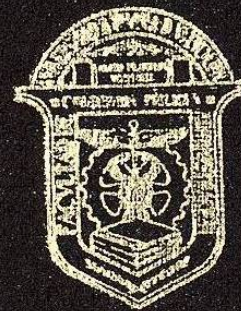


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE POST-GRADO



"EJERCITO Y EMPRESA,  
BREVE ESTUDIO COMPARADO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

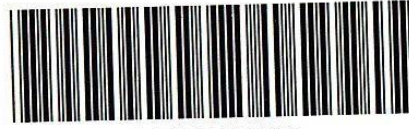
TTE. COR. Y LIC. ANTONIO GAONA ROSETE

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1993

TESTIS DE MAESTRIA

TM  
Z7164  
.C8  
FCPYA  
1993  
G3



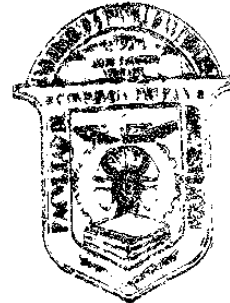
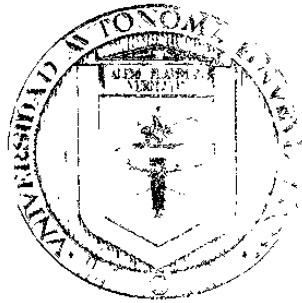
1020073601

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

Y ADMINISTRACION

DIVISION DE POST-GRADO



EJECUCION Y EMPRESA  
BREVE ESTUDIO COMPARATIVO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

MR. COF. Y LIC. ANTONIO GAONA ROSETE

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1996

TM

27164

.08

FCP4A

1993

G3

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION.

DIVISION DE POST-GRADO

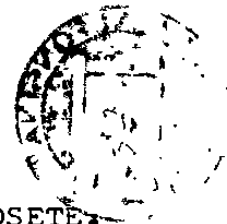
"EJERCITO Y EMPRESA, BREVE ESTUDIO COMPARADO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINIS  
TRACION DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS  
HUMANOS.

P R E S E N T A

TTE.COR. Y LIC. ANTONIO GAONA ROSETE.



3271 01.101

CD.UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1993.



**FONDO TESIS**

25981

D E D I C A T O R I A S

A MI ESPOSA,

LA GRAN MUJER, LA SABIA AMIGA,  
LA FIEL COMPAÑERA DE MI VIDA.

A MIS HIJOS,

ANTONIO Y PAULINA, CON EL DESEO  
DE QUE COMPRENDAN, QUE EL UNICO QUE  
ESTABLECE LOS LIMITES DEL HOMBRE, ES  
EL HOMBRE MISMO.

A MI PADRE,

CUYO EJEMPLO FUE EL CAMINO POR RECORRER;  
CUYO CONSEJO PERMITIO RECORRER ESE CAMINO.

A MI MADRE,

CUYA PRESENCIA INTANGIBLE ES LA FUERZA -  
DE MI ESPIRITU.



## A G R A D E C I M I E N T O S

A MIS MAESTROS,

QUIENES ME ENTREGARON PARTE DE SU ALMA,  
CUANDO SU ALUMNO FUI.

AL EJERCITO MEXICANO,

BASTION DEL HONOR Y DEBER PATRIO, DONDE  
ME HE FORJADO COMO HOMBRE Y SOLDADO.

A TODOS LOS PROFESIONISTAS,

QUE ME CEDIERON UN MOMENTO DE SU VALIO-  
SO TIEMPO, ADEMAS DE SU CONOCIMIENTO Y EXPE-  
RIENCIA EN LA ELABORACION DE ESTA TESIS DE -  
MAESTRIA.

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	
CAPITULO I.- ANTECEDENTES . . . . .	3
1.- EL EJERCITO Y LA EMPRESA EN LA - SOCIEDAD . . . . .	8
2.- PLANEACION . . . . .	12
2.1. LOS PLANES. . . . .	13
2.2. TIPOS DE PLANES . . . . .	16
2.3. PLANES ESTRATEGICOS . . . . .	17
2.4. PLANEACION ESTRATEGICA. . . . .	18
2.5. PLANES OPERATIVOS O TACTI-- COS . . . . .	23
3.- LA ORGANIZACION EMPRESARIAL Y LA CASTRENSE. . . . .	26
3.1. PERSONAL. . . . .	28
3.2. INFORMACION . . . . .	29
3.3. PLANEACION. . . . .	31
3.4. LOGISTICA . . . . .	32
3.5. LOS ASESORES DEL MANDO. . . . .	34

4.-	LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA. . .	39
4.1.	UNIDAD DE OBJETIVO Y CONTINUIDAD EN LA ACCION . .	42
4.2.	ACCION OFENSIVA . . . . .	45
4.3.	CONCENTRACION Y ECONOMIA-DE FUERZA. . . . .	47
4.4.	MANIOBRAS. . . . .	49
4.5.	SEGURIDAD. . . . .	51
4.6.	SORPRESA . . . . .	54
4.7.	SENCILLEZ. . . . .	56
4.8.	COORDINACION Y COOPERACION. . . . .	58
CAPITULO II.-	HIPOTESIS. . . . .	60
1.-	EXPLICACION DE LA HIPOTESIS. . .	62
CAPITULO III.-	TRABAJO DE CAMPO . . . . .	65
CONCLUSIONES.	. . . . .	75
BIBLIOGRAFIA.		

I N T R O D U C C I O N

COMO ABOGADO MILITAR Y AHORA ESTUDIOSO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, QUIERO SEÑALAR, QUE AL IR ACCEDIENDO A ESTOS NUEVOS CONOCIMIENTOS, FUE SURGIENDO EN MI UNA GRAN CURIOSIDAD AL IR DESCUBRIENDO LA COMUNION-CONCEPTUAL QUE EXISTE ENTRE UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL Y UNA CASTRENSE.

NO SOLO EL USO DE TERMINOLOGIA NETAMENTE MILITAR-SINO SU ASCEPCION, SON PARTE DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE CONCEPTOS COMO ESTRATEGIA, STAFF Y PLANEACION ENTRE OTRAS, SON DE USO COTIDIANO EN LA ADMINISTRACION CORPORATIVA.

ES TAMBIEN IMPRESIONANTE VER COMO LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA ES SEMEJANTE A UNA UNIDAD MILITAR DESEMPEÑÁNDOSE EN UNA BATALLA, DONDE EL COMBATE PRESENTA UN SINFIN DE CAMBIOS SITUACIONALES QUE EXIGEN DE UN LIDERAZGO APROPIADO, TRABAJO DE EQUIPO Y EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA COMO LA SENCILLEZ, LA CONCENTRACION Y ECONOMIA DE FUERZAS, LA COORDINACION Y COOPERACION, ENTRE ALGUNOS DE ELLOS, SON EMPLEADOS EN

LA VIDA DIARIA DE LAS EMPRESAS.

ES ASI, QUE MI INTENCION AL DESARROLLAR EL TEMA -  
ABORDADO EN EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES RECALCAR,-  
ENFATIZAR O SEÑALAR PARA LOS LEGOS DE LA VIDA MILITAR  
LAS SIMILITUDES QUE EXISTEN ENTRE LA ADMINISTRACION -  
CIVIL Y LA CASTRENSE; Y POR OTRO LADO, EL QUE MIS COLE  
GAS EN EL GREMIO MARCIAL TAMBIEN PERCIBAN DICHAS SEME-  
JANZAS LO CUAL PUEDE DE UNA U OTRA FORMA CORRER UN PO-  
CO LA CORTINA QUE SEPARA LA ORGANIZACION MILITAR DE LA  
EMPRESARIAL.

## I.- ANTECEDENTES.

LA GUERRA ES EL FENOMENO SOCIAL QUE HA ESTADO EN LA MENTE Y LA VIDA DE LOS HOMBRES DESDE QUE ESTE APARECIO SOBRE LA FAZ DE LA TIERRA; SIEMPRE EL MAS FUERTE HA BUSCADO IMPONER SU VOLUNTAD SOBRE EL MAS DEBIL, Y NORMALMENTE ESTO LO HA LOGRADO, NO CON EL CONVENCIMIENTO Y EL RAZONAMIENTO SINO A TRAVES DE LA FUERZA Y DEL USO DE LAS ARMAS Y DEL PODER.

LA GUERRA HA PROVOCADO EL SURGIMIENTO DE CIUDADES, PUEBLOS Y ESTADOS, PERO DE IGUAL FORMA HA OCASIONADO SU CAIDA Y DESAPARICION; CON ELLA ALGUNOS PUEBLOS CRECIERON Y SE DESARROLLARON EN LIBERTAD MIENTRAS QUE OTROS CAIAN EN LA ESCLAVITUD Y VASALLAJE; CON ELLA SE LOGRARON ALGUNOS DE LOS AVANCES TECNOLOGICOS MAS IMPORTANTES DE LA HUMANIDAD.

LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LA GUERRAS SON DIVERSAS, SIENDO LOS FACTORES PRINCIPALES, EL POLITICO, EL ECONOMICO Y EL SOCIAL, PERO EN CADA UNO DE ELLOS SE ENCUENTRA INTRINSECA LA NATURALEZA HUMANA CON ASPECTOS POSITIVOS COMO EL AFECTO Y LA NOBLEZA, Y OTROS NEGATIVOS COMO LA ENVIDIA Y EL EGOISMO.

ASI, GRANDES PENSADORES COMO MONTAIGNE Y NIETZCHE HAN CONSIDERADO AL HOMBRE COMO, "UN ANIMAL DE RAPIÑA, MAGNIFICO, VALIENTE, ASTUTO, CRUEL; VIVE MATANDO, ATACANDO, ANIQUILANDO. QUIERE SER SEÑOR DESDE QUE EXISTE". EL PODER Y LAS RIQUEZAS, SON LAS PRESEAS QUE EL HOMBRE SIEMPRE HA DESEADO. QUIZAS ESTO CONLLEVE A PENSAR QUE LA GUERRA ES UN EVENTO INELUDIBLE DE LA HUMANIDAD DONDE EL MAS APTO Y FUERTE SOBREVIVE IMPONIENDOSE AL MENOS APTO O AL MAS DEBIL.

¿QUIEN PUEDE NEGAR QUE EL HOMBRE HA GUERREADO DESDE SUS ORIGENES, CUANDO LAS ESTADISTICAS NOS SEÑALAN - COMO EJEMPLO, QUE DESDE EL AÑO 1496 A.C. HASTA EL DE 1925 D.C., DURANTE UN LAPSO DE 3421 AÑOS, LA HUMANIDAD VIVIO 3153 AÑOS EN GUERRA POR SOLO 268 AÑOS DE PAZ?

LA GUERRA, ASI JUSTIFICO UNA PROFESION MAS, LA MILITAR; ANTE LOS RIESGOS INEVITABLES FUE NECESARIO UN CUERPO DISCIPLINADO, ESTRUCTURADO Y ORGANIZADO, DE TAL MANERA QUE PUDIESE ENFRENTAR LOS AZAHARES DE UN CONFLICTO ARMADO, DONDE LOS CAMBIOS Y SITUACIONES IMPREDECIBLES DEL CAMPO DE BATALLA EXIGEN UNA EXAGERADA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS QUE NUTREN EL ESFUERZO DE GUERRA.

Y PARA CONDUCIR ESTAS ENORMES ORGANIZACIONES FUE NECESARIO DE GRANDES HOMBRES A QUIENES SE LES LLAMO -- LIDERES, GENIOS O ESTRATEGAS; COMO EJEMPLO DE ALGUNOS DE ELLOS PODEMOS CITAR A: ALEJANDRO MAGNO, JULIO CESAR, ANIBAL, NAPOLEON O ROMMEL Y HASTA EL GENERAL -- NORMAN SCHWARZKOPF, VENCEDOS DEL GOLFO PERSICO; TODOS ELLOS TIENEN LOS RASGOS DE LIDER, PERO COMO ASPECTO -- PREPONDERANTE DEBO SEÑALAR, QUE TODOS ELLOS FUERON -- GRANDES ADMINISTRADORES.

LA HISTORIA NO ME DEJA MENTIR, LAS GRANDES VICTORIAS DEL EMPERADOR DE FRANCIA, NAPOLEON BONAPARTE, -- TERMINARON, A PESAR DE SU GENIO, CUANDO INVADIO RUSIA Y FUE DERROTADO DEBIDO A SU MALA PLANEACION, ORGANIZACION Y EMPLEO DE SUS RECURSOS; ASI TAMBIEN LOS GRAN-- DES EJERCITOS ALEMANES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL -- FUERON DERROTADOS CUANDO LOS ADMINISTRADORES DE SU ESEFUERZO DE GUERRA FRACASARON Y FUERON APLASTADAS SUS -- LEGIONES TAMBIEN EN RUSIA.

FOR EL CONTRARIO, VEMOS LA VICTORIA DE LOS AMERICANOS EN LA ULTIMA GUERRA DE PARTICIPACION MULTINACIONAL COMO LO FUE LA DEL GOLFO PERSICO, COMO UNA MARAVILLA ADMINISTRATIVA, DONDE SE TUVO LO QUE SE REQUIRIO-- EN EL MOMENTO, LUGAR, CANTIDAD Y CALIDAD QUE SE NECE-- SITO.



LO ANTERIOR VIENE A ESTABLECER LOS PARAMETROS DE  
 TRO DE LOS CUALES SE PLANTEA, QUE LA ADMINISTRACION -  
 SIEMPRE HA IDO DE LA MANO DE LA GUERRA, CONTRIBUYENDO-  
 LA ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE LAS FUERZAS ARMADAS, -  
 DEBIDAMENTE PROBADA BAJO FUEGO, A LA ADMINISTRACION DE  
 EMPRESAS.

AHORA BIEN, OTRA ACTIVIDAD A LA CUAL SE HA DEDICAU  
 DO INTENSAMENTE EL SER HUMANO, ES EL PRODUCIR Y VENDER  
 PRODUCTOS, SITUACION QUE VIENE A INTERRELACIONARSE -  
 ESTRECHAMENTE EN LOS FACTORES POLITICOS, ECONOMICOS Y  
 SOCIALES QUE ORIGINAN LA GUERRA. ESTO MOTIVA A QUE -  
 SIENDO LA GUERRA Y EL COMERCIO ACTIVIDADES HUMANAS CON  
 TAN FUERTE NEXO, ES LOGICO ENTENDER QUE LAS ORGANIZA--  
 CIONES COMERCIALES ASIMILARON LA ESTRUCTURA CASTRENSE-  
 LA CUAL HABIA DEMOSTRADO SU UTILIDAD PARA EL OPTIMO -  
 EMPLEO DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y DE CAPITAL.

CABE SEÑALAR QUE EN LA GUERRA SE PIERDEN VIDAS -  
 HUMANAS, SE DESTRUYEN LAS FUENTES DE TRABAJO Y DE LA -  
 MATERIA PRIMA, DESAPARECEN PUEBLOS Y CIUDADES ENTERAS,  
 SE MODIFICAN LOS VALORES ESENCIALES; PERO SI ANALIZA--  
 RAMOS A UNA EMPRESA DENTRO DEL AMBIENTE EN QUE SE DESAA  
 RROLLA, PODRIAMOS TAMBIEN EXPRESAR QUE SU MERCADO ES -  
 UN CAMPO DE BATALLA, DONDE POR MEDIO DE ESTRATEGIAS Y

TACTICAS, PLANEACION Y ORGANIZACION, SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS A CORTO ASI COMO EL MEDIANO PLAZO, PERO -- BUSCANDO SIEMPRE COMO OBJETIVO A LARGO PLAZO, LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACION EN LA GUERRA EMPRESASIAL.

ES DIFICIL QUE LA NATURALEZA HUMANA CAMBIE, PERO LAS GUERRAS Y EL COMERCIO CONTINUARAN DURANTE EL TIEMPO QUE EL HOMBRE PERMANEZCA SOBRE NUESTRO PLANETA, POR ELLO CADA BATALLA MILITAR Y CORPORATIVA, -- OBLIGARA A QUE CADA ORGANIZACION SIGA EVOLUCIONANDO-- CON EL FIN DE ALCANZAR SU VIABILIDAD Y SUPERVIVENCIA DENTRO DEL AMBITO ESPACIO-TEMPORAL DONDE DESARROLLE-- A RIESGO DE SER DESTRUIDO POR EL ENEMIGO O POR LA -- COMPETENCIA.

1.- EL EJERCITO Y LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD.

AL ANALISIS DEL DEVENIR HISTORICO DE LA SOCIEDAD HUMANA, ES POSIBLE PRECISAR QUE EN CUANTO ESTA SE HA IDO ORGANIZANDO Y ESTRUCTURANDO COMO PUEBLOS Y NACIONES, HAN SURGIDO DETERMINADOS FACTORES DE PODER REAL QUE VIENEN A CONSTITUIRSE COMO COLUMNAS QUE SOSTIENEN EL DESARROLLO VERTICAL DE LAS MISMAS.

EN LAS SOCIEDADES MODERNAS Y CONTEMPORANEAS, SON PARTE DE ESTOS FACTORES DE PODER REAL, LAS FUERZAS - ARMADAS Y LA FUERZA EMPRESARIAL.

LA TRASCENDENCIA E IMPACTO QUE GUARDAN ESTAS -- FUERZAS DESDE UN PUNTO DE VISTA POLITICO, ECONOMICO Y SOCIAL ES DETERMINANTE PARA QUE UNA NACION ENCUENTRE-- UN EQUILIBRIO Y DESARROLLO CONSTANTE Y PROGRESIVO.

