

Índice

Presentación de Carolina Miyata	9
1. Un asistente inesperado	15
2. La primera clase de Yan	23
3. La práctica de la virtud.....	29
4. Transparencia en la acción	45
5. Compromiso de desarrollo	65
6. El lugar de la honradez.....	75
7. Cuidado con las opiniones	87
8. El logro de objetivos concretos	107
9. Dignidad y méritos	121
10. La suma final	135
Epílogo	141
Bibliografía	143

Presentación

Quizá sea este el momento histórico en el que Asia se encuentra más cerca que nunca de nuestra cultura occidental. Por eso, en este momento de proximidad, y por encima de consideraciones acerca del potencial económico y las oportunidades que representa, una de las cosas que más sorprende al occidental de la Asia de hoy es descubrir la vigencia de filosofías y autores milenarios. Es frecuente, prácticamente una constante, encontrarse con referencias a los dos pensadores más influyentes de la China antigua: Confucio y Sun Tzu.

Confucio nació en el año 551 a. C. y desarrolló gran parte de sus doctrinas dedicadas al buen gobierno durante estos años hasta su muerte en el año 479 a. C. Por su parte se cree que Sun Tzu vivió en torno al siglo VI a. C. Dedicó su vida a la estrategia militar y sus enseñanzas fueron compiladas por sus discípulos en el tratado *El arte de la guerra*. Hablamos, por tanto, de dos filósofos que formularon sus teorías hace más de dos milenios, lo que convierte en aún más extraordinaria su vigencia en ámbitos como la mercadología, la estrategia o la gestión empresarial.

Esta vigencia entre el empresariado asiático hace obligatorio a cualquier interesado en hacer negocios en un mercado tan importante profundizar en una forma de entender el mundo que

presenta notables diferencias con el pensamiento occidental. Pero estas enseñanzas no son únicamente válidas para hacer negocios en Asia, sino que también pueden ofrecer lecciones de gran valor así como hacernos entender el mundo de otra forma, desde una óptica *asiatizada*.

Ese ha de ser, pues, nuestro punto de partida, porque para acercarse a esta forma de entender es preciso que nos despojemos de todos nuestros prejuicios y entendamos en toda su extensión conceptos fundamentales en la filosofía china como la complementariedad de los opuestos como sinónimo de armonía. Únicamente si lo hacemos así, podremos salir de los laberintos que se nos ofrecen y encontrar enseñanzas válidas para nuestra gestión diaria.

La búsqueda de la armonía (que para Confucio era, ni más ni menos, que uno de los nueve principios fundamentales del buen gobierno) se encuentra presente hoy también en la propia actitud del empresariado chino. Es muy habitual que se hagan ímprobos esfuerzos para evitar situaciones abruptas o extremas, al extremo de que incluso escuchar un no resulta prácticamente imposible.

Esta situación que se extiende en la sociedad china en general, también trasciende en la propia política internacional y en el papel que tradicionalmente ha desempeñado esta cultura. El país asiático se conoce como el *gigante benévolo* por su manera de manejar los conflictos tratando de evitar la ruptura y el enfrentamiento abierto. «La capacidad de resolver conflictos sin lucha diferencia al prudente del ignorante», asevera Sun Tzu.

Si Asia, con China a la cabeza, cada vez más se está posicionando como una de las economías y sociedades con mayor relevancia en el panorama internacional, tal vez sea éste el mejor momento para acercarnos a sus filósofos para entender su manera de ver el mundo y descubrir los matices culturales como método para optimizar nuestras posibles oportunidades de colaboración, entendiendo las lecciones desde la distancia temporal preceptiva y contextualizando sus enseñanzas en el transcurso de las peripecias vitales de cada uno de ellos.

En esa búsqueda de la armonía a la que hacíamos referencia antes debemos incluir la lectura paralela de las enseñanzas de un estratega militar (Sun Tzu) con las de un maestro preocupado por la gestión óptima del gobierno (Confucio). De esta forma descubriremos que sus posturas están mucho más cerca de lo que pensamos y que son perfectamente complementarias (otra constante en la filosofía oriental: la complementariedad de contrarios representada gráficamente en el Yin y el Yang).

