



knowsquare .

JUAN REY HERMIDA

31 DE AGOSTO DE 2011

CÓMO GANAR UNA GUERRA

RESEÑA DEL LIBRO DE IGNACIO GONZÁLEZ-POSADA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Dividiendo la II Guerra Mundial en 10 capítulos y uno de conclusiones, el autor, Ignacio González-Posada (LID editorial empresarial, 2010), no sólo cuenta de una manera breve, precisa y amena aquellos duros hechos de la historia, sino que va un paso más allá pues analizando estrategias, toma de decisiones y batallas, presenta situaciones similares a las que se producen en el día a día de la empresa.

El autor no sólo nos ofrece una analogía de las situaciones “guerra – empresa”, sino que responde de manera razonada y justificada a preguntas tan importantes como ¿Qué pensaban al tomar aquellas decisiones?, ¿Cómo reaccionaban ante las tensiones intolerables...? ¿Y si eran hombres excepcionales, u hombres mediocres involucrados en unas circunstancias que les venían demasiado grandes?...

Al igual que en la guerra sólo hay un vencedor, y en la situación actual de los mercados sólo “ganarán” aquellas empresas que sepan llegar a los clientes conscientes de la situación real y con el apoyo de las innovaciones tecnológicas.

Las próximas líneas recogen las analogías más destacadas en cada capítulo.

Capítulo I - Del bombardeo de Varsovia al de Londres

Ante la invasión de Alemania, Polonia tiene que defenderse y el Estado Mayor se plantea: ¿Intento salvar todo mi territorio, dejando una parte de la victoria a la intervención de mis aliados, o pierdo parte de mi territorio y dependo sólo de mis acciones para intentar vencer? En el mundo empresarial, ¿Querías una empresa de productos/servicios que no te diera beneficios? Un ejemplo de ello es Unilever, constituida por 1.600 marcas pero sólo 50 de ellas significaban el 63% de sus ingresos. Ante dicha realidad, Unilever cerró líneas de negocio y se centró en los productos más beneficiosos. Los polacos intentaron defender todo el terreno y perdieron.

Hitler antes de atacar también tenía otro dilema: ¿Hago caso de los expertos, especialistas en hacer lo de siempre con unas ideas preconcebidas y que suelen proponer soluciones mejoradas a ideas antiguas o utilizo a los innovadores que me indican la consecución del mismo objetivo haciendo algo distinto? Hitler en esta ocasión optó por la segunda opción, un plan nuevo que se conoció como la "*blitzkrieg*" o "guerra relámpago", táctica que conjugaba los principios fundamentales del Ejército prusiano utilizando las nuevas tecnologías.

El creador de esta táctica, el General Von Manstein, era consciente de que tener el mejor producto no era suficiente para ganar una guerra sino que se necesita “algo más” como pasó en la guerra que libraron JVC y Sony por los formatos de video analógico (VHS-Beta).

Tras las invasiones realizadas en la Europa continental, ahora llegaba el momento de enfrentarse a Gran Bretaña, y el III Reich tenía un plan preconcebido, atacar a las industrias y aeródromos británicos, pero tras un bombardeo a Londres los británicos bombardearon Berlín. Los alemanes, sintiéndose heridos en su orgullo, cambiaron de estrategia empezando a bombardear a gran escala la ciudad de Londres, perdiendo así sus objetivos principales (industrias y aeródromos). Cuando tomamos una decisión no siempre sabemos cuál es la adecuada, pero es una buena receta evitar la

benevolencia y ceñirse a las estrategias máxime si éstas han sido trazadas por críticos constructivos. Churchill lo hizo y Gran Bretaña ganó.