AL MENCIONAR LOS ASPECTOS POLITICOS, ECONOMICOS Y SOCIALES, LO HICE EN FORMA CONJUNTA DADO QUE LA PRESENCIA DEL EJERCITO Y LA EMPRESA DENTRO DEL CONTEXTO-- DE UNA NACION ENGLOBA LA COEXISTENCIA DE DICHOS ASPECTOS, SIENDO QUE AL INFLUIR EN UNO, OBLIGADAMENTE IN-- FLUYE ESTE, EN EL RESTO.

PARA COMPRENDER LA REALIDAD DE LO ANTES EXPUESTO DEBEMOS DESENTRAÑAR EL PAPEL QUE JUEGA EL EJERCITO EN UN PAIS; ESTE DEBERA CONSTREÑIRSE AL CUMPLIMIENTO DE LO PREVISTO EN LA CARTA MAGNA, CONSTITUCION POLITICA O DOCUMENTO MAXIMO QUE TUTELE AL ESTADO DE DERECHO, - ASI COMO A LAS LEYES QUE DE AQUEL EMANEN.

ESTO SIGNIFICA, QUE MIENTRAS LAS FUERZAS ARMADAS ACCIONEN DENTRO DE SU PARAMETRO LEGAL Y QUE SU CAPACIDAD COERCITIVA NO SE USE PARA FINES EXTRAJURIDICOS, - YA SEA DE MOTU PROPIO O POR ORDEN DE LOS DIRIGENTES - POLITICOS DEL PAIS, PODRA DESARROLLAR SU PAPEL DE DEFENSOR DE LA SOBERANIA E INTEGRIDAD NACIONAL, PERMITIENDO UN EQUILIBRIO ENTRE LOS DIVERSOS FACTORES DE PODER EN ESA SOCIEDAD.

COMO EJEMPLO CLARO Y EN FORMA COMPARATIVA DE LO MENCIONADO, PODEMOS OBSERVAR EL ROL QUE DESEMPEÑAN LOS EJERCITOS EN LAS NACIONES EUROPEAS COMO FRANCIA E ITALIA O NICARAGUA Y HAITI, DONDE DEPENDIENDO DE LA INFLUENCIA QUE TIENEN ESTOS EN LA POLITICA NACIONAL, - ES LA MEDIDA DEL EQUILIBRIO DE LOS FACTORES ECONOMICOS Y SOCIALES.

AL PREVALECER LA ESTABILIDAD POLITICA, SE PLASMA UN CAMPO FERTIL PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y EL BIENESTAR SOCIAL; PERO LAS FUERZAS EMPRESARIALES TAMBIEN JUEGAN UN PAPEL SUMAMENTE IMPORTANTE EN EL EQUILIBRIO DE FUERZAS EN UN PAIS.

Y ESTO SE DEBE A QUE LA FUNCION QUE DESEMPEÑA LA EMPRESA DENTRO DE UN CONTEXTO DE SOCIEDAD, NO ES YA SOLAMENTE LA DE UN BENEFICIO DE CAPITAL PARA SUS ACCIONISTAS SINO QUE CONFORME SE HAN MODIFICADO LOS PRINCIPIOS Y ESPECTATIVAS DE LOS INTEGRANTES DE ESA SOCIEDAD EN BASE A NUEVAS NECESIDADES, ES QUE LA EMPRESA HA TENIDO QUE AGREGAR A SUS OBJETIVOS, EL REALIZAR UNA ACCION DE SATISFACCION SOCIAL DENTRO DEL AMBITO ESPACIO-TEMPORAL EN QUE SE DESARROLLA.

EN ORDEN DE QUE LA EMPRESA SUBSISTA, AHORA DEBERA VELAR POR EL ASPECTO HUMANO DE LA SOCIEDAD, DE LA CUAL SE ALIMENTA Y A LA CUAL, AHORA DEBE NUTRIR.

CUANTAS VECES HEMOS VISTO COMO LAS DECISIONES DE LOS GRANDES EMPRESARIOS INFLUYEN EN LOS ASPECTOS POLITICOS Y SOCIALES DE UN PAIS, POR LO QUE ES NECESARIO QUE ENTRE ELLOS SE CREE LA CONCIENCIA OBLIGADA DE INFLUIR EN EL BENEFICIO DE SU NACION, CREANDO LAS FUEN-

TES DE TRABAJO Y FACILITANDO LOS SATISFACTORES QUE -  
DENTRO DE SUS FACULTADES, PUEDA PROPORCIONAR AL PAIS.

COMO MANIFESTE AL PRINCIPIO, LA EMPRESA Y EL -  
EJERCITO SON DOS DE LAS COLUMNAS QUE CONSTITUYEN, -  
COMO FACTORES DE PODER REAL, LAS BASES DE UNA NACION-  
Y EN LA MEDIDA EN QUE ESTAS DESEMPEÑAN CORRECTAMENTE-  
SU PAPEL, ES QUE LOS ASPECTOS POLITICOS, ECONOMICOS Y  
SOCIALES DE UNA SOCIEDAD ESTARAN EN EQUILIBRIO.

## 2.- PLANEACION.

ANTES DE PASAR AL ESTUDIO RELATIVO A LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION PARA LAS ORGANIZACIONES CIVILES Y MILITARES, QUISIERA QUE IMAGINARAMOS A UN COMANDANTE MILITAR MOMENTOS ANTES DE ENTRAR EN BATALLA; ESTE --- TIENE A SU DISPOSICION UNA SERIE DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE DIFICIL Y COSTOSISIMA REPOSICION, LOS QUE DEBERA EMPLEAR, OPORTUNA Y DECISIVAMENTE. AHORA BIEN, ¿QUE LE SUCEDERIA A ESTA PEQUEÑA O GRAN UNIDAD MILITAR SI SU JEFE LOS EMPEÑASE EN COMBATE SIN UNA PREVIA Y ADECUADA PLANEACION DONDE SE HUBIESE DEFINIDO Y SELECCIONADO UN CURSO DE ACCION; SIN QUE ESTABLECIE- RA UN CONTROL DETALLADO; SIN QUE HUBIESE UN PROPOSITO U OBJETIVO DETERMINADO? EL RESULTADO MAS PROBABLE- SERIA UN FINAL TRAGICO Y DESASTROSO PARA EL COMANDANTE Y SUS SUBORDINADOS, CON UN COSTO DEMASIADO ALTO, ADE-- MAS DE ESTERIL.

ASI, TAMBIEN TRATEMOS DE IMAGINAR AL GERENTE DE -- UNA ORGANIZACION DONDE DE IGUAL FORMA DISPONE DE RECUR- SOS VALIOSOS, MISMOS A EMPLEARSE EN LA FORMA MAS IDO- NEA Y REDITUABLE, ¿QUE SUCEDERIA A ESTA MICRO, MEDIANA O GRAN EMPRESA, SI SU GERENTE LA EMPEÑASE DENTRO DE UN COMBATE CORPORATIVO, CON UN AMBIENTE HOSTIL Y COMPETI- TIVO, CON CAMBIOS SITUACIONALES CADA VEZ MAS INTENSOS-

Y AGRESIVOS, Y SIN QUE EL GERENTE HUBIESE REALIZADO --  
UNA BUENA PLANEACION? QUIZAS EL FINAL NO SERIA TAN -  
TRAGICO Y DEFINITIVO COMO LE SUCEDIO AL COMANDANTE MI-  
LITAR, PERO SI IGUAL DE DRAMATICO Y DESASTROSO, ADEMAS  
DEL ELEVADO COSTO QUE VENDRIA APAREJADO A TAN MALA DE-  
CISION.

## 2.1.- LOS PLANES.

AL ESTUDIAR LA TEORIA CONCEPTUAL CIVIL Y MILITAR  
VEMOS QUE EN AMBAS, EL PLAN ES UN PROCESO TENDIENTE A-  
DEFINIR OBJETIVOS Y MISIONES ASI COMO LA MEJOR MANERA-  
DE ALCANZAR ESTOS; ESTE PROCESO SE REALIZA EN TODOS Y  
CADA UNO DE LOS NIVELES DE JERARQUIA AUNQUE VARIANDO -  
EN SU ALCANCE, NIVEL DE AUTORIDAD Y POLITICAS ESTABLE-  
CIDAS POR LOS ESCALONES SUPERIORES.

LO ANTERIOR IMPLICA TANTO PARA EL GERENTE COMO -  
PARA EL COMANDANTE MILITAR, UN PROCESO MENTAL LOGICO Y  
ORDENADO PARA ANALIZAR TODOS LOS FACTORES RELACIONADOS  
CON LA SOLUCION DE UN PROBLEMA QUE TERMINA EN UNA CON-  
CLUSION QUE LE PERMITIRA DECIDIR LA FORMA O FORMAS -  
MAS CONVENIENTES DE ACTUAR PARA CUMPLIR CON UNA MISION  
O ALCANZAR UN OBJETIVO.



LOS FACTORES ANTES MENCIONADOS, SON DESDE EL PUNTO DE VISTA MILITAR, LOS SIGUIENTES: MISION, MEDIOS, TERRENO Y ENEMIGO (\*), PERO SI LOS ANALOGAMOS CON ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE DEBE ANALIZAR UN GERENTE, TENEMOS QUE LA MISION EQUIVALE AL OBJETIVO, LOS MEDIOS SON LOS RECURSOS, EL TERRENO ES EL AMBITO DONDE SE DESARROLLA LA ORGANIZACION Y EL ENEMIGO ES LA COMPETENCIA Y LAS NECESIDADES POR SATISFACER DEL CONSUMIDOR.

AHORA BIEN, EL PROCESO QUE DEBE SEGUIR QUIEN FORMULA EL PLAN IMPLICA UNA SERIE DE PASOS LOS CUALES SE CONJUGAN PARA EL COMANDANTE MILITAR EN TRES FASES QUE SON LA CONCEPCION, PREPARACION Y CONDUCCION (\*); NUEVAMENTE SI ANALOGAMOS ESTAS ACCIONES CON LOS PASOS QUE SIGUE UN GERENTE PARA FORMULAR SU PLAN TENEMOS QUE EN LA CONCEPCION SE REALIZA LO QUE SE LLAMA LA ESTIMACION DE SITUACION QUE EQUIVALDRA A LA CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES Y AL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ANALIZANDO EL "QUE", "DONDE", "CUANDO", "PARA QUE", Y "PORQUE" DE ESTAS; ES AQUI DONDE SE ESTABLECEN LAS PREMISAS DE PLANEACION COMO SON LAS POLITICAS APLICABLES, LOS PLANES EXISTENTES CON ANTERIORIDAD O LOS PRONOSTICOS, TODO ELLO BASADO EN LA INFORMACION CON QUE SE CUENTE ADEMAS DE LA QUE SE VAYA OBTENIENDO DURANTE EL PROCESO DE PLANEACION.

(\*) MOC, Sedena.

DURANTE ESTA FASE, EL COMANDANTE MILITAR LLEVA A CABO UN ANALISIS DE LA MISION QUE EQUIVALE A CUANDO EL GERENTE DETERMINA Y EVALUA DIVERSOS CURSOS DE ACCION BUSCANDO OPCIONES; AQUI NO SOLO SE EVALUAN LOS CURSOS DE ACCION PROPIOS SINO TAMBIEN LOS DE LA COMPETENCIA. LA EVALUACION DEL GERENTE Y DEL COMANDANTE REVISTE UNA GRAN DIFICULTAD DEBIDO AL FACTOR DE INCERTIDUMBRE QUE PRESENTAN LOS ASPECTOS INTANGIBLES, LAS VARIABLES Y LAS LIMITACIONES; ES POR ELLO QUE EL EVALUADOR SE AUXILIA DE METODOS Y OPERACIONES PREESTABLECIDAS.

HABIENDOSE REALIZADO LA EVALUACION DE LOS CURSOS DE ACCION ALTERNATIVOS, SE LLEGA EL MOMENTO EN ESTA FASE, DONDE EL GERENTE Y EL COMANDANTE DEBEN SELECCIONAR EL CURSO DE ACCION QUE CONSTITUYE EN SI EL PLAN O TOMA DE DECISION.

CULMINANDO LA CONCEPCION, SE PASA A LA PREPARACION, DONDE EL COMANDANTE Y EL GERENTE FORMULAN LOS PLANES DERIVADOS PARA APOYAR EL PLAN BASICO, CON ELLOS SE REALIZAN UNA SERIE DE ACTIVIDADES Y PREPARATIVOS TENDIENTES A RESOLVER EL PROBLEMA.

EN LA TERCERA Y ULTIMA FASE QUE ES LA CONDUCCION, SE PROCEDE POR PARTE DEL GERENTE A DARLE UNA EXPRESION-

NUMERICA AL PLAN ADOPTADO, CONVIRTIENDO ESTE EN PRESUPUESTOS; A SU VEZ EL COMANDANTE MILITAR DESARROLLA SU ACCION DE MANDO GIRANDO LAS ORDENES QUE CONVENGAN PARA LOS EJECUTANTES. EN ESTA FASE TANTO EL GERENTE COMO EL COMANDANTE COMIENZAN A LLEVAR EL CONTROL NECESARIO A FIN DE DETERMINAR SI SE SIGUE LA DIRECCION Y RUMBOS SEÑALADOS EN LOS PLANES.

## 2.2.- TIPOS DE PLANES.

AL COMPARAR A LOS DIVERSOS AUTORES DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA QUE DESARROLLAN VARIAS CLASIFICACIONES SOBRE LOS TIPOS DE PLANES, CON LA DOCTRINA CASTRENSE, ES NOTORIA LA COINCIDENCIA EN LA CONCEPTUALIZACION.

DE ESTA COMPARACION SE PUEDE CONCLUIR QUE AMBAS DOCTRINAS PRECISAN DOS TIPOS PRINCIPALES DE PLANES, LOS CUALES SON: ESTRATEGICOS Y OPERACIONALES (TACTICOS).

EXISTEN OTROS TIPOS DE PLANES DE ACUERDO A DISTINTOS AUTORES, PERO ES DE LOS ESTRATEGICOS Y LOS OPERACIONALES DE LOS QUE ESTOS SE DERIVAN.

### 2.3.- PLANES ESTRATEGICOS.

EN LA ELAVORACION DE ESTOS, INTERVIENE EL ALTO --  
MANDO MILITAR O LA DIRECCION GENERAL DE UNA EMPRESA, --  
CON UNA DURACION A LARGO PLAZO Y ABARCANDO A TODA LA --  
ORGANIZACION AL FIJAR LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE ES-  
TA. ESTE PLAN ES EL MARCO GENERAL DENTRO DEL CUAL SE  
DESARROLLA EL EJERCITO O LA EMPRESA.

PARA FORMULAR UNA DETERMINADA ESTRATEGIA ES INDIS  
PENSABLE CONSIDERAR LA POLITICA QUE RIGE LA TOMA DE DE  
CISIONES. MUCHAS VECES PUEDE CONSIDERARSE A LA POLITI  
CA Y A LA ESTRATEGIA COMO LAS MISMAS, PERO SIEMPRE --  
EXISTE UNA TENUE BARRERA ENTRE ESTAS.

LA POLITICA SE ORIGINA EN EL INTERIOR DE UNA NA--  
CION PARA SATISFACER LOS OBJETIVOS DE UN PUEBLO, EN --  
TANTO QUE EN UNA EMPRESA ESTO ES SIMILAR, PERO EN ESTE  
CASO BUSCA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE ESTA. LA PROYEC-  
CION HACIA EL EXTERIOR DE ESTAS NECESIDADES Y SU SATIS  
FACCION SE REALIZA A TRAVES DE LA ESTRATEGIA. ES POR-  
ELLO QUE LA GRAN POLITICA NO SOLO REVISTE UN CARACTER-  
INTRINSECO EN UNA ORGANIZACION SINO TAMBIEN REVISTE UN  
ASPECTO EXTRINSECO.

ASI, LA ESTRATEGIA DENTRO DEL MEDIO MILITAR TIENE POR OBJETO, EL PREPARAR MILITARMENTE AL ESTADO, PROPORCIONANDO LA HERRAMIENTA ARMADA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DONDE SE REQUIERA EL USO DE ESTA FUERZA CONFORME A LA POLITICA NACIONAL; EN UNA EMPRESA, LA ESTRATEGIA PREPARA A ESTA PARA LA CONSECUCION DE SUS FINES Y OBJETIVOS ACORDE CON LA POLITICA PREESTABLECIDA PARA LA TOMA DE DECISIONES, INFLUYENDO EN EL CURSO QUE ESTA -- SEGUIRA.

PARA FIJAR LA ESTRATEGIA TANTO EN UNA EMPRESA COMO EN UN EJERCITO ES NECESARIO LLEVAR A CABO UNA PLANEACION ESTRATEGICA.

#### 2.4.- PLANEACION ESTRATEGICA.

LA PLANEACION ESTRATEGICA HA JUGADO SIEMPRE UN -- PAPEL VITAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES MILITARES -- PERO NO SIEMPRE HA SIDO ASI, EN LO TOCANTE A ORGANISMOS COMERCIALES, SIENDO A PARTIR DE LOS AÑOS SETENTAS-- CUANDO ESTA EMPIEZA A SER INDISPENSABLE PARA ELLAS.

PARA ENTENDER ESTO TENDRIAMOS PRIMERO QUE TRATAR-- DE DEFINIR DE ALGUNA MANERA EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA, PARA LO CUAL SE PUEDE UTILIZAR LA GRAN CANTIDAD DE --

INFORMACION BIBLIOGRAFICA QUE SE TIENE AL RESPECTO--  
DONDE LAS DIFERENTES TEORIAS Y DOCTRINAS DAN SU RES--  
PUESTA PARTICULAR, AUNQUE INFLUIDAS POR LA EPOCA Y EL  
MOMENTO HISTORICO.