El libro que tiene en sus manos se adentra en las enseñanzas de Confucio, así que en esta presentación revisaremos algunas de sus principales enseñanzas y trazaremos su relación con Sun Tzu.

Educación

Desde el inicio la vida de Confucio, la educación es una de las claves en torno a la cual giran sus propias enseñanzas. Confucio entiende la educación como vía para el progreso social, necesaria y aplicable a cualquier clase social sin exclusión. En cierto modo, reconocemos parte de estas ideas en nuestra propia forma de pensar y educar en occidente (de hecho, la meritocracia continúa siendo uno de los valores fundamentales en nuestra cultura). La educación es, además, fundamental para gobernar a la sociedad, a la comunidad familiar y al individuo propiamente. De hecho, esta idea de educación tiene mucho que ver con el concepto de gobierno, tan presente en diferentes filósofos chinos.

El propio Sun Tzu valora la educación (la formación de la inteligencia) como el arma más importante y afirma que «sojuzgar a las tropas enemigas sin pelear es el verdadero pináculo de la excelencia». Para él, la inteligencia y la formación del comandante tienen un valor mucho más elevado que la ferocidad del ejército. La lección fundamental de *El arte de la guerra* es la de conocer suficientemente al enemigo para evitar la batalla.

Responsabilidad del líder

Para Confucio, la educación es uno de los vehículos para implantar el buen gobierno en la sociedad. Se trata del camino para lograr ciudadanos «moralmente superiores» en un intento

de destacar la necesidad de vivir de acuerdo a virtudes como la sinceridad, bondad o benevolencia. En este sentido, es necesario contextualizar las enseñanzas de Confucio. La época en la que el filósofo vivió, en la dinastía Zhou, estaba marcada por una fuerte corrupción y decadencia que daba un frágil ejemplo a la sociedad china. Los gobernantes servían a sus propios intereses, sin pensar en el pueblo como tal.

Confucio abre una nueva fase que llega hasta nuestros días donde el gobierno representa la más alta esfera que un hombre puede alcanzar y, según el desempeño basado en las virtudes, deberá ante todo servir al pueblo.

Resulta interesante conocer cómo las enseñanzas no sólo de Confucio sino también de Sun Tzu y otras referencias asiáticas reflejan esta idea de responsabilidad. El gobernante, el superior, el jefe tiene la responsabilidad para con su propio pueblo o equipo. Sólo mediante el correcto desempeño de su obligación, cumpliendo con el bien común y no individual, conquistará día a día a sus ciudadanos. De esta forma, desmontamos uno de los mitos más antiguos con respecto a la idiosincrasia oriental, en ocasiones relacionado con un carácter servil y pasivo. Ante la irresponsabilidad del gobernante, tanto Confucio como Sun Tzu llamarán a la rebelión para ser sustituido por un líder que realmente merezca la autoridad que le ha sido conferida.

Por tanto, ¿qué sería de la dirección o gestión sin el liderazgo? La gestión en Sun Tzu no se caracteriza por la imposición sino por una autoridad que emana del carisma. La sabiduría, la justicia o equidad, la severidad pero también la humanidad y el coraje, y especialmente la responsabilidad deben ser valores de obligado cumplimiento en todo líder que se precie. Sólo así logrará el respeto de la tropa sin necesidad de una imposición violenta que sólo conduciría a su fin.

La armonía social

El orden social es otro de los componentes comunes tanto en Confucio como Sun Tzu. La permanente búsqueda de armonía

entre sus miembros, es decir, que las relaciones sociales y políticas estén basadas en una convivencia armónica y, lo más importante, donde ningún ciudadano se encuentre fuera de la sociedad.

Para Confucio existen cinco relaciones posibles en la sociedad: padre e hijo, gobernante y gobernado, mujer y hombre, hermano mayor y pequeño así como amigo y amigo. Estas relaciones marcan el desempeño de una sociedad y ubican a cada cual en su papel social con respecto al otro. Tal vez se trate de un sistema excesivamente rígido en sus planteamientos, sin embargo, en contrapartida, aboga por una integración social completa donde no existe el rechazo por clase social, origen o creencias.

