

## MIRADAS PENSANTES

## Conflictos asimétricos



POR RAÚL PERALBA  
Presidente de Positioning Systems  
Conferenciante de Thinking Heads

El 11 de septiembre de 2001 nos abrió a una nueva realidad: un nuevo tipo de conflictos desproporcionados e impredecibles. Los estrategas militares los denominaron «asimétricos», porque ejércitos convencionales se enfrentan a otros nada convencionales. Estos últimos no siguen las reglas tradicionales enunciadas por Sun Tzu en su *El Arte de la Guerra* ni por Von Clausewitz en su *De la Guerra*. Saben que no pueden ganar la guerra tradicional, pero sí pueden producir grandes daños. Su victoria está en matar la moral del enemigo, su victoria es la lucha permanente. Los conflictos asimétricos obligaron a los militares tradicionales a llevar a cabo una «reingeniería» completa de sus planteamientos.

Así, los estrategas del ejército hablan de una confrontación entre profesionalidad soportada en tecnología contra motivación soportada en fanatismo. En un enfrentamiento de igual a igual no hay posibilidad ninguna para los fanáticos por más motivación que tengan. Por tanto, su fuerza reside en el ataque donde menos se espera cuando menos se espera. Bajo este prisma, los estrategas militares han realzado la criticidad de la División de Inteligencia («la información es un dinero que inviertes para obtener de él gran interés», decía Sun Tzu, y agregaba: «mantén espías en todas partes, entérate de todo, no descuides nada que puedas conocer»). Por tanto, hay que replantearse los sistemas de inteligencia y buscar información en sitios que pueden parecer totalmente ajenos al conflicto.

Algo parecido ocurre en el mundo empresarial. La primera lección que extraemos es recordar que la gestión empresarial ha pasado de ser una relación biunívoca empresa-cliente a un triángulo en el que la competencia condiciona esa relación. Las empresas se enfrentan entre sí por defender o conquistar clientes. Todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo, en todo el mundo. Es como una guerra en la que el enemigo es la competencia y los clientes el territorio a conquistar o mantener. La segunda lección es que, aprendida la primera, hoy en el campo de batalla empresarial también surgen los «conflictos asimétricos». Estos conflictos asimétricos surgen de un cambio en las reglas tradicionales o de la aparición de competidores «tramposos».

El primer caso es el Blue Ray, la TDT y el Pay per View, que reducen la visita y por tanto el negocio de los restaurantes; a cambio, mejoran la venta de pizza a domicilio. Los muebles compiten con los automóviles y los viajes. La descarga de música y vídeos por Internet, el P2P o la venta de reproductores MP3 y MP4 con 1.000 canciones de regalo trastornan los modelos tradicionales de negocio. Los contenedores venidos de China y de India reducen drásticamente los precios y hunden industrias enteras. El segundo caso son los *top manta*, que venden sin respetar ni siquiera a Hacienda. Son los «Bin Laden» de los negocios. Nunca lograrán una actividad sostenible ni cuotas de mercado significativo; pero allí están aterrorizando a los responsables de la gestión tradicional.

Aplicando lo aprendido por los estrategas militares, también en los negocios la información cobra protagonismo. La inteligencia, que es la información debidamente seleccionada y elaborada con fines estratégicos, es un arma clave en la competitividad. Y hoy cualquier pyme, gracias a las TIC, puede tener acceso a la que necesite.

Y la tercera lección: no olvidemos la crucial diferencia conceptual entre la guerra militar y la empresarial. El éxito en lo bélico consiste en imponer la voluntad propia al enemigo, el éxito en lo empresarial consiste en ganarse la voluntad de los clientes. En resumen, en los negocios el éxito nos viene de afuera: los clientes nos lo dan o nos lo quitan y es preciso contar con su opinión y respetar su opinión. Así pues el trabajo de inteligencia tiene que incluir información sobre la actitud de los clientes en relación a estos enemigos felones. No vaya a ser que les entre el síndrome de Estocolmo y se hagan sus aliados...