LA PROPIA ASCEPCION DE LA PALABRA ESTRATEGIA VA--  
RIA DEPENDIENDO DE LA FUENTE QUE SE EMPLEE; COMO EJEM--  
PLO TENEMOS QUE ESTRATEGIA PROVIENE DEL VOCABLO STRA--  
TEGOS, QUE PUEDE SIGNIFICAR GENERAL O CAUDILLO; OTRA  
FUENTE LA DEFINE COMO, EXPEDICION O CAMPAÑA, Y COMO -  
ULTIMO, CON UN SENTIDO MAS AMPLIO, SE LE PUEDE CONSI--  
DERAR COMO "EL ARTE DE CONducIR LAS OPERACIONES MILI--  
TARES", LO CUAL INCLUYE TODO LO RELATIVO A LOS CONOCI--  
MIENTOS Y ACTIVIDADES DE LA GUERRA (\*).

AHORA BIEN, NO ES MI INTENCION ANALIZAR TODAS --  
LAS DEFINICIONES QUE PUEDAN EXISTIR RELACIONADAS CON  
LA ESTRATEGIA, MUCHAS DE ELLAS APORTADAS POR HOMBRES--  
TAN ILUSTRES COMO VON CLAUSEWITZ, LIDELL HART O MOLT--  
KE, ENTRE ALGUNOS DE ELLOS, SINO ENCONTRAR EL PORQUE--  
LA ESTRATEGIA ES TAN IMPORTANTE PARA EL EJERCITO COMO  
PARA UNA ORGANIZACION CIVIL.

UN EJERCITO O UNA EMPRESA NO COMIENZA A OPERAR--  
MEDIANTE UN ACTO ESPONTANEO NO CONCEBIDO PREVIAMENTE;

(\* ) MANUAL DE OPERACIONES EN CAMPAÑA, Sedena.

SU ACTUACION ES EL RESULTADO DE UNA SERIE DE ESTUDIOS Y ANALISIS DE DATOS E INFORMES QUE PROPORCIONAN LA INFORMACION DEL MEDIO AMBIENTE DONDE SE PRESUME VA A DESARROLLARSE Y ACTUAR LA UNIDAD MILITAR O LA EMPRESA.

AHORA BIEN, PARA ENTENDER DE EL PORQUE DE LA IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE PARA LA EMPRESA Y LAS FUERZAS ARMADAS ES NECESARIO SEÑALAR QUE A LO LARGO DE LA HISTORIA MUNDIAL TANTO LAS ACTIVIDADES MILITARES COMO LAS EMPRESARIALES HAN IDO EVOLUCIONANDO DENTRO DE UN CONTEXTO POLITICO, ECONOMICO Y SOCIAL QUE AVANZA EN OCASIONES LENTAMENTE PERO EN OTRAS EPOCAS LO HACE EN FORMA VERTIGINOSA, FORZANDO A AMBAS ORGANIZACIONES A IRSE ADAPTANDO A ESTE NUEVO PASO, CON EL RIESGO DE QUE LOS CAMBIOS LAS SOBREPASEN Y DESAPAREZCAN.

EN EL PASADO, LA RESPONSABILIDAD DE LA POLITICA Y LAS OPERACIONES MILITARES RECAIAN EN UN SOLO HOMBRE QUIEN ERA EL ESTRATEGA, DE IGUAL FORMA LAS EMPRESAS ERAN CONDUCIDAS POR LOS GRANDES CAPITANES DE INDUSTRIA QUE DECIDIAN LA POLITICA Y LA ESTRATEGIA DE SUS CORPORACIONES.

HOY EN DIA, ESTO YA NO PUEDE SER ASI, DADO QUE LA CIVILIZACION CONTEMPORANEA ES CADA VEZ MAS INESTABLE E IMPREDECIBLE EN LOS ASPECTOS POLITICOS, SOCIALES Y

ECONOMICOS, DONDE LOS INTERESES NACIONALES SON SOMETI--  
DOS A LOS INTERNACIONALES; LOS AVANCES TECNOLOGICOS, -  
LA ESCASEZ DE RECURSOS NATURALES, LOS CONFLICTOS SOCIA-  
LES Y LAS NUEVAS CORRIENTES EN LAS RELACIONES HUMANAS -  
HACEN QUE EL VIEJO ESTRATEGA SEA HECHO A UN LADO PARA -  
QUE SEAN GRUPOS DE INDIVIDUOS LOS QUE ESTABLEZCAN LAS -  
NUEVAS POLITICAS QUE DETERMINARAN LAS ESTRATEGIAS FUTU-  
RAS TANTO EN LOS EJERCITOS COMO EN LAS EMPRESAS.

ASI LLEGAMOS AL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA--  
DONDE LA TEORIA MILITAR Y CIVIL COINCIDEN EN CASI TODAS  
LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN DURANTE DICHO PROCESO.

AUNQUE LA TEORIA MILITAR SOLO SEÑALA DOS ETAPAS --  
DURANTE ESTA PLANEACION, QUE SON LA DE LA PAZ Y LA DE -  
LA GUERRA, LAS FUNCIONES QUE EN ELLAS SE REALIZAN SON  
DESAHOGADAS EN LAS VARIAS ETAPAS QUE SIGUE EL PLANEA-  
DOR CIVIL.

FARA DAR MAYOR CLARIDAD A LO ANTES EXPRESADO Y -  
HACIENDO UNA PEQUEÑA COMPARACION ENTRE AMBAS TEORIAS, -  
TENEMOS QUE DURANTE LA ETAPA DE PAZ, QUE INCLUYE A LA -  
MAYORIA DE LAS FASES DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACION,-  
EL ALTO MANDO MILITAR AL IGUAL QUE LA ALTA DIRECCION --  
EMPRESARIAL LLEVA A CABO UN ANALISIS Y EVALUACION DE --  
SUS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, MANTENIENDO EL PO-



TENCIAL DEL AVANCE TECNOLOGICO ALCANZADO, DETERMINANDO SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES Y ESTUDIANDO OTROS FACTORES COMO SON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EL SISTEMA DE CONTROL O SUPERVISION, EL NIVEL DE LA MORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

TAMBIEN EL COMANDANTE MILITAR Y EL GERENTE EMPRESARIAL ANALIZAN Y EVALUAN EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO SONDEANDO LAS OPORTUNIDADES O AMENAZAS, CUBRIENDO FACTORES ECONOMICOS, SOCIALES, POLITICOS, LEGALES Y DEMOGRAFICOS PARA MEDIR LAS CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE; SE DETERMINAN LOS PROPOSITOS BASICOS Y EL AMBITO GEOGRAFICO DONDE SE PUEDEN LLEGAR A OPERAR; SE PRECISAN LOS AVANCES TECNOLOGICOS Y OPERACIONALES PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y EL NIVEL COMBATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

AL ANALIZAR LOS AMBIENTES EXTERNOS E INTERNOS ES POSIBLE DESARROLLAR ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS MISMAS QUE DESPUES DE UNA CUIDADOSA EVALUACION FACILITAN LOS MEDIOS PARA UNA TOMA DE DECISIONES.

EN LA ETAPA DE GUERRA SE INCLUYEN YA TODAS LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A LA CONDUCCION DEL ASPECTO OPERATIVO.

DADO LO ANTERIOR PODEMOS OBSERVAR QUE LA PLANEACION ESTRATEGICA AL ABARCAR EL CONTEXTO GLOBAL DE ACCION DE UNA EMPRESA O DE UN EJERCITO REQUERIRA DE COMPLEMENTARSE CON PLANES DE ACCION ESPECIFICOS.

#### 2.5.- PLANES OPERATIVOS O TACTICOS.

AL HABLAR DE LOS TIPOS DE PLANES ME PERMITI CONSIDERAR QUE SON LOS PLANES ESTRATEGICOS Y LOS PLANES OPERATIVOS O TACTICOS LOS PRINCIPALES DENTRO DE UN PROCESO DE PLANEACION, ESTO NO IMPLICA QUE EXISTAN OTROS TIPOS DIFERENTES QUE PUEDEN VARIAR SEGUN EL AUTOR QUE SE ESTUDIE; PERO SON LOS DOS PRIMEROS MENCIONADOS LOS QUE ENGLOBAN A LOS DEMAS DADO EL CONTEXTO DE TIEMPO-ESPACIO QUE ABARCAN.

DESPUES DE HABER TRATADO LO RELATIVO A LOS PLANES ESTRATEGICOS Y RETOMANDO LA IDEA DE QUE DICHA PLANEACION REQUIERE DE COMPLEMENTARSE CON PLANES DE ACCION ESPECIFICA, ENTRAMOS A DEFINIR EL CONCEPTO DE PLAN OPERATIVO O TACTICO.

DE NUEVA CUENTA, LA DOCTRINA CASTRENSE Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA COMULGAN CON LA IDEA DE QUE EL PLAN ESTRATEGICO INCLUYE LO QUE LA ORGANIZACION HABRA DE HA

CER, MIENTRAS QUE EL PLAN OPERATIVO O TACTICO SE DEDICA AL COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS; EL PLAN ESTRATEGICO ES TABLECE A UN EJERCITO O EMPRESA DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE GENERAL MIENTRAS QUE EL PLAN OPERATIVO TIENDE HACIA AREAS ESPECIFICAS.

ALGUNOS CONCEPTOS DE LA DOCTRINA MILITAR SON UTILIZADOS PARA AUXILIARNOS A DIFERENCIAR A LA ESTRATEGIA DE LO OPERATIVO O TACTICO SIENDO ESTOS ADAPTABLES A LA TEORIA ADMINISTRATIVA:

(\*) "EL TEATRO DE LA GUERRA ES LA PROVINCIA DE LA-ESTRATEGIA; EL CAMPO DE BATALLA ES LA PROVINCIA DE LA-TACTICA". HAMLEY.

(\*) "LA TACTICA ES EL ARTE DE MANEJAR LAS TROPAS EN EL CAMPO DE BATALLA; ESTRATEGIA ES EL ARTE DE TRAER LAS FUERZAS AL CAMPO DE BATALLA EN LAS MEJORES CONDICIONES POSIBLES". WAVELL.

(\*) LA TACTICA ES EL ARTE DE USAR LAS TROPAS EN LA BATALLA; ESTRATEGIA ES EL ARTE DE EMPLEAR LAS BATALLAS PARA GANAR LA GUERRA". VON CLAUSEWITZ.

(\*) Nociones de Estrategia; Sedena.

TODAS LAS DEFINICIONES ENUNCIADAS ILUSTRAN LO QUE UN GERENTE O COMANDANTE MILITAR VISLUMBRAN AL FORMULAR UN PLAN, YA SEA ESTRATEGICO U OPERATIVO; TODO DEPENDE- RA DEL NIVEL JERARQUICO EN QUE ESTE SE ENCUENTRE Y EL - OBJETIVO POR ALCANZAR.

EN ESTE PUNTO YA NO SEÑALO LO RELATIVO AL PROCESO- PARA LA FORMULACION DE LOS PLANES OPERATIVOS SEGUIDO -- POR UN COMANDANTE O GERENTE DADO QUE ESTE SE TRATO AL - HABLAR ACERCA DE LOS PLANES AL PRINCIPIO DE ESTE TEMA.

### 3.- LA ORGANIZACION EMPRESARIAL Y LA CASTRENSE.

SIEMPRE SE HA CONSIDERADO QUE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MILITARES SON DEL TIPO CERRADO O MECANICO, ENCUADRADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ASI COMO EL ORDEN O CONDUCTA REGULAR, ESTO POR ENCONTRAR SITUACIONES ESTABLES, CON POCOS CAMBIOS Y BUSCANDO UNA MAYOR EFICIENCIA.

ESTO NO DEJA DE SER CIERTO SI TOMAMOS A LA ORGANIZACION MILITAR EN TIEMPO DE PAZ, PERO SI VEMOS LA ORGANIZACION QUE ADOPTA EN COMBATE, ESTA SE MODIFICA ADQUIRIENDO UN ASPECTO ABIERTO Y FLEXIBLE PARA PODER ENFRENTAR LAS DEMANDAS DEL CAMPO DE BATALLA QUE SON COMPLEJAS, VARIADAS Y EN CONSTANTE CAMBIO.

DURANTE UN COMBATE, LA ESTRUCTURA MILITAR DEBERA FLUIR PARA RESOLVER PROBLEMAS AMBIGUOS; LA TOMA DE DECISIONES DEBE ACOPLARSE A SITUACIONES IMPREVISIBLES REQUIRIENDOSE SER CREATIVA Y AL MISMO TIEMPO EFECTIVA; EL VALOR MOTIVACIONAL SE VUELVE IMPRESCINDIBLE A FIN DE QUE EL INDIVIDUO ACEPTE SOMETERSE A SITUACIONES DE EXTREMO PELIGRO.

TODOS LO ANTERIOR REDUNDA EN QUE LA ORGANIZACION --  
 ESTRUCTURAL MILITAR TIENE UN ASPECTO DUAL, DONDE LA --  
 SITUACION O EL AMBIENTE DE PAZ, QUE EQUIVALE A SITUA---  
 CIONES RUTINARIAS Y PRECONCEBIDAS, FAVORECEN UNA ESTRUC  
 TURA MECANICA O RIGIDA, MIENTRAS QUE EN UNA SITUACION -  
 DE GUERRA O COMBATE, LO IMPREVISIBLE, COMPLEJO Y LOS -  
 RITMOS DEL CAMBIO DEMANDAN UNA ESTRUCTURA FLEXIBLE U -  
 ORGANICA.

AHORA BIEN, AL COMPARAR LAS FUNCIONES QUE SE DESA-  
 RROLLAN DENTRO DE LAS CORPORACIONES EMPRESARIALES Y LAS  
 MILITARES PODEMOS VER QUE ESTAS PUEDEN SER EQUIPARABLES  
 AL TOMAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- (\*) A).= PERSONAL.
- B).= INTELIGENCIA.
- C).= PLANEACION.
- D).= SUMINISTRO Y TRANSPORTE.

PARA DAR CLARIDAD A ESTA IDEA, IRE PRECISANDO --  
 CADA ELEMENTO EN AMBAS ORGANIZACIONES; QUIERO SEÑALAR--  
 QUE EXISTEN OTRAS VARIANTES O ASPECTOS EN CADA ORGANIZAA  
 CION DONDE PODRIA HABER SEMEJANZAS O DISPARIDADES, PERO  
 SON ESTOS CUATRO LOS QUE CONSIDERO BASICOS PARA MI ESTUD  
 IO.

(\*) Combate Corporativo, William Peacock, Ed. Sedena.

### 3.1.- PERSONAL.

EN LA ESTRUCTURA MILITAR EXISTE UNA DIRECCION O SECCION ENCARGADA DE LA ADMINISTRACION Y MANEJO DE LAS POLITICAS ENFOCADAS AL INDIVIDUO; ESTA SE AVOCA AL PAGO, PROMOCION, REEMPLAZO, ASIGNACION, ALTA O BAJA, MORAL, ETC. DE CADA ELEMENTO PERTENECIENTE A LAS FUERZAS ARMADAS.

A SU VEZ, EN CADA EMPRESA EXISTE UNA AREA ADMINISTRATIVA ENCARGADA DEL PERSONAL QUE LABORE EN LA CORPORACION. PUEDE MANEJARLOS YA SEA COMO RECURSOS HUMANOS O COMO PERSONAL. AL IGUAL QUE EN LA ORGANIZACION MILITAR, RECURSOS HUMANOS VERA POR LA MORAL, SUELDOS, PROMOCIONES, REUBICACIONES, PRESTACIONES, ETC.

LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN CADA ESTRUCTURA ORGANIZACION ES PRIMORDIAL; SIN EL BUEN MANEJO DE ESTE, TANTO LA EMPRESA COMO LA UNIDAD MILITAR ESTA CONDENADA AL DESASTRE; EN AMBAS SE ENFOCA LA ATENCION HACIA SU SELECCION, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN FORMA CONSTANTE COMO UNA DE LAS PREMISAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION.

### 3.2.- INFORMACION.

LA INFORMACION ES UN FACTOR VITAL PARA CUALQUIER--  
TIPO DE OPERACION MILITAR SIN LA CUAL SERIA COMO QUE--  
RER ACTUAR EN LA OSCURIDAD; PERO LA INFORMACION NO --  
SIEMPRE ESTA DISPONIBLE PUES EL ENEMIGO PROCURARA OCUL--  
TARLA, PUES ESTA SE VUELVE UN INSTRUMENTO DE PODER PA--  
RA QUIEN LA POSEE.

ASI, ES INDISPENSABLE LA EXISTENCIA DE UNA AREA -  
ESPECIFICA DENTRO DE LA ESTRUCTURA CASTRENSE QUE ENCA  
MINE Y COORDINE TODO EL ESFUERZO NECESARIO PARA REUNIR,  
EVALUAR Y DISTRIBUIR LA INFORMACION EN FORMA PRONTA Y -  
OPORTUNA.

LA INFORMACION QUE SE RECABARA NO SOLO SERA RELA--  
TIVA A LAS FUERZAS Opositoras con sus posibilidades y -  
LIMITACIONES SINO TAMBIEN DE TODO EL MEDIO AMBIENTE EN  
QUE LAS FUERZAS PROPIAS PODRAN OPERAR, TOMANDO ASPECTOS  
TAN IMPORTANTES COMO SERIAN LA POBLACION CIVIL, EL TE--  
RRENO, EL CLIMA, ETC.