Capítulo II - Entreacto: Los Balcanes, Grecia y el Mediterráneo

La Italia de Mussolini entra en liza. El Ejército del líder italiano comienza sus conquistas en el norte de África y Grecia pero allí encuentra al Ejército británico. En el Norte de África, los británicos consiguen repeler el ataque y hacer retroceder al Ejército italiano, pero en defensa de Grecia trasladan tropas del Norte de África. Como resultado de la contienda en Grecia destacar la frase de Von Clausewitz: *“la guerra es un asunto tan peligroso que los errores debidos a la benevolencia son los más graves de todos”*. Los británicos no sólo no ayudaron a los griegos sino que su no finalización de ataque en el norte de África propinó la creación del África Korps.

En 1940 le preguntaron a Indro Montanelli quién ganaría la guerra, y él respondió: *“no sé quién la ganará, pero sí sé quién la perderá, el que combata junto a Italia”*. Mussolini era partidario de una guerra paralela, sin intereses comunes.

Cuando una empresa olvida la unidad de mando (una sola cabeza y una sola dirección) y se abren frentes paralelos por departamentos no suele funcionar.

Capítulo III - Barbarroja: El mundo contendrá la respiración

Hitler comienza su conquista en el frente oriental. Pero el plan de conquista alemán no tenía la premisa que comentó Peter Drucker *“un plan no es para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple”*. El ambicioso plan de la "Operación Barbarroja", era impreciso y sin un objetivo concreto. Los objetivos pueden ser difíciles e imposibles, pero siempre en primera instancia hay que intentar alcanzarlos, por muy complejos que éstos sean con los recursos de que se dispone.

Otro problema en la definición de los objetivos es que fallan en la sencillez y en la claridad. Von Clausewitz lo definió de la siguiente manera: *“en la guerra todo es muy sencillo, pero hasta lo muy sencillo es muy difícil. Estas dificultades se van acumulando y producen una fricción que no podrá imaginar quien no haya visto la guerra”*. Ante estas situaciones lo peor que puede pasar es que los líderes pierdan la visión estratégica y una vez comenzada la ejecución cambien continuamente de opinión.

A medida que el Ejército alemán avanzaba se planteaba la siguiente duda, también planteada por cualquier empresa en el lanzamiento o no de un nuevo producto o servicio: proteger los flancos de los ataques de los competidores. La respuesta a esta pregunta es incierta, pues existen empresas que han tenido éxito ofreciendo productos de segunda calidad (productos por precio) y otras que han obtenido el éxito ofreciendo un producto o servicio mejor que el anterior (me mantengo líder del sector y marco el ritmo). El resultado de este dilema es sencillo, el que se detiene a pensar pierde toda iniciativa como fue el caso de los alemanes al no tener el plan bien definido.

Durante el transcurso de la contienda Hitler siguió creyendo en sus sueños de grandeza y asumiendo funciones, sin dejar hacer a los que sabían. Por el contrario Stalin, ante los argumentos claros y dominio amplio de los detalles que le daban sus subordinados, les dejó hacer en pos de conseguir su objetivo.

Capítulo IV - La epopeya Stalingrado

Ante la batalla más dura de la II Guerra Mundial los alemanes deciden dividir sus fuerzas para alcanzar varios objetivos, pero los errores cometidos fueron múltiples, destacando su afán de desprestigiar al oponente, repetir la misma acción varias veces esperando obtener resultados diferentes y el líder, rodearse de gente que ha ascendido a base de decir a sus superiores lo que quieren oír y una vez allí ser capaces de tergiversar la realidad más evidente para mantenerse en el puesto que han obtenido de forma inmerecida.

La táctica rusa fue más sencilla: no tener problemas en perder la ciudad de Stalingrado preparando su contraataque al punto más débil de su oponente.

Capítulo V - De vuelta al Mare Nostrum

Mientras seguía perdiendo efectivos en Rusia, el Ejército alemán mantiene la contienda en el norte de África, abriéndose camino hacia Egipto, al recibir refuerzos gracias a que Malta había sido apagada del "Teatro de Operaciones" del Mediterráneo. La duda en el pueblo británico no se hace esperar y Churchill es ratificado en el Parlamento. El dirigente británico recibe una clara muestra de apoyo de su pueblo debido a su extra de motivación alentando con sus palabras y su compromiso, frente a las adversidades y fracasos que sufría la "empresa" británica.