Desde un planteamiento original completamente diferente, encontramos una doctrina similar en Sun Tzu. Para el estratega chino, resulta fundamental mantener a la tropa militar unida, integrada, motivada. Esta labor del líder pasa por dedicar tiempo a entender la mejor tarea adecuada para cada uno: un gestor no puede permitirse el lujo de despreciar talento alguno, de modo que deberá «aprovechar al tonto, al avaro, al sabio y al valiente».

Continuo cambio

Al revisar las enseñanzas tanto de Confucio como Sun Tzu nos sorprende, una vez más, encontrarnos con conceptos que consideramos completamente contemporáneos y tras los que descubrimos una historia milenaria. Un ejemplo de ello es la idea de gestión del cambio. En una época donde el entorno empresarial se ha hecho global, las tendencias de gestión y consumo son tan intensas como pasajeras o el cambio se ha convertido en un compañero de viaje, cada día debemos estar más preparados para manejar la incertidumbre con cierto grado de flexibilidad y dinamismo en nuestras estrategias.

Sin embargo, la idea de cambio es un concepto inherente al espíritu chino. El propio Taoísmo, con su símbolo del Yin Yang,

parte de esta teoría que entiende la vida como el paso continuo de un extremo a otro, de frío a calor, de masculino a femenino, sin concebir el uno sin el otro, en puro equilibrio. No podía ser de otra forma: Sun Tzu se hace eco de esta teoría milenaria china y lo aplica profusamente en sus consejos y enseñanzas militares. En la guerra no habrá reglas, todo dependerá de acuerdo a las circunstancias. Por ello, ejecutar las órdenes del soberano no resulta de obligado cumplimiento: reside en el líder militar la capacidad de adaptarlas, de flexibilizar su ejecución según el contexto en cada momento.

En el caso de Confucio, esta orientación a vivir y adaptarse al cambio se refleja de alguna forma en el hecho de no interpretar las cosas desde un punto de vista unívoco o individual, sino siempre en función al bien social. Por ejemplo, la coexistencia del bien y el provecho es posible a pesar de que desde un punto de vista occidental nos resulta en ocasiones contradictorio. Sin embargo, será posible en la medida en que sirva a la propia sociedad. Esta relatividad y variación de los significados según el contexto y sus características es muy propia de una mentalidad asiática, más adaptada a asimilar el cambio. De nuevo, se trata de conceptos que nos resultan de tremenda actualidad.

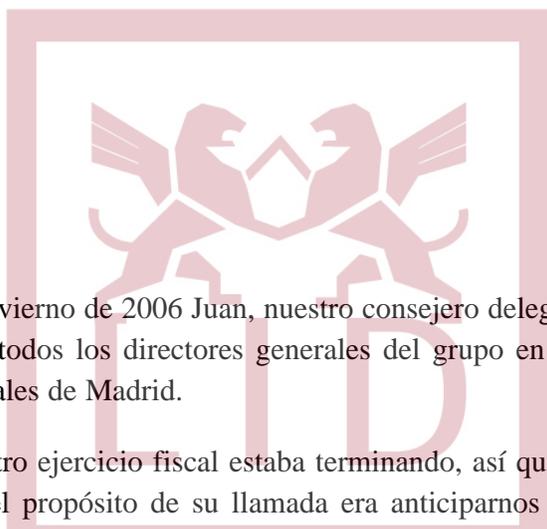
Los conceptos que se mencionan en esta presentación se verán ampliados y explicados en contextos prácticos a lo largo del texto de Enrique Benito. De su mano le invito a descubrir un nuevo cristal para ver el mundo, el que utiliza Asia para observarnos y entendernos. Su peso y presencia internacional debería despertar nuestro interés para acercarnos a sus filósofos, pensadores y estrategias. Este acercamiento y la consecuente asiaticización de nuestra forma de pensar no sólo es el mejor camino para aprovechar las oportunidades que Asia nos trae sino que, además, puede constituir una vía enriquecedora de ampliar nuestro punto de vista personal.