ASIMISMO, ESTA SECCION DE INFORMACION LLEVARA A CA  
BO ACCIONES PSICOLOGICAS Y DE PROPAGANDA.



POR OTRA PARTE CUALQUIER BUEN GERENTE PUEDE SEÑALAR LA IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INFORMACION PARA SU EMPRESA; QUIZAS NO TODAS ESTAS PUEDAN TENER UN DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO QUE SE DEDIQUE A LA BUSQUEDA DE NUEVOS ADELANTOS EN SUS PRODUCTOS, -- INVESTIGACION QUE NECESITA TENER INFORMACION RELATIVA A LA COMPETENCIA Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR, PERO SI ES CIERTO QUE POR LO MENOS EL GERENTE SIEMPRE ESTARA -- BUSCANDO LA MAYOR CANTIDAD DE ELEMENTOS INFORMATIVOS -- RELATIVOS AL MEDIO AMBIENTE DONDE SE DESARROLLA O PIENSA DESARROLLAR, EVALUANDOLA Y POSTERIORMENTE DISTRIBUYENDOLA POR LOS CONDUCTOS NECESARIOS A QUIEN LA NECESITE EN SU ORGANIZACION.

SERIA ILOGICO PENSAR QUE UN GERENTE TOME LA DECISION CONDUCTENTE AL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO SIN OBTENER PRIMERO LA INFORMACION RELATIVA A SU PROPIO -- CAMPO DE BATALLA O MERCADO; EL ENEMIGO O LA COMPETENCIA; EL MEDIO AMBIENTE QUE PREVALECE EN SU AREA DE -- OPERACIONES, ETC.

EN LAS EMPRESAS, LA INVESTIGACION ABARCA EL CAMPO DE LO CREATIVO MIENTRAS QUE EL DESARROLLO, QUE INCLUYE EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION RECABADA, ES LA PARTE PRACTICA.

### 3.3.- PLANEACION.

UN AREA VITAL DENTRO DE LA ESTRUCTURA MILITAR ES LA QUE TIENE COMO RESPONSABILIDAD LA FORMULACION Y ELABORACION DE LOS PLANES TENDIENTES A ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREVISTOS POR EL MANDO MILITAR ENCUADRADOS DENTRO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS A NIVEL NACIONAL.

ESTA SECCION ADEMAS VEHA POR LA EJECUCION Y CONTROL DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE DENTRO DE LOS PLANES A EJECUTAR POR LA UNIDADES DE COMBATE PREVIAMENTE ASIGNADAS A CADA MISION.

MANTENDRA UN CONSTANTE TRABAJO A FIN DE ENFRENTAR CUALQUIER CAMBIO SITUACIONAL QUE PUEDA PRESENTAR UN OBSTACULO PARA LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS FORMULANDO LOS PLANES DE CONTINGENCIA O ALTERNOS QUE SEAN NECESARIOS.

AHORA BIEN, EN CADA ORGANIZACION EMPRESARIAL HAY UN AREA OPERATIVA QUE ABARCA DOS DE SUS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SON LA PRODUCCION Y LA COMERCIALIZACION.

LAS OPERACIONES COMPRENDEN EN FORMA GENERAL LO RELATIVO A PLANEAR LA PRODUCCION Y SU VENTA FINAL; LA MERCADOTECNIA PRECISARA EL COMO, CUANDO Y PORQUE DE LA VENTA DEL PRODUCTO Y YA DESPUES DE HACERLO, DEBE PROPORCIONAR LA INFORMACION QUE ESTE PROCESO GENERA, PARA QUE ESTA A SU VEZ, SEA UTILIZADA EN LA PLANEACION.

#### 3.4.- LOGISTICA.

ESTA ES UN AREA DE SUMA IMPORTANCIA PARA LAS OPERACIONES MILITARES PUES LAS FALLAS EN EL ASPECTO LOGISTICO HAN ORIGINADO LA CAIDA Y LA DERROTA DE HOMBRES Y NACIONES QUE SON PARTE DE LA HISTORIA MUNDIAL.

ESTA SECCION NO SOLO VE COMO DEBERAN LLEGAR LAS TROPAS A SU OBJETIVO SINO ADEMAS EL QUE LLEGUEN EN LAS CONDICIONES Y CON LOS ELEMENTOS MATERIALES NECESARIOS PARA ALCANZAR ESTE; NO SOLO PREPARARA, PLANEA Y PROPORCIONA LOS MEDIOS DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCION DE RECURSOS, ADEMAS CONSTRUYE Y REPARA LAS VIAS DE COMUNICACION QUE SE VAYAN A UTILIZAR.

PARA EJEMPLIFICAR LO EXFUESTO PUEDO SEÑALAR QUE NAPOLEON PERDIO SU CAMPAÑA EN RUSIA CUANDO FALLO SU ASPECTO LOGISTICO; EL GENERAL ROMMEL FUE VENCIDO EN

AFRICA POR LOS ALIADOS CUANDO NO TUVO LOS RECURSOS HU  
MANOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA VENCERLOS; A CONTRA  
RIO SENSU, LOS AMERICANOS TRIUNFARON EN LA GUERRA DEL  
GOLFO, GRACIAS A SU EXCELENTE APARATO LOGISTICO QUE --  
PROPORCIONO A SUS SOLDADOS LOS RECURSOS QUE NECESITA--  
BAN EN EL MOMENTO, CANTIDAD Y CALIDAD QUE SE REQUERIA.

EN UNA EMPRESA PUEDE RESULTAR ESTO UN POCO DIFE--  
RENTE AUNQUE REVISTE ASPECTOS SIMILARES. AQUI, EL FI--  
NANCIAMIENTO, LAS COMPRAS Y EL TRANSPORTE SON LOS IM--  
PORTANTES.

ALREDEDOR DE ESTAS AREAS CIRCULA EL TORRENTE SAN--  
GUINEO DE LA ORGANIZACION, LAS FINANZAS PROPORCIONARAN  
EL DINERO EN TODOS SUS ASPECTOS, MISMO QUE SE CONSTITUY  
YE EN EL RECURSO QUE DARA VIDA A LA EMPRESA.

LA ADQUISICION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y SU --  
TRANSPORTACION TANTO HACIA LA EMPRESA ASI COMO SU DIS--  
TRIBUCION COMO PRODUCTO ELEVORADO LISTO PARA SU COMER--  
CIALIZACION U OTRO DESTINO QUE SE LE VAYA A DAR ES FUNU  
DAMENTAL PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIA--  
LES.

ASI TENEMOS QUE EL ASPECTO LOGISTICO ES VITAL PARA LAS OPERACIONES DE EMPRESA COMO PARA LAS MILITARES, Y - PARA SUSTENTAR AUN MAS ESTA IDEA, PODEMOS EJEMPLIFICAR- SI PENSAMOS ¿QUE LE PASARIA A UNA UNIDAD MILITAR QUE - SE ENCUENTRA EN PLENO COMBATE Y NO RECIBE LAS MUNICIO- NES O ABASTO NECESARIO PARA CONTINUAR COMBATIENDO?, LO MAS PROBABLE SERIA UNA GRAVE DERROTA PARA ESAS TROPAS;- DE IGUAL FORMA, PODEMOS IMAGINAR A UNA EMPRESA QUE LO- GRA FIRMAR UN VALIOSO CONTRATO EN EL CUAL SE COMPROMETE A DISTRIBUIR SU PRODUCTO EN DIVERSOS COMERCIOS EN DETER- MINADA FECHA, ESTO CON EL FIN DE VENCERA SU COMPETEN - CIA; ¿QUE LE SUCEDERIA A ESA EMPRESA SI SU SISTEMA LO- GISTICO FALLA Y NO LOGRA CUMPLIR CON LO PROMETIDO?, YA FUERA POR NO HABERSE PODIDO ABASTECER DE LA MATERIA PRI- MA NECESARIA O QUE NO HUBIESE PODIDO DISTRIBUIR LO YA - PRODUCIDO EN EL MOMENTO, CANTIDAD Y CALIDAD QUE DEBIA - HABERLO HECHO, SU CREDIBILIDAD Y SUPERVIVENCIA ESTARI- AN EN UN GRAVE PELIGRO PUES LA COMPETENCIA ATACARIA ES- TA DEBILIDAD CON LA MISMA FUERZA QUE UNA UNIDAD MILITAR ATACA A OTRO CUANDO DESCUBRE SU PUNTO DEBIL.

### 3.5.- LOS ASESORES DEL MANDO.

EN EL TEMA QUE SE HA VENIDO DESARROLLANDO RELATIVO A LA ORGANIZACION EMPRESARIAL Y MILITAR, HE TRATADO DE- PLASMAR LA TREMENDA SIMILITUD EN AMBAS ORGANIZACIONES -

EN EL ASPECTO FUNCIONAL, PERO AL SEGUIR AHONDANDO MAS-- EN AMBAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ES COINCIDENTE EN LA CONCEPTUALIZACION DE LA DOCTRINA CASTRENSE Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA QUE SIENDO UN HECHO QUE EL COMANDANTE MILITAR Y EL GERENTE EMPRESARIAL DESARROLLAN EL MISMO PAPEL DENTRO DE SU PROPIO AMBITO ESPACIAL, UNO PREPARANDO A SU UNIDAD PARA UN COMBATE ARMADO Y EL OTRO PREPARANDO A SU EMPRESA PARA UN COMBATE CORPORATIVO, NO ES POSIBLE QUE RECAIGA EN UN SOLO INDIVIDUO LA CARGA DEL TRABAJO QUE IMPLICA LO ANTERIOR ROMANDO EN CUENTA QUE LA TAREA DEPENDE DEL TAMAÑO Y TIPO DE ORGANIZACION Y DE LOS OBJETIVOS QUE ESTA TENGA PLANEADOS.

POR ELLO, COMO PARTE DE LA ORGANIZACION EMPRESA--- RIAL Y MILITAR, INTEGRADA DE DIFERENTE FORMA PERO DESARROLLANDO EL MISMO PAPEL, SE ENCUENTRA UN GRUPO DE INDIVIDUOS CON CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA ESPECIALIZADA EN DIVERSAS AREAS ACORDE CON LAS NECESIDADES DEL GERENTE O COMANDANTE MILITAR Y DE SUS RESPECTIVAS ORGANIZACIONES.

EL PAPEL QUE DESARROLLA ESTE GRUPO DE PERSONAS ES EL DE FUNGIR COMO ASESORES Y AUXILIARES DE QUIEN O QUIENES DEBAN TOMAR LA DECISIONES TENDIENTES A ALCANZAR UN OBJETIVO PREVISTO.

ESTOS ELEMENTOS FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA Y RE  
CIBEN EL NOMBRE DE STAFF EN LAS EMPRESAS, Y DE ESTADO -  
MAYOR O GRUPO DE COMANDO EN LAS UNIDADES MILITARES. CA  
BE SEÑALAR QUE EL TERMINO STAFF PROVIENE DEL IDIOMA IN-  
GLES Y ES UTILIZADO POR EL EJERCITO AMERICANO PARA SU -  
PROPIA ORGANIZACION DE ESTADO MAYOR (GENERAL STAFF).

EN LINEAS ANTERIORES SEÑALE QUE EL INDIVIDUO EN --  
QUIEN RECAE LA RESPONSABILIDAD DE DIRIGIR UNA EMPRESA -  
O UNA UNIDAD MILITAR NO PUEDE ABARCAR EL SIN NUMERO DE  
VARIABLES QUE PUEDEN PRESENTARSE PARA LA TOMA DE DECI-  
SIONES; POR MUY CAPAZ QUE ESTE SEA, NO PUEDE DESEMPE--  
ÑARSE EN LAS MULTIPLES AREAS DE DESARROLLO DE SU ORGANI-  
ZACION SOBRE TODO EN VISTA AL VERTIGINOSO AVANCE DE LA  
TECNOLOGIA Y DE LOS CAMBIOS SITUACIONALES QUE ENFRENTAN  
LAS EMPRESAS O UNA CORPORACION MILITAR EN OPERACIONES.

DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE DESARROLLA LA CABEZA -  
DE LA ORGANIZACION ESTAN LAS DE PLANEACION, ORGANIZA---  
CION, MOTIVACION Y CONTRO, MISMAS QUE IMPLICAN UN VASTO  
NUMERO DE ACTIVIDADES PARA DESAHOGAR CADA UNA; AHORA,-  
ENTRE MAS EXTENSAS Y DIVERSIFICADAS SON LAS OPERACIONES  
MILITARES Y EMPRESARIALES, ENTRE MAS AVANZA LA TECNOLO-  
GIA EMPLEADA, MAYOR ES LA NECESIDAD DECIERTOS ESPECIA-  
LISTAS QUE ASESOREN Y AUXILIEEN AL MANDO EMPRESARIAL Y -  
MILITAR.

A TRAVES DE LA HISTORIA, LOS GRANDES COMANDANTES DE LOS EJERCITOS DEL MUNDO SE HAN RODEADO DE UN GRUPO DE INDIVIDUOS QUE LOS AUXILIAN EN LAS FUNCIONES DE CONCEBIR, PREPARAR Y CONducIR LAS OPERACIONES MILITARES - DADA LA MAGNITUD DE ESTAS.

ANTE LOS AVANCES DE LA TECNOLOGIA, LAS GUERRAS SE FUERON PELEANDO EN CAMPOS DE BATALLA CADA VEZ MAS LEJA NOS Y COMPLICADOS; CON VARIABLES MAS INTENSAS; CON -- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS NO CONCEBIDAS ANTES, POR LO - QUE ESTE CUERPO O GRUPO DE ASESORES SE HA VISTO OBLIGA DO A CAPACITARSE Y PREPARARSE CADA VEZ MAS A FIN DE ESTAR A CORDE CON LAS NECESIDADES DEL COMANDANTE MILITAR ESTRUCTURANDOSE DE TAL FORMA DE CUMPLIR CON SU OBJETIVO PRINCIPAL DE AUXILIARES DE MANDO.

ES A PRINCIPIOS DEL PRESENTE SIGLO XX CUANDO - - FREDERICK TAYLOR PRECISA LA NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA DONDE HUBIESE UNIDADES SEPARADAS QUE SE DEDICARAN - EN FORMA ESPACIALIZADA A RESOLVER PROBLEMAS ORGANIZA--- CIONALES Y FUE LA ORGANIZACION DE STAFF Y ESTADO MAYOR LA QUE LOGRO LA ASESORIA ESPECIALIZADA QUE FREDERICK - TAYLOR PROPONIA.

ASI DESDE LOS COMIENZOS CON LA TEORIA DE TAYLOR - ES CLARO QUE EL CONSEJO DEL STAFF Y EL ESTADO MAYOR(\*), SE HA VUELTO CADA VEZ MAS NECESARIO PARA LA TOMA DE DEE

(\* ) Administración, H. Koontz y H. Weihrich,  
Ed. McGraw Hill.



CISIONES PUES LA AREAS QUE SE INVOLUCRAN EN EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLAN AMBAS ORGANIZACIONES PRESENTAN -- TANTO SITUACIONES ECONOMICAS Y POLITICAS COMO TECNICAS, LEGALES Y SOCIALES REQUIRIENDO DE LA ASESORIA APROPIA-- DA, SOBRE TODO, QUE ESTE PERSONAL TIENE COMO MISION ESPECIFICA LA LABOR DE CONSEJERIA EVITANDO DISTRAERSE EN OTRAS TAREAS FAVORECIENDO LO OPORTUNO Y LO EFICAZ DE SU LABOR.

AHORA BIEN, DADO QUE SU FUNCION ES LA MISMA EN LAS ORGANIZACIONES MILITARES Y EMPRESARIALES, ESTE GRUPO DE AUXILIARES Y ASESORES SE INTEGRAN AL PLANO ESTRUCTURAL DE ESTOS ACORDE CON EL SISTEMA ORGANIZACIONAL, EL TAMAÑO, NECESIDADES Y OBJETIVOS DE CADA UNA. LA ANALOGIA Y SEMEJANZA PROVIENE DEL ASPECTO FUNCIONAL, AUNQUE PUEDE HABER COINCIDENCIA ENTRE UNIDADES MILITARES DE CIERTO -- NIVEL Y EMPRESAS EN CUANTO A SU TIPO ORGANIGRAMA.

#### 4.- LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA.

EL PREPARARSE DURANTE LA PAZ PARA PODER HACER LA GUERRA, ES EL PROCESO NECESARIO QUE DEBE SEGUIR UN PUEBLO SI DECIDE MANDAR A SUS EJERCITOS A LA GUERRA.

CON ESTA PREPARACION SE PODRA TENER UNA MAYOR POSIBILIDAD DE ALCANZAR LA VICTORIA MILITAR MEDIANTE EL EFICAZ Y EFICIENTE EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES CON QUE CUENTA ESA NACION.

PERO EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS MENCIONADOS DEBE HACERSE EN BASE A LA APLICACION DE CIERTO LINEAMIENTOS QUE SE HAN VENIDO ESTABLECIENDO DESDE QUE LA HUMANIDAD HA ESTADO EN GUERRA, Y ESTO ES DECIR CASI DESDE QUE EL HOMBRE APARECIO SOBRE NUESTRO PLANETA.

LA DOCTRINA CASTRENSE HA CONJUGADO ESOS LINEAMIENTOS CREANDO LO QUE SE DENOMINA EL ARTE MILITAR QUE SE DEFINE COMO, "LA APLICACION DE UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS, REGLAS Y NORMAS DIVERSAS TENDIENTES A LA PREPARACION Y CONDUCCION DE LA GUERRA POR MEDIO DE LAS ARMAS".