Tras la caída de Tobruk y estando los alemanes a 40 Km. de Alejandría, Churchill consigue aportar recursos nuevos a su Ejército y decide cambiar de Jefe de Operaciones. Estos cambios pueden ser entendidos o no pero lo que es cierto es que Auchinleck no era muy bien valorado por su jefe debido a que prefería retirarse antes que luchar manteniendo sus tropas intactas y porque estaba más preocupado en vencer a Rommel que en atender las exigencias de su jefe. Esto que nos puede parecer incomprensible pasa con más frecuencia de lo que debería en las empresas. Cuando sucede lo mejor es irse con la tranquilidad de haber hecho un buen trabajo y haber sido honesto con la organización.

El nuevo Jefe de Operaciones Montgomery, planteó la estrategia de aguante y cesión de terreno con el objetivo de llevar a su rival donde le interesaba para luego atacar. Es cierto que es más fácil mantener la cuota de mercado de una gran empresa que lanzarse a una nueva aventura empresarial pero no siempre es fácil mantener la cuota de mercado, conocidos son los problemas que afrontó Coca Cola durante los años 80 cuando, sólo con su retirada en el mercado estadounidense, mostró compromiso emocional con la marca.

Cuando llega el momento Montgomery esta preparado y despliega sus fuerzas atendiendo a una máxima: *"oculta todo lo que tengas y enseña aquello de lo que carezcas"*. La victoria, aunque importante, no deja derrotado del todo a su contrario pero sí comienza la retirada, que a la postre sería total, debido al desembarco de las tropas estadounidenses en el norte de África.

Los EE.UU, que entraron o les hicieron entrar en la guerra a finales de 1941, no toman protagonismo hasta finales del 1942, por el hacer de dos líderes, el primero Roosevelt, que supo delegar en gente en la que confiaba, y el segundo George Marshall, persona que tenía un estilo de liderazgo compuesto de las siguientes características:

- No ser partidario de las recomendaciones
- Fomentar la autonomía
- Detestar a los que atendían los menores detalles
- No confundía brío y firmeza con malos modales
- No aguantaba a los pesimistas crónicos
- Nunca nombrar a un oficial a menos que fuera un entusiasta del proyecto y estuviera convencido del éxito final

Animados por la victoria de África, los Aliados ya deciden desembarcar en Italia donde tendrán éxitos y fracasos debido a la agilidad y velocidad de movimientos una vez desplegados en tierra. Lo mismo sucede en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado ya que sin principios claros y sin una visión estratégica posterior y autonomía de mando puede acabar en una modesta actuación o fracaso.

Capítulo VI - Otros frentes, otros problemas

La alianza de las tres naciones EE.UU., Gran Bretaña y la Unión Soviética formaron una coalición invencible frente a la estrategia de guerra paralela propuesta por el eje. La empresa aliada tiene un objetivo conjunto *“la destrucción de la los alemanes”*. En la guerra, como en la empresa, no existe un líder perfecto y sí diferentes estilos de dirección exitosos aplicables a cada momento. Los líderes Aliados vieron sus carencias y supieron delegar mientras que Hitler no delegó ni escuchó a su alto mando lo que le generó mucha burocracia y poco tiempo para pensar en los siguientes pasos ante la realidad de la que no era consciente ya que no dejaba que le contradijeran.

Otra distinción entre las tropas del eje y los Aliados es la búsqueda de soluciones, mientras japoneses y alemanes buscaban armas secretas que cambiaran el curso de la guerra, los Aliados seguían una estrategia más simple, si lo sencillo es complicado de llevar a cabo, a veces, lo difícil se vuelve imposible.

