



Conoce a tu enemigo y conóctete a ti mismo

China es ya una superpotencia y sus empresas, nos guste o no, se convierten, directa o indirectamente, en colaboradoras y competidoras de las europeas. La comprensión cultural resulta indispensable para aprovechar las ventajas de una China en ascenso.

Hace ya unos años que las miradas del mundo entero están puestas en China por su posición como potencia emergente, en términos tanto económicos como políticos. No se puede negar que China es ya una superpotencia. El poder chino se nota no solo en la abrumadora presencia en los mercados de los productos *made in China*, sino también por la creciente presencia de empresas chinas en todo el mundo, de Asia a Europa, pasando por América y África. ¿Deberíamos ver el resurgir de China como amenaza o como oportunidad para Europa, para España, o incluso para Catalunya? Como dicen los sabios, la respuesta a este tipo de pregunta suele ser «depende». Y la siguiente pregunta debería ser «¿depende de qué?». Aunque la respuesta depende de muchos factores (el sector en el que se opera, si hay o no ventajas competitivas únicas, etc.), un determinante clave es ciertamente el grado de comprensión de China y de su cultura. Para contestar la pregunta hay que ir más allá del simple conocimiento de China a nivel de país o como gigantesca entidad económico-política. Habría que bajar a un nivel más de detalle y entender cómo funcionan y cómo compiten las empresas chinas, y cómo operan los empresarios y directivos chinos en la actualidad.

Las empresas chinas empiezan a jugar un papel importante a nivel mundial en distintos sectores. Algunos ejemplos de empresas que empiezan a ser reconocidas como candidatas a posiciones de liderazgo mundial (ocupadas tradicionalmente por firmas occidentales) son Haier (que acaba de adquirir

las divisiones de neveras y lavadoras de Sanyo); Lenovo (que compró la división de PCs de IBM hace unos años); Geely (que se ha quedado con Volvo); y Huawei, que lleva tiempo intentando obtener permiso del Gobierno de EEUU para entrar en ese mercado). Sin embargo, los no chinos suelen describir a las empresas chinas como opacas, y a sus directivos como difíciles de entender, probablemente por

El estratega Sun Tzu nos dio en 'El arte de la guerra' la clave del mundo chino hace miles de años, y muchos ni siquiera lo sabíamos

falta de una mayor comprensión cultural de estos. Según Gerard Hofstede, el gurú de la gestión intercultural, el concepto de cultura hace referencia a la programación mental colectiva que distingue a un grupo de personas de otro. La cultura no solo ofrece a las personas un marco de referencia específico, sino que también fija las actitudes, comportamientos y visiones del mundo de las personas. La influencia cultural, y los factores históricos e institucionales, pueden por tanto ofrecer una mejor idea de cómo, y por qué, operan las empresas chinas.

Por otra parte, las empresas chinas ya no son receptores pasivos de las ideas desarrolladas en otras partes del mundo. Con su espíritu emprendedor y un enorme mercado interior en el que experimentar, están empezando a innovar y establecer nuevos estándares mundiales para productos y proce-

mentos de negocio. Un buen ejemplo es Haier, el mayor productor chino de electrodomésticos. Zhang Ruimin, su director general, estuvo en Barcelona el pasado mes de diciembre y compartió en el IESE su visión de liderazgo. Fundada en 1984, Haier ha pasado de ser una pequeña planta de neveras en Qingdao, a ser líder mundial en la fabricación de electrodomésticos. Una de las marcas más valiosas de China, Haier diseña, fabrica y comercializa dispositivos de uso doméstico, neveras, unidades de aire acondicionado, y lavadoras en más de 100 países. Bajo la influencia tanto de teorías de gestión occidentales como de filosofías tradicionales chinas, Zhang ha desarrollado un innovador sistema de gestión que consiste en un triángulo organizativo invertido con unidades autogestionadas. Esta estructura pone a los distintos equipos en contacto directo con los clientes, y les permite tomar iniciativas para atender mejor al mercado en lugar de responder a las órdenes de un jefe.

Zhang sigue inspirándose en los clásicos chinos para formular su visión del innovador sistema de gestión. Por ejemplo, siguiendo las ideas de Lao Tzu (filósofo clave del taoísmo), Haier propuso un sistema de gestión sin líderes. De alguna forma, se observa un cierto renacimiento que conecta de nuevo con las tradiciones culturales chinas. Solo un conocimiento más profundo de estas culturas y tradiciones permite a personas no chinas comprender mejor el patrón subyacente de pensa-

miento y los comportamientos de las empresas y directivos chinos. Nos guste o no, las empresas chinas se están convirtiendo, directa o indirectamente, en colaboradoras y competidoras de las empresas europeas. ¿Se trata de una amenaza o una oportunidad? Tal vez ambas cosas. Ya sea para colaborar o competir, una profunda comprensión cultural de nuestros colegas chinos resulta indispensable para aprovechar las ventajas de una China en ascenso. Como dijo Sun Tzu en *El arte de la guerra*: «Quien conoce al enemigo y a sí mismo estará a salvo en cien batallas» (知己知彼, 百战不殆). De hecho, este es otro principio fundamental de la gestión de diferencias culturales. Curiosamente, el estratega chino nos dio la clave del mundo chino hace miles de años, y muchos ni siquiera lo sabíamos.

Yih-Teen
LEE



Profesor del IESE. Universidad de Navarra.

Profesor agregado del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Doctor por la facultad HEC de la Universidad de Lausana y máster en negocios internacionales por la Universidad Nacional de Taiwan.