(\*)

(\*) Manual de Operaciones en Campaña, Ed. Sedena.

ESTOS PRINCIPIOS QUE SE CITAN EN LA DEFINICION DEL ARTE MILITAR VIENEN A SER EL RESULTADO DE UN LARGO PROCESO DE ENSAYO Y ERROR A LO LARGO DE LA HISTORIA MILITAR, DONDE EL ESTUDIO DE ESTA PERMITE OBSERVAR QUE SON UNA INVARIABLE CONSTANTE EN CADA HECHO DE GUERRA EN QUE SE HA ALCANZADO LA VICTORIA POR PARTE DE AQUELLOS COMANDANTES QUE HAN SABIDO DARLES BUEN USO.

PARA PRECISAR MAS AUN LA IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA, ALUDIRE A LA SIGUIENTE PREMISA DE LA DOCTRINA CASTRENSE, "CON LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS NO SIEMPRE SE LOGRARA VENCER AL ENEMIGO, PERO IGNORANDOS SE PUEDE TENER LA CERTEZA DE SER VENCIDO, Y SI SE HA DE SUFRIR LA DERROTA, POR INFERIORIDAD MANIFIESTA O FALTA DE APOYOS, LA APLICACION DE ESTOS PRINCIPIOS -- EVITARA POR LO MENOS EL DESASTRE".(\*)

LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA SON:

- 1.- UNIDAD DE OBJETIVO Y CONTINUIDAD EN LA ACCION.
- 2.- ACCION OFENSIVA.
- 3.- CONCENTRACION Y ECONOMIA DE LAS FUERZAS.
- 4.- MANIOBRA.
- 5.- SEGURIDAD.
- 6.- SORPRESA.
- 7.- SENCILLEZ.
- 8.- COORDINACION Y COOPERACION.

(\*) Manual de Operaciones en Campaña, Ed. Sedena.

ESTOS PRINCIPIOS NO SON AUTONOMOS SINO QUE SON ---  
APLICABLES EN UNA FORMA INTERRELACIONADA OPERANDO TODOS  
EN FORMA CONCERTADA DURANTE UNA ACCION.

AHORA BIEN, ¿PUEDE UN GERENTE UTILIZAR LOS PRINCI  
PIOS DE LA GUERRA?, YO CREO FIRMEMENTE QUE SI PUEDE Y  
DEBE HACERLO, ES POR ELLO QUE DURANTE EL DESARROLLO DE  
ESTE TRABAJO HE VENIDO SEÑALANDO QUE CUALQUIER EMPRESA-  
LLEVA A CABO UNA LUCHA DIARIA POR SOBREVIVIR LIBRANDO -  
SU PROPIA GUERRA PARA CONQUISTAR O PERDER UN MERCADO DE  
ACCION Y DESARROLLO, Y QUE EL GERENTE O DIRECTOR DE ESA  
EMPRESA ES EL COMANDANTE DE LA MISMA DONDE AL IGUAL QUE  
UN GENERAL DEBE EMPLEAR EN FORMA EFICAZ Y EFICIENTE TO-  
DOS LOS RECURSOS PUESTOS A SU DISPOSICION PARA ALCANZAR  
DICHOS OBJETIVOS.

ESTE COMANDANTE EMPRESARIAL FUNDARA SU ACTUAR EN -  
UNA SERIE DE LINEAMIENTOS BASADOS EN SUS CONOCIMIENTOS-  
Y EXPERIENCIA, PERO ESTOS SOLOS NO BASTAN PARA ASEGURAR  
UN TRIUNFO, SERA NECESARIO QUE SUS ESTRATEGIAS Y TACTI-  
CAS SIGAN UNA SERIE DE PRINCIPIOS QUE LE OFREZCAN UNA -  
MAYOR SEGURIDAD SABIENDO QUE CADA COMPETIDOR SE PREPARA  
A SU VEZ PARA ALCANZAR EL MISMO OBJETIVO, EL MERCADO --  
CONSUMIDOR.

ES POR ELLO QUE EL GERENTE RECURRE AL EMPLEO DE -  
 ESTOS PRINCIPIOS AUNQUE A VECES LO HAGA EN FORMA -  
 INCONSCIENTE.

PARA PRECISAR LO ANTERIORMENTE ESPUESTO IRE ANALI -  
 ZANDO CADA UNO DE LOS PRINCIPIOS A FIN DE SEÑALAR LA -  
 CONVERGENCIA QUE EXISTE EN EL USO DE ESTOS, TANTO EN -  
 UNA EMPRESA COMO EN UNA UNIDAD MILITAR POR PARTE DE --  
 SUS RESPECTIVOS COMANDANTES.

#### 4.1.- UNIDAD DE OBJETIVO Y CONTINUIDAD EN LA ACCION.

ESTE PRINCIPIO SE DEFINE ASI, "TODA FUERZA EMPLEA -  
 DA DEBE TENER UN OBJETIVO QUE SEA FACTIBLE Y DECISIVO,  
 POR LO QUE EN TODA OPERACION PLANEADA DEBE BUSCARSE LA  
 POSIBILIDAD DE PODER LLEVAR LA ACCION HASTA EL FIN O -  
 SEA, LA CONSECUENCIA DEL OBJETIVO FINAL". (\*)

ESTE OBJETIVO, ES HACIA EL CUAL SE ENFOCAN LAS -  
 ACTIVIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y LAS ORGANIZACIONES; -  
 ASIMISMO ESTE ESTABLECE LAS METAS QUE SUBORDINAN LOS -  
 INTERESES PERSONALES DE LA ORGANIZACION.

(\*) Manual de Operaciones en Campaña, Ed. Sedena.

NO ES POSIBLE CONCEBIR UNA ORGANIZACION EMPRESA--  
 RIAL O MILITAR SIN UN OBJETIVO QUE TRACE EL CAMINO SO--  
 BRE EL CUAL SE ENCAMINAN LOS ESFUERZOS DE ESTAS, POR --  
 ELLO EL OBJETIVO DEBE SER CLARO, PUES NO ES POSIBLE ES  
 PERAR EFICACIA Y EFICIENCIA DE UN INDIVIDUO O UNIDAD --  
 EN CUALQUIER ORGANIZACION, SI NO SE SABE PERFECTAMENTE  
 HACIA DONDE VA Y QUE SE ESPERA DE EL.

SERIA LOGICO SUPONER QUE LOS OBJETIVOS MILITARES--  
 Y EMPRESARIALES SE CONTRAPONEN POR LA NATURALEZA DE LA  
 GUERRA PUES ES UN HECHO QUE, COMO REGLA, EN UNA ACCION  
 MILITAR HABRA PERDIDA DE VIDAS HUMANAS LO QUE EN UNA --  
 ACCION EMPRESARIAL SERIA LA EXCEPCION.

ALGUNAS TEORIAS CASTRENSES REFUERZAN ESTA IDEA, Y  
 COMO EJEMPLO PODEMOS CITAR AL GENERAL VON CLAUSEWITZ --  
 UNO DE LOS MAS GRANDES ESTRATEGAS MILITARES EN EL MUN--  
 DO, QUIEN CITA EN SU OBRA LITERARIA, QUE"EL DESTRUIR --  
 LAS PRINCIPALES FUERZAS DEL ENEMIGO EN EL CAMPO DE BA--  
 TALLA, ES EL UNICO PROPOSITO VERDADERO DE LA GUERRA".--  
 (\*).

PERO ESTO NO ES TOTALMENTE CIERTO PUES ES OTRO --  
 TEORICO MILITAR, COMO LIDELL HART, QUIEN TAMBIEN SEÑA--  
 LA QUE, "EL OBJETO DE LA GUERRA ES LOGRAR UN MEJOR ES--  
 TADO DE PAZ", (\*). ESTA IDEA CONVERGE CON LA ANTERIOR

(\*) DE LA GUERRA; Karl Clausewitz, Ed. Sedena.

~~(\*) Nociones de Estrategia, Ed. Sedena.~~

CUANDO AL ANALISIS DE LA HISTORIA MILITAR PODEMOS OBSERVAR QUE LA TECNOLOGIA FUE HACIENDO A LA GUERRA MAS DE EXTERMINIO TOTAL, AL GRADO QUE DESPUES DE LAS GUERRAS MUNDIALES, LA BALANZA SE INCLINA HACIA LA CONVIVENCIA RAZONABLE Y UN MEJOR ESTADO DE PAZ, QUE HACIA EL EXTERMINIO TOTAL.

UNA EMPRESA TAMBIEN TIENE SUS OBJETIVOS Y SI OBSERVAMOS SU ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA VEREMOS QUE ESTA FIJA UN MERCADO DE VENTAS COMO TERRITORIO A OCUPAR AL IGUAL QUE EL MILITAR OBSERVA UNA PORCION GEOGRAFICA COMO OBJETIVO, TAMBIEN A OCUPAR.

LOS AVANCES TECNOLOGICOS Y LOS MERCADOS MAS COMPETIDOS HAN HECHO QUE LOS EMPRESARIOS EMPLEEN ESTRATEGIAS Y TACTICAS MAS AGRESIVAS PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS; CLARO ESTA QUE LAS LEYES COMERCIALES SIEMPRE PODRAN LIMITAR MAS A LOS EMPRESARIOS, QUE LAS LEYES A LOS PROYECTILES.

ES MAS LOGICO CREER QUE EL COMBATE EMPRESARIAL SE RIGE MAS POR EL PRINCIPIO DE LIDELL, QUE SEÑALA QUE EL OBJETO DE LA GUERRA ES UN MEJOR ESTADO DE PAZ, LO CUAL HACE QUE UNA EMPRESA NO BUSQUE EL EXTERMINIO DE SU COMPETIDOR PERO SI UNA PORCION FAVORABLE DEL MERCADO.

ES POR ELLO QUE CONSIDERO QUE EL OBJETIVO DEL COMBATE MILITAR POR MEDIO DE LAS ARMAS Y EL COMBATE EMPRESARIAL POR MEDIO DE HERRAMIENTAS COMERCIALES PUEDE SER TAN DE EXTERMINIO DE SU RESPECTIVO ENEMIGO O COMPETIDOR COMO SEA LA NATURALEZA DE SU PROPIO COMANDANTE O GERENTE.

EL HABLAR DE LA CONTINUIDAD DE LA ACCION NOS REFUERZA LA IDEA DE QUE EL OBJETIVO DEBE SER ALCANZABLE, POR LO QUE DEBEN ESTABLECERSE TODAS LAS CONDICIONES POSIBLES PARA QUE ESTE SE LOGRE INYECTANDO A ESTAS EL IMPULSO NECESARIO PARA HACERLO ASI; EL GERENTE Y EL COMANDANTE NO SEÑALAN NUNCA UN OBJETIVO EN FORMA ARBITRARIA Y EN FORMA INDECISA O TITUBEANTE SINO POR EL CONTRARIO ANALIZAN LAS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE SUS PROPIAS UNIDADES PARA, CON DECISION, ENCAMINAR EL ESFUERZO DE SU ORGANIZACION HACIA SU LOGRO Y REALIZACION.

#### 4.2.- ACCION OFENSIVA.

LA ACCION OFENSIVA ES EL PRINCIPIO QUE TODO COMANDANTE MILITAR Y CORPORATIVO DEBEN TOMAR PARA ALCANZAREL EXITO; ES A TRAVES DE LA INICIATIVA QUE SE PODRA SELECCIONAR CON MAYOR LIBERTAD EL OBJETIVO POR ALCANZAR, LO CUAL AUNADO A UNA BUENA PLANEACION, PERMITIRA---



EL USO ADECUADO DE SUS RECURSOS ACORDE CON SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES.

LA OFENSIVA REQUIERE DE UNA FUERTE MOTIVACION POR PARTE DE QUIEN TOMA LA DECISION DE EMPRENDERLA, SOBRE TODO SI DESEA QUE EL PERSONAL A SU MANDO VAYA IMBUIDO DE UNA ELEVADA MORAL Y DE UN INTENSO DESEO DEL TRIUNFO

ESTE PRINCIPIO PERMITIRA UNA MAYOR LIBERTAD DE ACCION PARA ACTUAR SOBRE EL ENEMIGO O SOBRE LA COMPETENCIA EVITANDO QUE ESTA A SU VEZ SE APROVECHE DE NUESTRAS PROPIAS DEBILIDADES Y LIMITACIONES.

LO ANTERIOR NO IMPLICA QUE EN UN MOMENTO DADO NO SEA NECESARIO UNA RETIRADA O REPLIEGUE A FIN DE GANAR TIEMPO Y ESPACIO, REAGRUPANDO FUERZAS Y BUSCANDO MOMENTOS MAS OPORTUNOS PARA INICIAR LA OFENSIVA, PERO ESTOS MOVIMIENTOS SOLO PUEDEN SER EN FORMA TEMPORAL PUES EL PERMANECER ESTATICOS NO NOS LLEVARA MAS ALLA DE NUESTRO ESPACIO ACTUAL.

LA DOCTRINA CASTRENSE DEDICA UN ESTUDIO MUY AMPLIO SOBRE LA ACCION OFENSIVA, LO CUAL NO SE TRATARA EN ESTE TRABAJO, AUNQUE PODEMOS SEÑALAR COMO EJEMPLOS, QUE DENTRO DE LA OFENSIVA PUEDE HABER ATAQUES FRONTALES O TAMBIEN ATAQUES ENVOLVENTES.

PARA DEMOSTRAR EL CONCEPTO DE LA ACCION OFENSIVA TOMADA POR UNA EMPRESA CON UNA ACCION OFENSIVA ENVOLVENTE PODEMOS OBSERVAR EL UTILIZADO POR LA COMPANIA - SEIKO EN 1969, CUANDO EN VEZ DE ATACAR FRONTALMENTE A LA AMERICAN BULOVA Y A LA SWISS LONGINE, QUIENES CONTROLABAN EL MERCADO DE LOS RELOJES Y QUE SE ENFOCABAN EN ASPECTOS EQUIVOCADOS SOBRE EL DISEÑO DE LOS RELOJES, DECIDIERON LOS JAPONESES GRACIAS AL ADVENIMIENTO DEL CUARZO, AVOCARSE HACIA NUEVOS DISEÑOS Y FUNCIONES COMO LO DIGITAL Y EL CRONOMETRO; ASI AL CREAR NUEVOS MODELOS Y USOS DEL RELOJ, ENVOLVIERON A LA COMPETENCIA GANANDO UNA PORCION IMPORTANTISIMA DEL MERCADO EN LOS DIVERSOS SECTORES DE PRECIO Y GUSTO DEL CONSUMIDOR.

#### 4.3.- CONCENTRACION Y ECONOMIA DE FUERZAS.

ESTOS SON DOS PRINCIPIOS QUE VAN APAREJADOS, Y ES LA DOCTRINA MILITAR QUE DEFINE AL PRIMERO COMO, "EL USO DEL MAXIMO DE LA FUERZA COMBATIVA DISPONIBLE DEBE SER APLICADO EN EL PUNTO CRITICO Y EN EL MOMENTO DECISIVO DE LA ACCION", (\*) Y AL SEGUNDO COMO, "EL EMPENO DE LOS MEDIOS ESTRICTAMENTE INDISPENSABLES EN LOS PUNTOS EN QUE NO SE ESPERA OBTENER LA DECISION Y QUE LAS ACCIONES SEAN DE IMPORTANCIA SECUNDARIA PARA LOGRAR EL OBJETIVO". (\*)

(\*) Manual de Operaciones en Campaña, Ed. Sedena.

EL PRINCIPIO ES MUY CLARO Y ES UNO DE LOS MAS SEN  
CILLOS; IMPLICA EL USAR LOS RECURSOS CON QUE CUENTA -  
UN COMANDANTE MILITAR Y EL GERENTE, Y QUE MUCHAS VECES  
SON ESCASOS, EN LA MANERA MAS EFICAZ Y EFICIENTE, UTI-  
LIZANDO TODA SU HABILIDAD, EXPERIENCIA, INFORMACION Y  
HASTA EL SEXTO SENTIDO, A FIN DE ADECUAR CADA PORCION-  
DE ESTOS RECURSOS DE ACUERDO AL OBJETIVO POR ALCANZAR,  
Y PERMITIENDO QUE SE EMPLEE LA PORCION MAYOR EN EL OB-  
JETIVO PRIMARIO.

CABE SEÑALAR QUE EN UNA EMPRESA O UNIDAD MILITAR,  
SE TIENEN PLANTEADOS DIVERSOS OBJETIVOS, PERO NO TODOS  
ELLOS SON CRUCIALES NI EN TIEMPO NI EN ESPACIO; ES -  
POR ELLO QUE UN DISPENDIO INECESARIO DE RECURSOS EN -  
OBJETIVOS SECUNDARIOS PUEDE MINAR LA CONSECUION DEL -  
OBJETIVO PRINCIPAL.

LA HISTORIA NOS MUESTRA COMO EJEMPLO DE LA APLICAU  
CION DE ESTE PRINCIPIO MILITAR LA GUERRA DE VIETNAM, -  
DONDE ESTA NACION CON GRAN INFERIORIDAD EN RECURSOS, -  
ENFRENTO A LOS ESTADOS UNIDOS EN UNA GUERRA DESIGUAL,-  
PERO GRACIAS A LA APLICACION DEL PRINCIPIO DE CONCEN--  
TRACION Y ECONOMIA DE FUERZAS Y DEL RESTO DE LOS PRIN-  
CIPIOS DE LA GUERRA QUE, PUDIERON MANTENER EN JAQUE A  
FUERZAS MATERIAL Y TECNICAMENTE SUPERIORES A ELLOS, --  
HASTA QUE LOS NORTEAMERICANOS TUVIERON QUE RETIRARSE -  
SUFRIENDO UNA DERROTA QUE AFECTO A ESE PAIS TANTO POLII

TICA COMO ECONOMICA Y SOCIALMENTE DURANTE MUCHOS AÑOS.

