la lucha por la supervivencia la dará una nueva oportunidad de tomar fuerzas y recuperar la posición".

De otra manera, la flexibilidad significa no solo adaptarse a las condiciones de cambio, sino a nuevos destinos y fortunas. De acuerdo con el autor Sun Tzu, cuando la capacidad militar es 10 veces la del oponente, debe obligársele a que se rinda. Cuando la capacidad militar es 5 veces la del enemigo, es aconsejable atacar. Cuando la capacidad militar es solamente

dos veces la del adversario, es necesario dividir las tropas del enemigo. Cuando la capacidad militar es menor que la del adversario, hay que evitar la confrontación y huir. Esta flexibilidad permite a los asiáticos alterar un contrato legalmente firmado si las circunstancias cambian, cuando en occidente un contra-

to es considerado sacrosanto, con términos inviolables. Estas diferencias finalmente terminan aumentando el nivel de frustración de occidente cuando quieren establecer negocios con orientales. Recuerde este principio: "sepa cuando se debe pelear y cuando no"...



(mind games)

juegos mentales



La filosofía oriental defiende profundamente la importancia de adquirir información acerca del enemigo, haciendo inteligencia y desarrollando "relaciones" que permitan finalmente encontrar las verdaderas intenciones del oponente o competidor. La información puede ser obtenida de varias fuentes tales como espías, alianzas con compañías locales, e infiltrando orientales bien capacitados. Hacer inteligencia también significa entregar información errónea para contaminar y frustrar las estrategias del oponente.

Los empresarios occidentales que han triunfado en Asia admiten fácilmente que la paciencia ha sido el requisito principal para el éxito. Ciertamente, la importancia de la paciencia difiere entre los mismos países orientales. Los coreanos, generalmente toman decisiones más rápidas que los chinos y los japoneses. Pero sobretodo, los asiáticos requieren mucha paciencia porque les toma mucho tiempo establecer relaciones. Existen tres razones por las cuales los orientales requieren caminar muy despacio: una tiene que ver con las implicaciones de largo plazo de sus acciones, una segunda razón es la importancia de

“Conózcase usted mismo, conozca su oponente: cien batallas, cien victorias.”

■ ■ ■ Sun Tzu

desarrollar relaciones humanas provechosas. La última razón es la creencia de que las cosas ocurren en forma cíclica. Si un oriental pierde su fortuna, y el momento por el que atraviesa es inoportuno, él esperará pacientemente hasta que la situación sea positiva.

Para resumir el pensamiento del hombre oriental en los negocios, es válido utilizar una máxima de Sun Tzu que encierra el factor clave de su filosofía para obtener el éxito empresarial, "Conózcase usted mismo, conozca su oponente: cien batallas, cien victorias".

En cuanto a la cultura occidental, el artículo de la compañía AT&T describe la fusión de dos unidades de negocios con culturas y procesos diferentes para formar un sistema de telecomunicaciones global altamente competitivo, en julio de 1992. Esta fusión se convirtió en una realidad gracias a un formidable liderazgo, que convirtió las políticas y los programas rediseñados en herramientas de conexión de los nuevos principios del negocio.

El primer paso para establecer esta nueva forma de mirar el negocio, consistió en desarrollar un conjunto de principios estratégicos que permitiera comunicar y alinear la atención de los asociados a la filosofía de la nueva administración. Para esto se utilizaron símbolos visuales, los cuales fueron expresados en una pirámide. Los elementos contemplados dentro de la pirámide fueron expuestos en dos ejes. En el eje horizontal, se encontraba la visión, la misión, los valores, los objetivos, el plan estratégico, el plan táctico y las personas. En el eje vertical y tocando el eje horizontal, se visualizan los procesos, y el sistema de información gerencial.

Para alcanzar la misión del negocio el nuevo director del equipo, basado en los principios estratégicos del mismo, desarrolló seis imperativos estratégicos en tres áreas críticas de recursos humanos: la cultura, el sis-

ministración de recursos, y programas de soporte. Una vez conformados los equipos, el paso siguiente fue reafirmar la motivación y la creatividad de las personas para ayudarlos a aceptar los cambios de la organización. Después de la aplicación de la estrategia para el manejo del recurso humano se observó una mejoría importante en la satisfacción de los asociados y del cliente, así como resultados financieros positivos. Cualquiera que haya sido la combinación de las estrategias y los principios, ellos son los responsables del nuevo futuro del lugar de trabajo en el campo de la competencia global.

Desde el punto de vista de las discrepancias que se den entre dos pensamientos, es importante anotar que los orientales establecen un solo principio general para el manejo de sus negocios, mientras que los occidentales establecen varios frentes de acción, donde la persona es el eje fundamental. Por otro lado, la paciencia, el engaño y el pensamiento de largo plazo son factores claves de la estrategia oriental; sin embargo, los occidentales enfatizan que lo importante es el cambio cultural, el sistema de premios y castigos, y el sentido de pertenencia del recurso humano como pilares fundamentales para el éxito.

Como se observa, cada cultura tiene un aporte importante que hacer para obtener la victoria personal

En el área de los acuerdos, ambas culturas aceptan que lo importante es tener claro hacia donde se quiere ir, por qué se quiere ir y cómo se va a llegar allí. Enfatizan en la estrategia, el compromiso y la adecuada información, como pilares del éxito, en cualquier actividad, en cualquier parte del mundo. ■ ■ ■



tema de premios y recompensas, y el sentido de pertenencia. Para articular la nueva función de la administración de los recursos humanos, la compañía AT&T conformó seis equipos encargados de los imperativos estratégicos: Planeamiento, comunicación, educación y entrenamiento, sistema de premios y recompensas, ad-

y empresarial. En el área de los acuerdos, ambas culturas aceptan que lo importante es tener claro hacia donde se quiere ir, por qué se quiere ir y cómo se va a llegar allí. Enfatizan en la estrategia, el compromiso y la adecuada información, como pilares del éxito, en cualquier actividad, en cualquier parte del mundo.