Carolina Miyata

*Autora de *Mi jefe es chino**

Un asistente
inesperado





En invierno de 2006 Juan, nuestro consejero delegado, convocó a todos los directores generales del grupo en las oficinas centrales de Madrid.

Nuestro ejercicio fiscal estaba terminando, así que supusimos que el propósito de su llamada era anticiparnos el resultado consolidado y presentarnos el presupuesto aprobado.

En la sala de juntas de la central nos fuimos sentando después de compartir cafés, comentarios y, sobre todo, especulaciones. Por prudencia y costumbre dejamos libre el asiento de la cabecera y dos a cada lado.

Unos minutos después apareció el consejero delegado acompañado por Luis y Óscar, los directores generales de Recursos Humanos y de Desarrollo, y, sorprendentemente, por un desconocido de aspecto oriental.

No sabría decir qué nos sorprendió más, si el contenido de la reunión o la persona que acompañaba al consejero. Pero de lo que no me cabe la menor duda es de que aquella reunión o, mejor dicho, lo que se derivó de ella, iba a marcar nuestra manera de entender nuestro futuro como directores y la forma de afrontar el liderazgo y la gestión de equipos en la empresa.

El desconocido aparentaba una edad indefinida y vestía un sencillo traje oscuro, camisa blanca y una corbata de seda azul muy discreta. En una de sus solapas llevaba una insignia con la bandera de la República Popular China.

Juan nos saludó a todos, hizo las retóricas preguntas de rigor sobre nuestro estado de ánimo y pasó, como era su costumbre, directamente al desarrollo de la sesión.

–Señores, esta reunión durará una hora y vamos a explicar nuestros planes de expansión en China, los objetivos, las necesidades que el plan implica y los medios que el grupo va a poner a su disposición para cumplir estos objetivos.

Nuestras caras reflejaban asombro e incredulidad. Todos habíamos oído hablar de los planes de expansión en Asia pero no pensamos en ningún momento que fuesen tan inminentes ni que nos pudieran afectar de forma directa.

Siempre habíamos creído que eso era asunto exclusivo de Juan, el director de Desarrollo.

–De manera general, y especialmente en el mundo empresarial, es evidente el creciente interés por China y otros países asiáticos. Cada vez existe una mayor relación comercial entre ellos y Occidente y el Tercer Mundo. Primero, porque son grandes fabricantes de productos de bajo coste que nos llegan de forma muy competitiva y cada vez con mejor tecnología y calidad. Segundo, porque están estableciendo contratos de suministro a largo plazo de materias primas con muchos países, especial-

mente de África y América Latina y con su enorme demanda son los responsables de la escalada de precios en productos como el petróleo o el acero. Tercero, porque están empezando a ser grandes compradores de productos de lujo, de última tecnología y de servicios sofisticados. Y eso implica que hay que abrir fábricas allí para darles un mejor servicio, no sólo para exportar. En China hay una enorme masa de campesinos que son una reserva de fuerza de trabajo barata, pero también es el país con más millonarios en dólares. Y, finalmente, porque son los inversores fuera de su país que más están creciendo. Compran desde grandes empresas como la parte de fabricación de IBM, hoy Lenovo, hasta empresas de lujo como la cadena francesa de perfumerías Marionnaud. Compiten con nosotros desde nuestros propios países, y ya no sólo por el bajo coste sino porque fabrican y comercializan con éxito una gama de productos cada vez más similares a los nuestros. Cada día más occidentales tienen un propietario y un jefe chino. Y ellos traen su cultura, sus costumbres y su forma de trabajar.

Las caras de los directores dejaban transparentar mayor sorpresa todavía y, no sé si era yo el único, un cierto respeto, quizá incluso algo de miedo. Nos preguntábamos a dónde querría llegar Juan con este análisis tan simple como esclarecedor.