El material utilizado creo una diferencia ya que los alemanes buscaban la excelencia (Panzer, Tiger) y los EE.UU. la práctica. Los primeros produjeron 1.300 unidades, los segundos 48.000. Otra diferencia, quizás la más importante fue el aumento de la productividad de los EE.UU debido a que los directivos de armamento estaban comprometidos con los objetivos, capacidad de pensar a lo grande dejando que la iniciativa y la innovación fluyeran, aplicando la máxima de Henry Ford *“tanto si usted cree que puede, como si cree que no puede, está usted en lo cierto”*.

En conclusión, mantener la visión es más importante que el hecho de que la estrategia sea correcta o no para conseguir el objetivo. Si la estrategia va en sintonía con la visión podrás conseguir los objetivos o no pero seguro que consigues efectos beneficiosos que lleven a la consecución de la visión, como hicieron los Aliados, quienes buscando eliminar las fábricas de Alemania, derrotaron a la Luftwaffe, oportunidad que no supieron aprovechar los alemanes en la guerra submarina.

Capítulo VII - Overlord: el desembarco de Normandía

Tras las victorias de África, el éxito del desembarco en el norte de Italia y la recuperación de terreno por parte de los rusos, los Aliados en 1943 quieren abrir el tercer frente, la costa oeste de Francia, pero como es sabido el 98 % de la innovación es implementación que, en este caso, se llevó a cabo en junio del 1944 con el desembarco de Normandía.

El mayor desembarco anfibio realizado hasta la fecha se cocinó con los siguientes ingredientes:

- Optimismo
- Serenidad
- Programa coordinado
- Una sola cabeza
- Delegación de autoridad
- Evitar burocracia
- Decisión de apoyar a los subordinados
- Autonomía del mando

La experiencia de los líderes de la II Guerra Mundial es: primero mire por su salud. Si sus horarios o responsabilidades la socavan no sólo acabará contigo sino que además la mayor parte de tu esfuerzo y tu trabajo será en vano. Este principio es inquebrantable para cualquier empresa en la que uno trabaja, la forma es la que sea más efectiva. Por un lado hay éxitos de gente que esta dedicada 24 horas a su esfuerzo y hay otros de igual éxito que se ciñen a horarios muy estrictos. En definitiva lo importante, es mantener una buena higiene mental pues ésta marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Desembarcados en Francia, los problemas que se plantearon por el camino fueron diversos y muchos de ellos fueron arreglados por los soldados y es que dentro de las personas que componen las empresas hay talento y sacar el talento de ellos es cuestión de estilo de gestión. A medida que avanzaban por Francia los Aliados, al igual que los alemanes en su momento, olvidaron que *“no hay regla estratégica más alta y sencilla que mantener las fuerzas concentradas”*.

Ante esta situación de los Aliados, los alemanes crearon lo que se llamó *“Kampfgruppe”* o grupos de batalla que no eran más que un muro de contención de tropas formadas a partir de grupos rezagados o unidades incompletas en las que su mayor fuerza radicaba en la interdiscipliniedad de sus miembros, en su autonomía, pues se autoorganizaban en su lucha por un fin común (hacer frente a una amenaza inminente), que paraban al enemigo el tiempo suficiente para que entrasen en liza unidades más organizadas y se pudiera consolidar el frente. Esta idea se muestra hoy en infinidad de organizaciones como por ejemplo los Servicios de Urgencias de los hospitales. Las organizaciones que son capaces de montar estos *“Kampfgruppe”*, ante situaciones nuevas, es muy posible que acaben ganando la batalla o minimizando pérdidas.