EN UNA EMPRESA SE PUEDE SEGUIR LA MISMA APLICACION DEL PRINCIPIO, PUES NO ES POSIBLE QUE UN GERENTE DEDIQUE EL EMPLEO DE SUS VALIOSOS RECURSOS EN AREAS QUE NO SON CRITICAS A LA ORGANIZACION DEJANDO DESPROVISTO A LOS MAS IMPORTANTES; ESTO NO IMPLICA MINIMIZAR LA IMPORTANCIA DE CADA AREA SINO SOLAMENTE DISTRIBUIR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA; ASIMISMO SE ENTIENDE QUE CADA OBJETIVO TIENE SU TIEMPO Y ESPACIO EN BASE A LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS Y ES ESTE PRINCIPIO UNO DE LOS QUE FACILITARAN Y APOYARAN EL LOGRO DE LOS MISMOS.

#### 4.4.- MANIOBRAS.

LA DOCTRINA CASTRENSE DEFINE ESTE PRINCIPIO COMO, "EL CONJUNTO DE ESFUERZOS DE LAS TROPAS Y ELEMENTOS DE FUEGO, COORDINADOS EN TIEMPO Y EN ESPACIO, TENDIENTES A LOGRAR MEDIANTE ELLOS LA CONSECUCION DE UN OBJETIVO" (\*).

ESTE PRINCIPIO NOS SEÑALA QUE PARA PODER LLEVAR A CABO CUALQUIER TIPO DE ACCION TENDIENTE A LA CONSECUCION DE UN OBJETIVO YA FUERE MILITAR O EMPRESARIAL, SE

(\*) Manual de Operaciones en Campaña, Ed. Sedena.

REQUIERE DE UN MANEJO EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EL COMANDANTE MILITAR O EL GERENTE-- A FIN DE ALCANZAR DICHOS OBJETIVOS.

ESTE MANEJO REQUIERE DEL TOMADOR DE DECISIONES, -- UNA CUIDADOSA PLANEACION, CONJUGANDO LOS RECURSOS QUE TIENE A SU DISPOSICION CON LAS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES PROPIAS Y DEL ENEMIGO O COMPETENCIA.

LA MANIOBRA VA DE LA MANO CON LOS PRINCIPIOS DE -- LA CONCENTRACION Y ECONOMIA DE FUERZAS Y DE UNIDAD DE OBJETIVO Y CONTINUIDAD EN LA ACCION.

EL PRINCIPIO ES TOTALMENTE APLICABLE EN EL MEDIO MILITAR Y EN EL EMPRESARIAL YA QUE EL PAPEL DEL COMANDANTE Y DEL GERENTE EN LO CONCERNIENTE AL MANEJO DE -- SUS ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA EL LOGRO DE SUS PLANES TRAE APAREJADO EL MISMO RESULTADO PARA SUS RESPECTIVAS ORGANIZACIONES, Y ESTE ES, EL LOGRO DE SUS METAS.

COMO SEÑALE ANTERIORMENTE, LA MANIOBRA ES INDIS-- PENSABLE PARA QUE EL RESTO DE LOS PRINCIPIOS SEAN APLI-- CABLES; COMO EJEMPLO PODEMOS SEÑALAR QUE LA ACCION O-- FENSIVA DEBE UTILIZAR UNA SERIE DE MANIOBRAS TACTICAS-- A FIN DE IR RESOLVIENDO CADA SITUACION QUE SE PREVEA --

25981

O QUE SE PRESENTE, ESTO SE SUCITA EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES MILITARES Y EMPRESARIALES.

#### 4.5.- SEGURIDAD.

EL PRINCIPIO DE LA SEGURIDAD ES DEFINIDO POR LA TEORIA CASTRENSE COMO, "EL QUE PROTEGE A LOS COMANDANTES Y A SUS TROPAS, EN TODAS LAS SITUACIONES TACTICAS, DE QUE EL ENEMIGO INTERVENGA AMENAZANDO SU LIBERTAD DE ACCION O SU INTEGRIDAD FISICA, O ATENTANDO SORPRESIVAMENTE PARA LA DESTRUCCION DE LAS FUERZAS PROPIAS". (\*)

SI TOMAMOS EL PRINCIPIO DESDE EL PUNTO DE VISTA MILITAR PODEMOS VER QUE ES LOGICO E INDISPENSABLE LA APLICACION DEL MISMO PUES SU NO IMPLEMENTACION NO SOLO PUEDE REDUNDAR EN EL FRACASO DE UNA ACCION SINO EN LA TOTAL PERDIDA DE LOS RECURSOS EMPLEADOS EN ESTA.

LA MISMA AUDACIA Y EL ARROJO POR PARTE DE LAS TROPAS DE COMBATE DEBE SER AL AMPARO DE LA MAYOR SEGURIDAD POSIBLE; AQUI ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE PARA QUE UN COMANDANTE PUEDA TOMAR UNA DECISION EN LA CUAL EXISTA UNA MAYOR PROBABILIDAD DE TRIUNFO DEBE RECABAR, EVALUAR, DISTRIBUIR Y UTILIZAR LA MAYOR CANTIDAD DE INFORMACION ACERCA DEL ENEMIGO EN TODOS SUS ASPECTOS, OBTENIENDO ESTA CON TODOS LOS MEDIOS A SU ALCANCE.

(\*) Manual de Operaciones en Campaña. Ed. Sedena

EL IGNORAR ALGO DEL ENEMIGO PUEDE TRAER LA DESGRACIA TOTAL PARA UNA UNIDAD MILITAR, PERO DE IGUAL FORMA, EL QUE EL ENEMIGO SEPA LO QUE PENSAMOS HACER, EL COMO, CUANDO Y DONDE LO HAREMOS, CONDENARIA NUESTRA ACCION AL FRACASO TOTAL.

LA SEGURIDAD, SE VUELVE UN ASPECTO VITAL PARA EL COMANDANTE MILITAR QUIEN DEBERA CONSTANTEMENTE IMPLEMENTAR MEDIDAS QUE ASEGUREN ESTA O QUE TIENDAN A DESINFORMAR AL ENEMIGO.

AHORA BIEN, ¿QUE TAN IMPORTANTE ES LA SEGURIDAD PARA UNA EMPRESA?

YO CONSIDERO QUE ESTA ES TAN IMPORTANTE COMO LO ES PARA UNA UNIDAD MILITAR CUANDO ENTENDEMOS QUE PARA INICIAR UNA OPERACION COMERCIAL SE REQUIERE OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA COMPETENCIA PUES SERIA RIESGOSO LLEVAR A CABO ALGUN TIPO DE ACCION SIN CONOCER ESTA COMO LO SERIA, SI LO QUE PLANEAMOS HACER LO CONOCE EL COMPETIDOR.

LOS SECRETOS INDUSTRIALES SON OBJETO DE ATAQUES POR PARTE DE BUSCADORES DE INFORMACION QUE BUSCAN OBTENER ESTA UTILIZANDO MEDIOS USADOS EN LA GUERRA; CUALQUIER INNOVACION O PRODUCTO NUEVO PUEDE DECIDIR LA

SUERTE DE UNA EMPRESA EN EL MERCADO, POR LO QUE EL PO  
 DER CONOCER DE ANTEMANO LA INFORMACION RELATIVA A ES-  
 TOS, DARIA LA VENTAJA O LA OPORTUNIDAD A SU COMPETI--  
 DORA.

PAPA CONSTATAR LO ANTERIOR MENCIONARE ALGUNOS ROBOS -  
 DE SECRETOS INDUSTRIALES, COMO EL DE LA CINTA SCOTCH,  
 CUYO SECRETO FUE ROBADO DE LA MINESOTA MINNING AND --  
 MANUFACTURING COMPANY, POR UN EMPLEADO DE LA COMPETEN  
CIA; TAMBIEN FUE ROBADO EN 1955 LA COMPAÑIA PUBLICI-  
 TARIA Y PROMOCIONAL DE LA PASTA DENTAL CREST, LA CUAL  
 HABIA SIDO DESARROLLADA POR FROCTER Y GAMBLE, TENIEN-  
 DO ESTA CAMPAÑA UN VALOR DE \$ 20 MILLONES DE DOLA --  
 RES, AUNQUE EL LADRON LA TRATO DE VENDER EN SOLO ---  
 \$ 20,000 DOLARES A LA COMPETENCIA; Y POR ULTIMO, MEN  
CIONARE EL ROBO DEL DISEÑO DEL NUEVO AUTOMOVIL DE LA  
 MERCEDES BENZ, LOS CUALES FUERON PUBLICADOS ANTES DE  
 LA EXHIBICION DEL VEHICULO LO CUAL LE CAUSO PERDIDAS-  
 A LA MERCEDES BENZ HASTA POR \$ 600,000, DOLARES.

SOBORNAR A UN EMPLEADO INTERNO EN LA EMPRESA COM  
PETIDORA O EL PAGARLE A UN EMPLEADO QUE FUE DESPEDIDO  
 Y GUARDA CIERTO RENCOR HACIA SU ANTIGUO EMPLEADOR, --  
 SON SOLO ALGUNOS DE LOS METODOS UTILIZADOS PARA OBTEN-  
 ER INFORMACION Y TRATAR DE VIOLAR LA SEGURIDAD DE -  
 UNA EMPRESA, HACIENDO EL SABOTAJE Y ESPIONAJE UNA AC-



TIVIDAD CADA VEZ MAS INTENSA Y LUCRATIVA POR LO QUE -  
 EL GERENTE EMPRESARIAL DEBE ESTABLECER LAS MEDIDAS DE  
 SEGURIDAD CONVENIENTES ACORDE CON EL NIVEL DE SU EM--  
 PRESA A FIN DE ASEGURAR EL ALCANCE DE SUS OBJETIVOS,-  
 EN LA MISMA FORMA QUE UN COMANDANTE MILITAR LO HACE.

PARA REFORZAR EL PRINCIPIO DE LA SEGURIDAD SE --  
 PUEDE INVOCAR UN PENSAMIENTO DEL TEORICO MILITAR, ---  
 SUN TZU, CUYAS APORTACIONES AL PENSAMIENTO ADMINISTRATRA  
 TIVO SON DE LAS MAS ANTIGUAS, PENSAMIENTO QUE PUEDE -  
 SER ADOPTADO POR EL GERENTE EMPRESARIAL Y ES, "TODA -  
 ACCION BELICA SE BASA EN EL ENGAÑO, DE AHI QUE, CUAN-  
 DO ESTAMOS EN LA POSIBILIDAD DE ATACAR, DEBEMOS DAR -  
 LA IMPRESION DE QUE NO LO ESTAMOS; CUANDO ESTAMOS --  
 HACIENDO USO DE NUESTRAS FUERZAS, DEBEMOS PARECER --  
 INACTIVOS; CUANDO ESTAMOS CERCA, DEBEMOS HACER CREER  
 AL ENEMIGO QUE NOS ENCONTRAMOS LEJOS; CUANDO ESTEMOS  
 LEJOS, DEBEMOS HACERLE CREER QUE ESTAMOS CERCA. DEBEDE  
 MOS PONER CARNADAS PARA ATRAER AL ENEMIGO. APARENTAR  
 DESORDEN Y APLASTARLO". (\*)

#### 4.6.- SORPRESA.

EL PRINCIPIO DE LA SORPRESA TRAE APAREJADO NO SO  
 LO LA ACCION FISICA SINO PSICOLOGICA TAMBIEN Y ES CON  
 AMBAS CON LA QUE SE OBTIENE UNA SEGURIDAD SOBRE EL E-  
 NEMIGO Y LA COMPETENCIA.

(\*) El Arte de la Guerra, SUN TZU, Ed. Sedena.

LA SORPRESA POR SI SOLA NO LOGRA EL EXITO SI NO VA ACOMPAÑADA DE OTROS PRINCIPIOS DE LA GUERRA COMO LO SERIAN LA MANIOBRA Y LA SEGURIDAD.

EN LOS NEGOCIOS COMO EN LA GUERRA, SE DAN MUCHOS ASPECTOS PARALELOS EN RELACION CON LA SORPRESA; TAL CUAL UNA ACCION DIVERGENTE, INFORMACION FALSA O FALSOS RUMORES ACERCA DE UN NUEVO PRODUCTO O UNA NUEVA ARMA QUE DESCONTROLAN AL ENEMIGO Y A LA COMPETENCIA QUIEN NO SABE CUANDO Y DONDE ESPERAR ALGUNA MANIOBRA POR PARTE DE NOSOTROS.

GRACIAS A ESTE PRINCIPIO QUE INTERACTUA CON LOS DEMAS PODEMOS GARANTIZAR UNA MAYOR PROBABILIDAD DEL EXITO EN NUESTRAS OPERACIONES.

AHORA BIEN, LA SORPRESA DURA POCO PUES TANTO EL ENEMIGO COMO EL COMPETIDOR TAMBIEN SE PREPARAN A FIN DE SOBREVIVIR EN EL CAMPO DE BATALLA Y EN EL MERCADO CONSUMIDOR, POR LO QUE ES NECESARIO EXPLOTAR ESTA CUANDO SE PRESENTE.

UN EJEMPLO DE LA SORPRESA EN EL MEDIO CORPORATIVO SE PRESENTO CUANDO LOS ALEMANES INTRODUIERON EL VOLKSWAGEN, "ESCARABAJO", EN EL MERCADO AMERICANO, --

SORPRENDIENDOLO AL VENDER CADA AUTOMOVIL JUNTO CON UN-  
CONTRATO DE SERVICIO Y ATENCION PERSONAL, ANEXANDO ES-  
TOS COMO VALOR AGREGADO A LOS ASPECTOS POSITIVOS DEL -  
VEHICULO, CON LO CUAL GARANTIZO SU PORCION EN EL MERCAD  
DO CONSUMIDOR.

EL CAMPO DE BATALLA CORPORATIVO PUEDE SER IGUAL -  
DE CRUEL QUE EL DE UN CONFLICTO ARMADO, POR LO QUE SE-  
DEBE BUSCAR Y UTILIZAR CADA ELEMENTO QUE PUEDA AYUDAR-  
EN LA OBTANCION DEL EXITO, Y EN ESTE CASO, LA SORPRESA  
SERA UN FACTOR PREPONDERANTE.

#### 4.7.- SENCILLEZ.

CUANDO ME REFIERO A ESTE PRINCIPIO DE LA GUERRA -  
UTILIZADO EN EL MEDIO MILITAR, LO HAGO EN EL SENTIDO -  
DE QUE LA SENCILLEZ RADICA EN LA CLARIDAD PARA LA COM--  
PRENSION DEL OBJETIVO Y DE LAS ORDENES QUE SE DEBEN EJEE  
CUTAR A FIN DE ALCANZAR ESTE EN EJECICION DE UN PLAN.

LA SENCILLEZ NO IMPLICA CARENCIA DE INFORMACION -  
O DE ACCION POR ASUMIR, SINO SIMPLEMENTE EVITAR CAER EN  
COMPLEJIDADES INECESARIAS QUE IMPIDEN LA EJECUCION DE -  
UN PLAN POR NO COMPRENDER LO QUE SE DEBE HACER.

LA CONSECUCION DE UN OBJETIVO NO SIEMPRE SERA FACIL Y LA PLANEACION PARA ALCANZAR ESTOS, ASI COMO SU EJECUCION Y SUPERVISION TRAE APAREJADOS UNA SERIE DE ASPECTOS PROBLEMATICOS ACORDE CON CADA SITUACION PERO SI AUNADO A ELLO, EL (GERENTE) COMANDANTE MILITAR UTILIZA UN LENGUAJE COMPLEJO O SATURA EL PLAN DE INFORMACION CARENTE DE VALOR REAL, ESTE SOLO PROPORCIONARA LA CONFUSION Y EL RETRAZO EN LA EJECUCION DEL PLAN.

LA SENCILLEZ EN LA CONCEPCION DEL PENSAMIENTO ES EL CAMPO MAS PRACTICO Y VIABLE PARA EVITAR LOS MALENTENDIDOS Y LAS FALSAS CONCEPCIONES LO CUAL ES BENEFICIO TANTO EN EL EJERCITO COMO EN LAS EMPRESAS AUNQUE PARECE SER QUE LA MAYORIA DE LAS VECES, QUIENES TOMAN LAS DECISIONES TIENEN EL GRAN TEMOR A QUE SUS SUBORDINADOS LOS CONSIDEREN INEPTOS O GROSEROS SI SU JEFE -- LES HABLA O PLANTEA ALGUN ASUNTO EN FORMA SENCILLA, -- ES YA UNA COSTUMBRE PRESENTAR O CONSIDERAR QUE UN -- PLAN ES TAN BUENO COMO ASI SEA LA CANTIDAD DE HOJAS -- DONDE ESTA PREVISTO.

TANTO EL GERENTE EMPRESARIAL COMO EL COMANDANTE MILITAR DEBEN FACILITAR A SUS RESPECTIVAS TROPAS EL ENTENDIMIENTO DE LO QUE SE ESPERA DE ELLOS LO QUE REDUNDA EN UNA MAYOR EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL DESAHOGO DE LOS PLANES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.