—Para ayudarnos a entender la mentalidad que ha hecho posible este cambio y ver qué podemos aprender sobre sus métodos de gestión y, en general, cómo podemos relacionarnos con ellos, durante las próximas semanas vamos a contar con la ayuda del profesor Yan. Con él podréis familiarizaros con el pensamiento oriental y su aplicación al mundo de la empresa. Antes de pasar la palabra a Luis y a Óscar quiero dejar constancia de que en este proyecto de expansión hacia Oriente nuestra compañía se juega su futuro. Si las cosas salen según lo planificado nos incorporaremos al motor del crecimiento de la economía mundial que hoy es China, lo que nos va a permitir crecer en todo el sudeste asiático y en el resto del mundo.

El consejero delegado continuó:

—Éste es nuestro primer salto en esa región, o mejor dicho, en ese continente, y, dada la importancia del proyecto, el consejo de administración está involucrado hasta en el último de sus miembros en el mismo. Formáis el equipo de dirección de este grupo, dirigís sociedades filiales y áreas funcionales de suficiente entidad como para calificarlas de direcciones generales. Por ello pensamos que nuestro hombre o mujer en China, en quien vamos a depositar nuestra confianza para llevar a buen fin este proyecto estratégico, tiene que salir de este grupo de líderes. La elección sería relativamente fácil si la nueva compañía fuese a radicarse en algún país occidental, pero en el caso de China la prudencia aconseja admitir nuestro profundo desconocimiento del entorno cultural y empresarial, los sistemas de relaciones, valores, etc. Así que, a pesar de la gran valía de este grupo, el consejo ha decidido aplicar sistemas de valoración especiales en este proceso de selección. Para decidir cuál de vosotros va a ser el consejero delegado en China vamos a iniciar un proceso de formación en el que el señor Yan va a ser vuestro maestro y conductor. Vais a descubrir que el profesor reúne los conocimientos del liderazgo y la gestión del mundo occidental y otros, francamente útiles, extraídos de la milenaria tradición de las enseñanzas de Confucio. Al final del proceso, de acuerdo con su evaluación, nombraremos a nuestro líder en China. A continuación intervendrán Luis y Óscar.

La intervención de Óscar, director de Desarrollo, incidió sobre proyecciones de negocio, objetivos, datos técnicos y plazos.

La de Luis, el director de Recursos Humanos, se centró en explicar los requisitos del puesto de expatriado, las condiciones del mismo, los plazos de ida y vuelta, las condiciones de relocalización al regreso en las estructuras del grupo, etc.

Eran unas magníficas condiciones y todos pensamos que merecía la pena someterse a ese proceso de formación y selección para alcanzar el puesto.

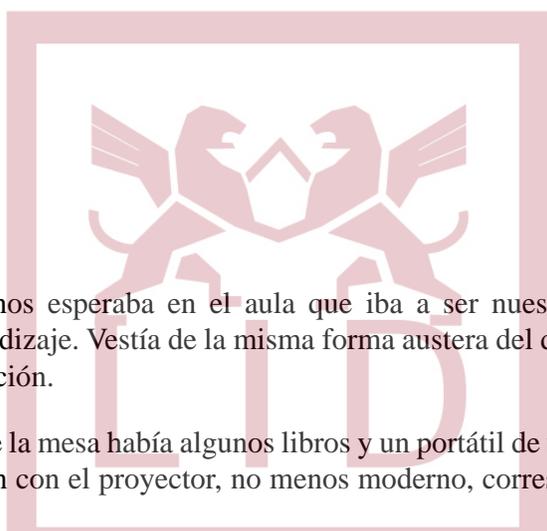
Efectivamente, mereció la pena el esfuerzo de vencer nuestra desconfianza y el empeño en ser elegido pero hoy puedo decir que lo realmente valioso fueron las enseñanzas de Yan y el descubrimiento de Confucio como maestro en liderazgo y dirección de equipos.

Las semanas siguientes fueron intensas y todos dimos lo mejor de cada uno. He de decir que no llegué a ser el hombre de la compañía en China y que continúo en el mismo grupo como responsable de formación y desarrollo, pero, eso sí, desde entonces trato de formar a nuestros directivos siguiendo lo que nos ayudó a descubrir el profesor Yan.



2 | La primera clase de Yan





Yan nos esperaba en el aula que iba a ser nuestro lugar de aprendizaje. Vestía de la misma forma austera del día de la presentación.