Capítulo VIII - El rodillo ruso: De Kursk a Berlin

Tras el fin de Stalingrado, los rusos comienzan su ofensiva que tras la victoria de Kusk hará que los alemanes comiencen su retirada. Una de las causas a las que achacaban la derrota de Von Mastein era lo que se llamó el *“miedo al hombre ruso”*. Este miedo no es más que la idealización del contrario, al que se visualiza como una especie de superhombre invencible capaz de realizar gestas increíbles y por el que se profesa un desmedido respeto. Esto sucede más de lo que parece en las empresas, cuando analizamos a la competencia, pensamos que lo hacen mejor. El autor presenta una receta muy eficaz a este miedo al hombre ruso:

- Trabajo
- Esfuerzo
- Recursos bien dirigidos

- Un poco de cabeza fría.

El “*miedo al hombre ruso*” suele ser, como ocurría en la guerra, un producto de propaganda del enemigo.

Otro error que cometía la dirección del Ejército alemán era crear nuevas Divisiones, en vez de reforzar adecuadamente las existentes. Este sistema a la larga tiene un efecto perverso ya que las unidades existentes se desangraban al intentar hacer su trabajo con parquedad y las nuevas morían al entrar en combate por falta de experiencia, pues el Estado Mayor no quería que las nuevas se contaminaran del hacer de los viejos. Esto que puede parecer absurdo pasa más a menudo de lo que parece en las empresas perdiendo *know-how*.

Cuando los alemanes planteaban la batalla de Kursk y preparaban la defensa del desembarco de Normandía sus Generales se planteaban las preguntas que muchos Comités de Dirección han hecho alguna vez ¿Debemos comenzar ya con el proyecto o esperar a estar mejor preparados y tener más recursos? ¿Invierto en captar clientes o espero a captar clientes para invertir? Cualquier planteamiento que se responda puede ser acertado pero la experiencia nos dice como comenta el autor: ¡Ataca siempre cuando el enemigo sea débil!

Capítulo IX - El Armagedón

Berlín ha caído, los rusos lo han conquistado. A día de hoy, en muchos casos, las empresas exigen a los departamentos funcionar con mínimos recursos saturando a los empleados de carga laboral. Esto genera no sólo la creación de peor ambiente sino que se produzcan bajas y cuantas más bajas se produzcan, es peor para el combate. En este punto hay que destacar a aquellos empleados que lo dieron todo a pesar de saber que todo estaba perdido, ya sea por disciplina o por desesperación.

En este sentido es importante tener en cuenta cuando se seleccione personal, que los empleados que se vayan a contratar, no sólo tengan un buen *currículum* sino que también encajen en el organigrama del equipo y que sepan reaccionar en situaciones de estrés.

Capítulo X - El crisantemo contra la picadora de carne

En este capítulo el autor hace un resumen preciso de lo que fue la Guerra en el Pacífico. Curiosamente los japoneses hicieron que los EE.UU entraran en la II Guerra Mundial tras el ataque de Pearl Harbor y la opinión pública pedía prioridad de ataque contra los japoneses y no contra Europa pero los líderes estadounidenses entendieron que era prioritario el escenario europeo. Si la administración Roosevelt hubiera tenido un Servicio de Atención al Cliente hubiera recibido montones de críticas por esa decisión. El tiempo demostró que fue acertada.

La Batalla de Midway se podría definir de la siguiente manera ¿Tu competencia es más grande y poderosa? No importa, aunque tenga más medios, más recursos y sea más fuerte, la batalla se decide en el punto de ruptura, en un momento concreto y es ahí donde debemos ser más fuertes y decididos. Los planes buenos son los sencillos y no cometer errores tan simples como el de los japoneses, que erraron al no codificar las transmisiones.

Tras las derrotas de los japoneses en las Batallas de mar del Coral y Guadalcanal, se dieron cuenta de que habían subestimado a su enemigo y es que en la guerra al igual que en las empresas hay dos errores fatales, la benevolencia y la falta de empatía.

La frase que mejor define esta situación es la que dijo Robert McNamara ex director del Banco Mundial: *“El único arte de la guerra es el que permite contemplarse a uno mismo a través de los ojos del enemigo”*.

© Juan Rey Hermida
© Know Square S.L.