LA COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO SOLO LLEVA A LA --  
OSCURIDAD; LA SENCILLEZ PERMITE LA CLARIDAD, ESTO PUEE  
DE PARECER FACIL PERO A VECES HACER LAS COSAS SENCI---  
LLAS NOS RESULTA MAS DIFICIL.

" SI NO LO PUEDES EXPLICAR, ES QUE NO LO EN---  
TIENDES ", CHUCK KNIGHT. (\*)

#### 4.8.- COORDINACION Y COOPERACION.

ESTE PRINCIPIO ES EL QUE AGLUTINA AL RESTO, SIEN-  
DO IMPRESCINDIBLE EN LAS OPERACIONES MILITARES Y EMPREE  
SARIALES. SIN EL, RESULTARIAN OBSOLETOS LOS OTROS --  
PRINCIPIOS DE LA GUERRA TANTO EN UNA CORPORACION MILI-  
TAR COMO EN UNA EMPRESARIAL.

ES EL MANDO MILITAR Y EL GERENCIAL, SIN IMPORTAR-  
EL NIVEL JERARQUICO, EL RESPONSABLE DE LOGRAR LA COOR-  
DINACION MEDIANTE UNA ADECUADA PLANEACION Y LA IMPARTII  
CION DE ORDENES CLARAS, CON LA INFORMACION QUE REQUIE-  
RA CADA EJECUTANTE QUIEN DEBE ESTAR CONSCIENTE DEL PA-  
PEL QUE DESEMPEÑA DENTRO DEL CONJUNTO.

A TRAVES DE LA COORDINACION SE ENCAUZA EL ESFUER-  
ZO GENERAL DE LA UNIDAD MILITAR Y EMPRESARIAL HACIA --

(\*) Combate Corporativo, William Peacock, Ed. Sedena.

OBJETIVOS COMUNES PUES DE LO CONTRARIO CADA FRACCION -  
O DEPARTAMENTO LLEVARA A CABO UNA ACCION INDEPENDIENTE  
DEL RESTO DEL CONJUNTO.

POR MUY BIEN QUE SE APLIQUE CADA UNO DEL RESTO DE  
LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA, SI ESTOS NO SON LLEVADOS-  
A CABO EN FORMA COORDINADA, EQUIVALDRIA EN SI, A NO -  
APLICARLOS.

ESTA COORDINACION DEBE POR ENDE, COINCIDIR EN LA  
COOPERACION DE CADA PARTICIPANTE DE LA ACCION U OPERA-  
CION CUYA RESPONSABILIDAD ES FACILITAR AL RESTO DE LA  
UNIDAD SU TRABAJO.

COORDINACION Y COOPERACION, SON PRINCIPIOS APLICA  
DOS TANTO EN EL AMBITO EMPRESARIAL COMO EL MILITAR, --  
COMO FACTORES LOGICOS E INDISPENSABLES, DONDE EL MANDO  
Y CADA INDIVIDUO DEBERAN REALIZAR CADA OPERACION EN --  
EQUIPO, PREVALECIENDO SIEMPRE EL OBJETIVO ESTABLECIDO-  
EN EL PLAN A EJECUTAR, APORTANDO CADA ELEMENTO LO ME--  
JÓR DE SI MISMO POR EL BIEN COMUN.

## II.- HIPOTESIS.

SUSTENTADO EN EL PLANTEAMIENTO EXPRESADO EN LOS ANTECEDENTES DEL PRESENTE TRABAJO DE TESIS, SE SEÑALA QUE LA EXPERIENCIA HISTORICA NOS DEMUESTRA, QUE LA GUERRA ES UN FENOMENO SOCIAL QUE HA PREVALECIDO DESDE QUE EL PRIMER GRUPO HUMANO DECIDIO IMPONER SU VOLUNTAD SOBRE ALGUN OTRO GRUPO Y QUE ESTOS SE PERCATARON DE LA NECESIDAD DE ORGANIZARSE TANTO PARA DOMINAR COMO PARA NO SER DOMINADO.

ESA ORGANIZACION QUE COMUNMENTE CONOCEMOS CON EL NOMBRE DE EJERCITO, HA VENIDO SUFRIENDO UNA SERIE DE CAMBIOS Y EVOLUCIONES EN BASE AL ENSAYO Y ERROR HASTA TENER EL NIVEL QUE HOY TIENE.

PERO ADEMAS DE QUE EL HOMBRE HA GUSTADO DE GUERRAR, ESTE SE HA DEDICADO AL INTERCAMBIO DE BIENES, SIENDO ESTE TAMBIEN UN FENOMENO SOCIAL QUEDANDO IMPLICITAMENTE LIGADOS DESDE LOS ANTIGUOS MITOS AL IGUAL QUE EN LAS ESTRUCTURAS BIBLICAS, DONDE EL COMBATE ES A LA GUERRA, LO QUE EL PAGO EN EFECTIVO AL COMERCIO, YA QUE, POR POCAS VECES QUE EFECTIVAMENTE TENGA QUE DARSE TODO SE DIRIGE A TRAVES DE EL Y, EVENTUALMENTE, TIENE QUE OCURRIR DE TODAS MANERAS Y SER DETERMINANTE. LAS SEMEJANZAS ENTRE EL COMBATE MILITAR Y EL CORPORATIVO SON NOTORIAS.

ASI, DADO LO EXPUESTO, ES LA INTENCION DEL PRESENTTE TRABAJO DE TESIS PLANTEAR COMO HIPOTESIS DEL MISMO, QUE EXISTE UNA RELACION INTRINSECA ENTRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MILITARES Y EMPRESARIALES MISMA - QUE SURGE DE LAS APORTACIONES QUE LAS FUERZAS ARMADAS- HAN BRINDADO A LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL TANTO EN LENGUAJE COMO EN ESTRUCTURA FUNCIONAL.

ESTAS APORTACIONES SON LAS EXPERIENCIAS QUE LOS - ORGANISMOS MILITARES HAN APRENDIDO EN EL COMBATE ARMA- DO Y QUE LAS EMPRESAS HAN ASIMILADO Y EN MUCHAS COSAS, MEJORADO, A FIN DE PODER DESENVOLVERSE Y SOBREVIVIR -- DENTRO DE UN COMBATE CORPORATIVO.

ESTO SE PRETENDE DESTACANDO ALGUNOS PUNTOS DE CONVVERGENCIA DE MAYOR RELEVANCIA ENTRE AMBAS ESTRUCTURAS- POR MEDIO DE UN ESTUDIO COMPARATIVO.



1.- EXPLICACION HIPOTESIS.

LA INTENCION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA ES, QUE ME DIANTE UN BREVE ESTUDIO COMPARADO, SE PRECISE LA ESTRECHA COMUNION QUE EXISTE ENTRE UNA ORGANIZACION MILITAR Y UNA EMPRESARIAL; SIENDO QUE ESTA ULTIMA HA ADOPTADO DIVERSOS ASPECTOS FUNCIONALES Y ESTRUCTURALES DE LA -- PRIMERA MENCIONADA, CUYA EVOLUCION SE HA DADO A PARTIR DEL ENSAYO Y ERROR EN LOS INNUMERABLES CONFLICTOS BELICOS QUE HA SUFRIDO LA HUMANIDAD.

LO ANTERIOR EN RAZON DE QUE EXISTE UNA ENORME SIMILITUD ENTRE LAS DIVERSAS SITUACIONES QUE VIVE UN EJE RCITO DURANTE LA GUERRA Y LAS QUE VIVE DIARIAMENTE UNA EMPRESA, DONDE LAS FUERZAS ARMADAS LUCHAN POR SOBREVIVIR AL MISMO TIEMPO DE ALCANZAR UN OBJETIVO DETERMINADO UTILIZANDO SUS RECURSOS EN LA FORMA MAS ADECUADA -- SIEMPRE ACTUANDO EN UN AMBIENTE HOSTIL Y CON CAMBIOS -- SITUACIONALES DE ALTA INTENSIDAD, Y EN IGUAL FORMA, LA EMPRESA VIVE SU PROPIA GUERRA, MUCHAS VECES IGUAL DE -- CRUDA Y DESHUMANIZADA, SOBREVIVIENDO DIA CON DIA Y TRATANDO DE ALCANZAR SUS PROPIOS OBJETIVOS MEDIANTE EL CO RRECTO EMPLEO DE SUS RECURSOS.

ASI TAMBIEN, PORQUE EL COMERCIO Y LA GUERRA SIEMPRE HAN IDO DE LA MANO DESDE LOS ALBORES DE LA HUMANI-

DAD SIENDO LA GUERRA Y LOS EJERCITOS, UN ESCAPARATE PA  
RA LOS GRANDES LIDERES Y ADMINISTRADORES MILITARES Y -  
EMPRESARIALES.

EN ESE ORDEN DE IDEAS, ES QUE EL PRESENTE TRABAJO  
DE TESIS EXPONE ALGUNAS DE LAS APORTACIONES QUE LAS --  
FUERZAS ARMADAS, COMO ORGANIZACION DINAMICA Y EN CONS-  
TANTE EVOLUCION, HAN BRINDADO A LAS ORGANIZACIONES PRO  
DUCTIVAS, LAS CUALES A SU VEZ TIENEN DE IGUAL FORMA UN  
CARACTER DINAMICO Y EVOLUTIVO. APORTACIONES NO SOLO -  
EN CONCEPTOS DEL LENGUAJE SINO TAMBIEN EN LA ESTRUCTU-  
RACION DE SUS ORGANIZACIONES.

NO PODEMOS PASAR INADVERTIDO COMO LAS NACIONES DE  
DERROTADAS EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL -JAPON Y ALEMA--  
NIA- PERO CON UNA FUERTE DISCIPLINA Y BASES CASTRENSES  
PUDIERON TROCAR SUS DERROTAS EN EL CAMPO DE BATALLA AL  
TRIUNFO EN LO ECONOMICO. LO QUE NO REALIZARON POR ME-  
DIO DEL COMBATE MILITAR LO LOGRARON POR MEDIO DEL COM-  
BATE CORPORATIVO.

PARA LA COMPROBACION DE LA VERACIDAD DE ESTE ---  
PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS SE REALIZARA UN TRABAJO DE  
GABINETE AL COMPARAR LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES Y -  
MILITARES PRECISANDO ALGUNOS DE LOS PUNTOS DE CONVER--  
GENCIA QUE EXISTAN ENTRE AMBAS TANTO EN FORMA ESTRUCTU  
RAL COMO FUNCIONAL.

ASIMISMO, SE REALIZARA UN TRABAJO DE CAMPO, FORMULANDO UN CUESTIONARIO QUE SE PONDRÁ A CONSIDERACION DE DIVERSOS PROFESIONISTAS EN EL AREA DE ADMINISTRACION - DE EMPRESAS QUE SE DESEMPEÑEN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES DE ESTE TIPO A FIN DE DETERMINAR HASTA QUE PUNTO - COINCIDEN SUS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS CON LA DOCTRINA CASTRENSE.

### III.- TRABAJO DE CAMPO.

EL TRABAJO DE CAMPO TIENE POR OBJETO LA COMPROBACION DIRECTA Y EMPIRICA DE LA HIPOTESIS PLANTEADA - EN EL CAPITULO RESPECTIVO MEDIANTE LA FORMULACION DE UN CUESTIONARIO QUE PREVE CONCEPTOS Y DEFINICIONES -- UTILIZADOS EN FORMA SIMETRICA POR LA TEORIA ADMINIS-- TRATIVA Y LA DOCTRINA CASTRENSE.

ESTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO DEMOSTRAR - QUE EL PROFESIONISTA CIVIL QUE SE ENCUENTRA EN UN NIVEL EMPRESARIAL CON FACULTAD PARA LA TOMA DE DECISIONES, CONCEPTUALIZA EN LA MISMA FORMA QUE LO HACE UN - COMANDANTE MILITAR EN ESPECTOS COMO LA PLANEACION, LA ORGANIZACION Y LA APLICACION DE DETERMINADOS PRINCI-- PIOS GENERALES DE ACCION.

PARA DAR CONTESTACION AL CUESTIONARIO SE SELECCIONO EN FORMA ALEATORIA UNA SERIE DE EMPRESAS DONDE SE SOLICITO A FUNCIONARIOS DE LAS MISMAS SU COOPERA-- CION A EFECTO DE COLABORAR MEDIANTE SUS RESPUESTAS AL PRESENTE TRABAJO DE TESIS.

EL MENCIONADO CUESTIONARIO CONTEMPLA LAS SI- -- GUIENTES PREGUNTAS.

1.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTA LA SIGUIENTE DEFINICION?

PLAN:- "PROYECTO QUE CONTIENE LAS PRESCRIPCIONES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO UNA OPERACION O CONJUNTO DE OPERACIONES TENDIENTES AL CUMPLIMIENTO DE UNA MISION (PROYECTO)".

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE SON CARACTERISTICAS DE UN PLAN LAS DE CLARIDAD, CONCISION, SIMPLICIDAD, FLEXIBILIDAD, QUE SEA COMPLETO, Y QUE CUMPLA CON LA MISION - (OBJETIVO)?

3.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTA LA SIGUIENTE CLASIFICACION?

"LOS PLANES PUEDEN CLASIFICARSE COMO ESTRATEGICOS Y TACTICOS".

4.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTO EL SIGUIENTE CONCEPTO?

"UN PLAN ESTRATEGICO SE ESTABLECE AL NIVEL DIRECTIVO MAS ALTO DE LA ORGANIZACION (ALTO MANDO) - Y UN PLAN TACTICO A UN NIVEL MENOR DE DIRECCION".

5.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTA LA SIGUIENTE DEFINICION DE ESTRATEGIA?

ESTRATEGIA:- "EL ARTE DE PLANEAR Y EMPLEAR EN COORDINACION TODOS LOS INSTRUMENTOS DE PODERIO DISPONIBLES (RECURSOS)".

6.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTO DEFINIR QUE LA ESTRATEGIA TIENE POR OBJETIVO ESTABLECER EL PLAN GENERAL DE UNA ORGANIZACION PARA TRATAR CON EL ENTORNO Y SUBSISTIR EN EL?

7.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTA LA SIGUIENTE ANALOGIA?

"LA ESTRATEGIA MILITAR SE OCUPA DE LA PREPARACION Y EMPLEO DE LAS FUERZAS ARMADAS A FIN DE LOGRAR SUS OBJETIVOS MILITARES POR MEDIO DE LA LUCHA ARMADA, LOS QUE A SU VEZ TIENDEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS POLITICOS FIJADOS".

LO ANTERIOR EQUIVALE A SEÑALAR QUE EN UNA ORGANIZACION, LA ESTRATEGIA ES EL PATRON BASICO QUE SEGUIRA ESTA PARA ALCANZAR SUS FINES Y OBJETIVOS DE ACUERDO A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS MEDIANTE EL USO DE SUS RECURSOS Y LAS ACCIONES NECESARIAS.

- 8.- ¿CONSIDERA USTED CORRECTO SEÑALAR QUE LA ESTRATEGIA SE ESTABLECE EN BASE A LAS POLITICAS DE UNA ORGANIZACION?
- 9.- ¿SIGUE SU ORGANIZACION ALGUN TIPO DE ESTRATEGIA?
- 10.- ¿EMPLEA USTED ALGUN TIPO DE TACTICA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SU ORGANIZACION?
- 11.- ¿CREE USTED CORRECTO DEFINIR QUE EL STAFF ES UN GRUPO PROFESIONAL DE AMPLIA EXPERIENCIA QUE ASISTE Y ASESORA A UN JEFE SUPERIOR PARA AUXILIARLO EN CONCEBIR, PREPARAR Y CONducIR LAS OPERACIONES TENDIENTES A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACION?
- 12.- ¿CONSIDERA USTED, QUE AUN EN ORGANIZACIONES PEQUEÑAS ES UTIL UN PEQUEÑO GRUPO DE ASESORIA O AUXILIARES DEL JEFE O GERENTE AUNQUE SEA ESTE EL QUE ASUMA LA MAYOR PARTE DE LAS ACTIVIDADES?

13.- A CONTINUACION SE ENLISTA UNA SERIE DE PRINCIPIOS O IDEAS UTILIZADOS EN FORMA EXITOSA A LO LARGO DE LA HISTORIA DE LA GUERRA, PARA QUE PREVIA LECTURA DE ELLAS CONTESTE USTED LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

PRINCIPIOS DE LA GUERRA:

UNIDAD DE OBJETIVO Y CONTINUIDAD DE LA - -

ACCION:-

TODA FUERZA EMPLEADA DEBE TENER UN OBJETIVO- QUE SEA FACTIBLE Y DECISIVO, POR LO QUE EN TODA - OPERACION PLANEADA DEBE BUSCARSE LA POSIBILIDAD - DE PODER LLEVAR LA ACCION HASTA EL FIN O SEA LA - CONSECUENCIA DEL OBJETIVO FINAL.

ACCION OFENSIVA:-

LA OFENSIVA PERMITE TOMAR LA INICIATIVA, - SELECCIONAR LOS OBJETIVOS, IMPONER LA VOLUNTAD - SOBRE EL ENEMIGO, "COMPETENCIA", LEVANTAR LA MO-- RAL DEL PERSONAL.



CONCENTRACION Y ECONOMIA DE FUERZAS:-

EL MAXIMO DE LA FUERZA COMBATIVA, "RECURSOS" DEBE SER APLICADO EN EL PUNTO CRITICO Y EN EL MOMENTO DECISIVO DE LA ACCION.