Sobre la mesa había algunos libros y un portátil de última generación con el proyector, no menos moderno, correspondiente.

Parecía contradictoria la mezcla de última tecnología con las enseñanzas milenarias que se nos habían anunciado. Y de eso se trataba.

El ejecutivo chino se presentó como un funcionario más del Partido Comunista, sin embargo, era algo más. Mucho más.

Nos explicó los principales conceptos de la nueva China y no ahorró ni escondió contradicciones: la pasión por el lujo de las nuevas clases emergentes, que se transluce en las mejores y mayores tiendas de Armani, Versace, Cartier y el resto de la pléthora de marcas paradigmáticas del lujo occidental; y la

pobreza del campesinado y de los evadidos a la ciudad que, en la clandestinidad, luchan por ganar unos yuanes en el paraíso urbano de Shangái, Pekín y otras grandes ciudades chinas.

Él en sí mismo era una contradicción: militante del Partido del Pueblo, el partido comunista para entendernos, funcionario brillante, cuadro de mando, con tres idiomas además del chino mandarín y cantonés, formado en Princeton y máster en dirección de empresas en Harvard. Y, sobre todo, experto en Confucio.

Nos explicó que, durante décadas, el confucionismo fue perseguido en la China de Mao y de la revolución cultural.

Aunque Confucio no fue un pensador religioso, sí preconizó el respeto a los ancianos y los antepasados y eso era incompatible con la furia renovadora de los jóvenes guardias rojos.

Yan era el ejemplo viviente de la complejidad de la nueva China, cuyo futuro estaba en la administración cuidadosa de un brutal caudal de ambición, superación y culturas milenarias.

Cada uno de nosotros debía elegir situaciones reales en el desempeño de sus funciones, que le hubiesen generado especial dificultad en la gestión de equipos, liderazgo, dirección de personal, etc.

Después de cada intervención Yan pediría información adicional o aclaraciones que le permitiesen formarse una opinión.

Tras el análisis de la experiencia relatada, nuestro mentor dejaría sobre la mesa algunas cuestiones que deberían movernos a la reflexión individual.

Se trataría de preguntas destinadas a la reflexión, que no buscan una respuesta inmediata.

Al final del proceso, la exposición del caso, las aclaraciones y las preguntas para la reflexión, quedarían proyectadas las citas aplicables del pensamiento de Confucio.

Nuestro trabajo era el ejercicio de unir todo aquello para asimilarlo. Yan pasó a explicarnos quién había sido Confucio y cómo se había recogido su pensamiento.

Lo que me sorprendió fue lo abarcable de la obra de Kun-Tse, Confucio para los occidentales, ya que, aunque el maestro había recopilado y comentado doctrinas anteriores en dos libros (*La piedad filial* y *Las tradiciones familiares*), sus discípulos recogieron y extractaron éstas y todos los pensamientos de su maestro en cuatro libros, *La gran ciencia*, *La invariabilidad del medio*, *Comentarios filosóficos* y *El libro de Mencio*, que se compilan en la obra *Los cuatro libros de la sabiduría*.

La siguiente sorpresa fue comprobar cómo de forma abusiva mucho charlatán atribuye frases y conceptos a Confucio que nunca dijo, lo que es fácilmente comprobable por lo limitado de su obra literaria.

Pero, para mí, lo más asombroso fue descubrir en Confucio un teórico del liderazgo, la gestión y la administración. Aunque profundizando en el personaje no es de extrañar.

Yan nos contó que Confucio vivió en el siglo V a. C. y que, como miembro de un clan de nobles de segundo nivel, necesitaba trabajar.

Se empleó como ministro en diferentes reinos de la feudal China y, al final, se dedicó a formar como futuros administradores a jóvenes pertenecientes a su misma clase social.

Su pensamiento administrativista está influido por su concepto ético de la vida, que no metafísico, en la medida en que Confucio, pese a lo que se piensa, no tiene una doctrina religiosa propia.

Según fui avanzando en el conocimiento del pensamiento confuciano, aumentó mi convencimiento de la aplicabilidad de estos pensamientos al liderazgo y gestión empresarial.

3 | La práctica de la virtud