Thinking Heads



La primera agencia de conferenciantes de España  
[www.thinkingheads.com](http://www.thinkingheads.com)

**infoempleo**  
.com

PRESIDENTE: MARÍA BENJUMEA  
DIRECTORA EDITORIAL: INÉS MOLINA  
DIRECTOR DE PUBLICACIONES: JULIO ROS

EDITA: INFOEMPLEO  
C/ Álvarez de Baena, 4. 28006, Madrid.  
Tel.: +34 91 5625784 / Fax: +34917453202  
info@infoempleo.com [www.infoempleo.com](http://www.infoempleo.com)

**Redacción:** Laura de Cubas, Cristina M. Frutos, Rosario Sepúlveda, Laura Sevilla, Elvira Alonso, Lidia Aso  
**Maquetación y Producción:** Vanesa Méndez, Manuel Martín, Gema Bonache  
**Coordinación:** David Val [dval@infoempleo.com](mailto:dval@infoempleo.com)  
**Publicidad:** CM Vocento  
DIRECTOR DE PUBLICIDAD: JOSÉ MANUEL SACO  
C/ Juan Ignacio Luca de Tena, 6. 22027 Madrid.  
Tel.: 91 327 83 00 / Fax: 91 327 83 01  
Pº de Gracia, 84. 8ª Planta. 08008, Barcelona.  
Tel.: 93 272 16 10 / Fax 93 487 91 28  
[infoempleo@cmxxi.vocento.com](mailto:infoempleo@cmxxi.vocento.com)

## ESTA SEMANA

Para comunicarse con Infoempleo.com: Por carta: Infoempleo. C/ Álvarez de Baena, 4. 28006 Madrid  
Correo electrónico: [redaccion@infoempleo.com](mailto:redaccion@infoempleo.com)

## EL DATO

**24%** DE LOS JÓVENES QUE SE INCORPORAN AL MERCADO LABORAL LO HACE PARA COMPLETAR LAS RENTAS FAMILIARES. Un 21% lo hace con el fin de adquirir una experiencia que le permita acceder más fácilmente a un puesto de trabajo en el futuro.

FUENTE: ALTA GESTIÓN

**10.070** EUROS ES LA CANTIDAD QUE GASTA EL GOBIERNO ESPAÑOL AL AÑO POR DESEMPLEADO. En el resto de la Unión Europea el desembolso medio en políticas de empleo supone 11.390 euros anuales lo que equivale al 2,12% del PIB comunitario.

FUENTE: EUROÍNDICE LABORAL IESE-ADECCO

## LA IMAGEN DE LA SEMANA



ROSA BLANCO

## Arranca la operación salida del verano

Con la llegada de los meses veraniegos pocos son los españoles que no cogen el coche para viajar de un lado a otro de la península. Es el momento idóneo para ver a los familiares y para darse un merecido descanso. La playa sigue siendo el lugar elegido por la gran mayoría, por lo que los viajes se dirigen mayormente hacia la zona mediterránea y Andalucía. Pero también es la época de los atascos y del aumento de accidentes. No olvide revisar su coche antes de partir, pues este pequeño detalle puede salvar muchas vidas.

## EL EMPLEO EN EL MUNDO ESTA SEMANA



## El trabajo en tecnología se mantiene en Estados Unidos

El sector de las nuevas tecnologías continúa despuntando en EE.UU. a pesar de los vaivenes de la crisis económica y laboral. De acuerdo con un estudio de la American

Electronics Association, la creación de puestos de trabajo en estas empresas no se ha visto afectada. Por ejemplo, en Seattle se han ofertado cerca de 8.000 vacantes en los últimos doce meses. La mayor concentración de profesionales de la tecnología se encuentra, como es evidente, en Silicon Valley seguido de Boulder, en el estado de Colorado.



## La jubilación forzosa a los 65 años, al Supremo

Año y medio después de la aprobación de la directiva europea que permite a las empresas jubilar obligatoriamente a sus empleados mayores de 65 años, llega al Tribunal Supremo de la UE la primera denuncia de un trabajador contra una empresa que ha aplicado esta política. Una oportunidad para pulsar la opinión de los jueces acerca de esta medida, según muchos discriminatoria.

## THE WALL STREET JOURNAL.

## Bonus para los directivos que retengan el talento

Según un estudio elaborado por Hay Group entre 182 organizaciones, el 8,2% de los consultados reconoció que uno de los indicadores utilizados a la hora de calcular la retribución variable de sus altos directivos en 2007 fue su capacidad para retener empleados. Seis puntos porcentuales más que en el año 2005 cuando apenas dos de cada diez consultados valoraba esta facultad entre sus altos ejecutivos.

## LO MÁS WEB

## Las ofertas más destacadas

WWW.INFOEMPLEO.COM

OFERTA	EMPRESA	REF. WEB
Director bancario	Effort Recursos Humanos E.T.T.	1033914
Director médico	Adeslas	1018636
Contable	Grupo Alentis	1021981
Técnico de calidad	Laborman Trabajo Temporal	1033540
Administrativo	Alta Gestión	1032433
Técnico de seguros	Groupama	1029634
Director comercial	Osteoplac, S.L.	1030827
Pedagogo	Temps Consultores	1006618
Ingeniero informático	AB Service	1030092

FUENTE: INFOEMPLEO.COM (SEMANA DEL 6 DE JULIO DE 2008)