MANIOBRA:-

EL CONJUNTO DE ESFUERZOS DE LAS TROPAS Y ELEMENTOS DE FUEGO "RECURSOS HUMANOS, MATERIALES" COORDINADOS EN TIEMPO Y ESPACIO, TENDIENTES A LOGRAR MEDIANTE ELLOS LA CONSECUENCIA DE UN OBJETIVO.

SEGURIDAD:-

LA CONDICION QUE SE BUSCA PARA PODER EXISTIR, DESARROLLARSE Y CUMPLIR SUS PROPOSITOS Y OBJETIVOS.

SORPRESA:-

SIGNIFICA LA CARENCIA DE ARTIFICIOS, ENREDOS Y -  
COMPLICACIONES A FIN DE LOGRAR UN ORDEN, COORDINACION  
Y PUESTA EN PRACTICA DE LOS PLANES, POR AMBICIOSOS -  
QUE ESTOS SEAN.

COORDINACION Y COOPERACION:-

A).- ¿UTILIZA USTED EN SU ORGANIZACION ALGUNOS -  
DE LOS PRINCIPIOS ENUNCIADOS?

B).- ¿CUALES DE ELLOS UTILIZA?

C).- ¿NO UTILIZA NINGUNO DE ELLOS?

D).- ¿PORQUE?

COMO FUENTE DE LOS CONCEPTOS QUE SE ENCUENTRAN-  
VERTIDOS EN EL CUESTIONARIO, SE UTILIZO LA SIGUIENTE-  
BIBLIOGRAFIA DOCTRINARIA MILITAR:

- MANUAL DE OPERACIONES EN CAMPAÑA.
- NOCIONES DE ESTRATEGIA MILITAR.

EN ESTOS LIBROS SE ENCUENTRAN PLASMADOS LOS PRIN-  
CIPIOS Y FUNDAMENTOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA CASTREN-  
SE TANTO EN SU ASPECTO ADMINISTRATIVO COMO OPERATIVO.

EL UTILIZAR BIBLIOGRAFIA NETAMENTE MILITAR CON -  
SU DEBIDA CONCEPTUALIZACION PERMITE QUE LA COMPROBA--  
CION DE LA HIPOTESIS SEA CLARA Y OBJETIVA SIN DAR MAR-  
GEN A CONFUSIONES AL RESPONDER EL CUESTIONARIO, DADO  
QUE LOS FUNCIONARIOS EMPRESARIALES HAN SIDO FORMADOS  
PROFESIONALMENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS CIVILES.

ME PERMITI SELECCIONAR ASPECTOS COMO LA PLANEA--  
CION, LA ESTRATEGIA Y LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS  
DE LA GUERRA PARA PLASMARLOS EN EL CUESTIONARIO, EN -  
VIRTUD DE QUE ESTOS SON DETERMINANTES EN LAS ORGANIZA-  
CIONES MILITARES Y EMPRESARIALES, Y ES DONDE CONSIDE-  
RO QUE HAY MAYOR COINCIDENCIA EN EL ACTUAR DE UN GE--  
RENTE Y UN COMANDANTE MILITAR.

LOS CUESTIONARIOS RESUELTOS SE PRESENTAN EN FORMA ANEXA AL TRABAJO DE TESIS, DE LOS CUALES SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

- A LA PRIMERA PREGUNTA:  
39 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
1 RESPUESTA NEGATIVA
- A LA SEGUNDA PREGUNTA:  
39 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
1 RESPUESTA NEGATIVA
- A LA TERCERA PREGUNTA:  
40 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
0 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA CUARTA PREGUNTA:  
37 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
3 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA QUINTA PREGUNTA:  
40 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
0 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA SEXTA PREGUNTA:  
37 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
3 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA SEPTIMA PREGUNTA:  
40 RESPUESTAS AFIRMATIVAS  
0 RESPUESTAS NEGATIVAS

- A LA OCTAVA PREGUNTA:
  - 33 RESPUESTAS AFIRMATIVAS
  - 7 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA NOVENA PREGUNTA:
  - 40 RESPUESTAS AFIRMATIVAS
  - 0 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA DECIMA PREGUNTA:
  - 40 RESPUESTAS AFIRMATIVAS
  - 0 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA ONCEAVA PREGUNTA:
  - 38 RESPUESTAS AFIRMATIVAS
  - 2 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA DOCEAVA PREGUNTA:
  - 38 RESPUESTAS AFIRMATIVAS
  - 2 RESPUESTAS NEGATIVAS
- A LA TRECEAVA PREGUNTA:
  - EXISTE UN CONSENSO AFIRMATIVO, VARIABLE EN LA APLICABILIDAD DEL NUMERO DE PRINCIPIOS GENERALES DE LA GUERRA EN LOS CUESTIONARIOS.

## C O N C L U S I O N E S

PARA PODER LLEVAR A CABO EL TRABAJO DE CAMPO QUE PERMITIRIA LA COMPROBACION TEORICO-PRACTICA DE LA HIPOTESIS QUE SUSTENTA ESTA TESIS, CONSIDERE CON MI ASESOR DE TESIS QUE SERIA NECESARIO ENTREVISTAR GENTE -- CON UNA POSICION PROFESIONAL DIRECTIVA, CUYAS DECISIONES INFLUYERAN DIRECTAMENTE SOBRE UN GRUPO DETERMINADO DE INDIVIDUOS ASI COMO EN EL DESARROLLO DE SU ORGANIZACION.

PARA ELLO FUE NECESARIO DIRIGIRME HACIA EL CEN--TRO PATRONAL DE MONTERREY, ORGANISMO CUPULA REPRESENTATIVO DE APROXIMADAMENTE 2,500 EMPRESAS EN EL ESTADO, SELECCIONANDO ALEATORIAMENTE A 40 FUNCIONARIOS-EMPRESARIALES CON LAS CARACTERISTICAS SEÑALADAS.

ESTOS PROFESIONISTAS MANEJAN EN FORMA DIRECTA, - DE 10 A 75 EMPLEADOS; SIENDO ALGUNOS, DUEÑOS DE SUS - PROPIAS EMPRESAS COMO LO ES EL INGENIERO FERNANDO RODRIGUEZ ARIAS, PROPIETARIO DE POLIDUCTOS, VALVULAS Y CONEXIONES DE MONTERREY, S.A. DE C.V., Y OTROS FUNCIONARIOS DE EMPRESA COMO LA LICENCIADA SONIA ZARATE PEDROCHE, GERENTE DE OPERACIONES Y ADMINISTRADOR EXTER-

NO DEL HOTEL ROYAL COURTS, EN SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NL; ASIMISMO, COINCIDIENDO CON MI PROPIO ASESOR- DE TESIS, EL CONTADOR PUBLICO PEDRO CANTU, QUIEN HA SIDO CONSULTOR DE 300 EMPRESAS EN EL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY.

AHORA BIEN, EXPUESTO LO ANTERIOR Y PREVIO ANALISIS DE LO MANIFESTADO POR LOS PROFESIONISTAS MENCIONADOS EN EL CUESTIONARIO QUE SE FORMULO COMO PARTE DEL- TRABAJO DE CAMPO, DONDE SE PREVEN CONCEPTOS DOCTRINA- LES CASTRENSES, PUEDO CONCLUIR:

QUE DENTRO DE LAS RESPUESTAS A LO PLANTEADO EN LAS PREGUNTAS 3a., 5a., 7a., 9a., Y 10a. MISMAS QUE SE ENCUENTRAN PREVISTAS EN EL CUESTIONARIO MENCIONADO QUE APARECE EN EL CAPITULO RELATIVO, TODAS FUERON CON- TESTADAS EN FORMA AFIRMATIVA CONFIRMANDO DE MANERA TO- TAL LA HIPOTESIS DE LA TESIS QUE SE DESARROLLA.

TANTO EN LAS PREGUNTAS, 1a. Y 2a., SOLO HUBO UNA RESPUESTA NEGATIVA EN CADA UNA DE ELLAS, DE UN TOTAL DE CUARENTA ENTREVISTAS, LO CUAL NO ES MUESTRA - SIGNIFICATIVA DE UN PROMEDIO EN CONTRARIO, POR LO QUE PUEDO CONSIDERARLAS COMO IRRELEVANTES AL CONSENSO GENERAL QUE TAMBIEN CONFIRMA LA HIPOTESIS PLANTEADA.

EN LAS PREGUNTAS 11ava. Y 12ava., TENEMOS SOLAMENTE DOS RESPUESTAS NEGATIVAS, LAS CUALES NO ALTERAN EL CRITERIO DE LA MAYORIA DE LOS RESPONDENTES DEL CUESTIONARIO, CON LO QUE SE CONFIRMA LA HIPOTESIS MULTICITADA.

EN LAS PREGUNTAS 4a. Y 6a., SE DESTACAN TRES RESPUESTAS NEGATIVAS POR CADA UNA DE ESTAS, QUE DE FORMA COMPARATIVA AL PARRAFO ANTERIOR, NO AFECTAN EL CONSENSO MAYORITARIO, LO CUAL CONFIRMA NUEVAMENTE LA HIPOTESIS CITADA.

AHORA BIEN, ES LA PREGUNTA 8a., DONDE SE ENCUENTRA EL NUMERO MAS ALTO DE RESPUESTAS NEGATIVAS CON UN TOTAL DE SIETE, EL CUAL PREVE UN PORCENTAJE DEL 20% DEL TOTAL DE ENTREVISTAS; ESTAS RESPUESTAS PUEDEN ATRIBUIRSE A LAS DISTINTAS AREAS DE FORMACION PROFESIONAL Y NO A UN RECHAZO SIGNIFICATIVO DE LA HIPOTESIS LA CUAL NUEVAMENTE ES CONFIRMADA.

EN LA 13ava. PREGUNTA, RELATIVA A LA APLICACION DE ALGUNO O VARIOS DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA GUERRA QUE RIGEN A LA DOCTRINA MILITAR, ES DONDE SE PUEDE DENOTAR ALGUNAS DIFERENCIAS EN LAS RESPUESTAS, AUNQUE ESTAS SIEMPRE EN FORMA AFIRMATIVA A LA HIPOTESIS; CADA FUNCIONARIO EMPRESARIAL PREVIA LECTURA DE



LOS PRINCIPIOS ENUNCIADOS, CONSIDERO CUALES ERAN UTILIZADOS POR ELLOS EN SU PROPIA ORGANIZACION VARIANDO EL NUMERO Y PRINCIPIO, PERO SIN DEJAR DE APLICAR POR LO MENOS UNO.

ES ASI, QUE CON LAS RESPUESTAS DE LOS FUNCIONARIOS EMPRESARIALES A LOS PLANTEAMIENTOS QUE SE LES EXPUSO EN EL CUESTIONARIO QUE SE FORMULO COMO PARTE DEL TRABAJO DE CAMPO, SE VIENE A PROBAR LA HIPOTESIS PLANTEADA EN EL CAPITULO RESPECTIVO, AL DEMOSTRAR CON LO MANIFESTADO EN SUS EXPRESIONES, QUE EXISTE UNA ESTRECHA COMUNION ENTRE LA TEORIA ADMINISTRATIVA Y LA DOCTRINA CASTRENSE.

QUIZAS PUEDA HABER DIVERGENCIAS U OPINIONES CONTRARIAS A LO ANTERIOR, SOBRETUDO SI PENSAMOS QUE ES UNA REACCION NATURAL, EL RECHAZO DE CUALQUIER NEXO CON LO BELICO Y LO MILITAR, PUES ESTO SIEMPRE REPRESENTARA PARA LA MAYOR PARTE DE LOS INDIVIDUOS UN ASPECTO OSCURO DE SU PROPIA HUMANIDAD, SOBRE TODO SIENDO LOS RESULTADOS DE LA GUERRA, CRUELES Y DRASTICOS, Y QUE LOGICAMENTE INFLUIRA PARA QUE UN GERENTE O FUNCIONARIO DE EMPRESA NO DESEE SER ANALOGADO COMO UN FIERO GUERRERO O SANGUINARIO COMBATIENTE.

PERO SI HACEMOS A UN LADO EL ASPECTO POLITICO DE UN COMBATE Y ESTUDIAMOS LA DIARIA LUCHA QUE EMPRENDE UNA CORPORACION O EMPRESA POR ALCANZAR Y RETENER SU ESPACIO Y TIEMPO DE DESARROLLO, Y AL MISMO TIEMPO VEMOS EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN, QUIENES HABRAN DE TOMAR LAS DECISIONES EN ESAS ORGANIZACIONES, SE PODRA RECONOCER QUE EXISTE UNA IMPRESIONANTE COINCIDENCIA ENTRE UN COMBATE MILITAR Y UN COMBATE CORPORATIVO.

PARA PODER VERSE INVOLUCRADOS EN UN COMBATE ARMADO O UNO CORPORATIVO SERA NECESARIO QUE EJERCITO Y EMPRESA SE PREPAREN EN LA FORMA MAS ADECUADA A FIN DE ALCANZAR SUS OBJETIVOS Y POR ENDE, LA VICTORIA.

LA CORRECTA PLANEACION, UNA ADECUADA ORGANIZACION, LA APLICACION DE LOS DIFERENTES PRINCIPIOS DE LA GUERRA, ENTRE OTROS FACTORES, PERMITIRAN AL COMANDANTE MILITAR Y AL GERENTE EMPRESARIAL, LA TOMA DE DECISIONES QUE DESEMPEÑARA LOS VALIOSOS RECURSOS PUESTOS A SU DISPOSICION, EN FORMA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA LA CONSECUCION DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN SU RESPECTIVA ORGANIZACION.

LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DEL TRABAJO DE --  
CAMPO PERMITEN VER COMO PROFESIONISTAS FORMADOS EN --  
UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS CIVILES CO--  
MULGAN CON LOS CONCEPTOS DOCTRINALES CASTRENSES Y QUE  
EN REALIDAD SOLO EXISTE UNA LEVE CORTINA QUE SEPARA A  
LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL Y A LA MILITAR.

DEFINITIVAMENTE TANTO EJERCITO COMO EMPRESA SE -  
CONSTITUYEN COMO DOS DE LOS PILARES EN UNA SOCIEDAD,-  
SIENDO DETERMINANTE SU ACTUAR PARA MANTENER UN EQUILI  
BRIO EN ESTA; TANTO EN UNA ORGANIZACION COMO EN LA -  
OTRA, LOS MANDOS JERARQUICOS DEBERAN TOMAR EN CUENTA-  
PARA LA TOMA DE DECISIONES, LA RESPONSABILIDAD QUE --  
TIENEN PARA CON LA SOCIEDAD EN LA QUE SE DESARROLLAN.

EJERCITO Y EMPRESA, ORGANIZACIONES QUE PREVALECE  
RAN MIENTRAS LA HUMANIDAD SUBSISTA SOBRE NUESTRO PLA-  
NETA PUES LA RAZON DE SU EXISTIR SE ENCUENTRA INTRIN-  
SECA EN LA NATURALEZA DEL SER HUMANO, DONDE AL MISMO  
TIEMPO PUEDE HABER OSCURIDAD COMO PUEDE HABER LUZ.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- "EL ARTE DE LA GUERRA"; SUN TZU; ED.SEDENA, 1991.
- 2.- "GANAR LA GUERRA"; ZHUGE Y LIU; ED.SELECTOR, 1991
- 3.- "DE LA GUERRA"; GENERAL KARL VON CLAUSEWITZ; ED.-  
SEDENA, 1991.
- 4.- "SECRETOS DEL LIDERAZGO DE ATILA"; DR. WESS RO- -  
BERTS; ED.LASSER PRESS, 1990.
- 5.- "NOCIONES DE ESTRATEGIA"; TOMO I, ED.SEDENA, 1990
- 6.- "MANUAL DE OPERACIONES EN CAMPAÑA", TOMO I; ED. -  
SEDENA, 1992.
- 7.- "LA GUERRA, EL IMPERIALISMO, EL EJERCITO MEXICA--  
NO"; ALFONSO CORONA DEL ROSAL; ED.GRIJALBO, 1989.
- 8.- "MANDO MILITAR"; ED.SEDENA, 1990.
- 9.- "COMBATE CORPORATIVO"; WILLIAM E. PEACOCK; ED.SE-  
DENA; 1989.
- 10.- "HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO"; CLAUDE  
S. GEORGE, UR.; ED.PRENTICE HALL; 1974.
- 11.- "ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA"; STEPHEN P. -  
ROBBINS; ED.PRENTICE HALL, 1987.
- 12.- "ADMINISTRACION"; HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEHRICH;  
ED.MC. GRAM HILL, 1990.
- 13.- "ADMINISTRACION"; HERBERT G. HICKS; ED.SECSA.

- 14.- "ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, ENFOQUE SITUACIONAL"; ED.PRENTICE HALL, 1979.
- 15.- "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; HERNANDEZ SVERDLICK, CHRUDEN, SHERMAN; ED.IBEROAMERICA, 1983.
- 16.- "LIDERES"; RICHARD NIXON, ED.PLANETA, 1983.
- 17.- "EL NUEVO DIRECTIVO RACIONAL"; KEGNER Y TREGOE; - ED.MC GRAW HILL, 1990.
- 18.- "ANATOMIA DEL PODER"; JOHN KENNETH GALBRAITH; ED. EDIVISION, 1986.
- 19.- "LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA"; AL RIES, JACK - REOUT; ED.MC GRAW HILL, 1986.
- 20.- "LIDERAZGO Y ADMINISTRACION EFECTIVA"; FRED FIEDLER, MARTIN CHEMERS; ED.TRILLAS, 1989.
- 21.- "EL ESPIRITU DE LA LIBRE EMPRESA"; GEORGE GILDER; ED.LASSER PRESS, 1985.

