



Temas Geopolíticos: Guerra y Negocios

Juan ■ David ■ Escobar ■ V.
Andrés ■ Ignacio ■ Londoño ■ M.

El presente artículo pretende poner en consideración del lector, bajo la premisa que la teoría administrativa puede y debe nutrirse de todas las ramas del conocimiento y de la actividad humana, algunos argumentos que sustentan la propuesta de un estudio serio de la conducción de la guerra como una valiosa fuente para la actividad y formación del pensamiento estratégico del gerente moderno.

Juan David Escobar Valencia. Ingeniero Civil de la Universidad EAFIT y aspirante al título de Maestría en Administración de la Universidad EAFIT.

Andrés Ignacio Londoño Mesa. Ingeniero de Producción de la Universidad EAFIT y aspirante al título de Maestría en Administración de la Universidad EAFIT.

Se analiza el fenómeno de la competencia y su relación con la generación de conflictos; los paralelos entre objetivos, motivaciones y condiciones del mundo de la guerra y el de los negocios y planteamientos del arte de la conducción de la guerra y de la estrategia militar que pueden ser de utilidad para el manejo de conflictos y de la planeación estratégica.

Algunas razones que validan el estudio serio de la guerra, como de gran utilidad para la formación gerencial.

A primera vista el tema de la guerra provoca una sensación de terror y rechazo por los terribles efectos que de ella se derivan, por el dolor físico que causa y por los sueños y esperanzas que rompe con brutalidad. Pero especialmente es motivo de tristeza, pues nos enfrenta con la dura realidad de reconocer que en ciertas ocasiones no hemos avanzado tanto como creemos en comparación con las otras especies y por el contrario podemos actuar con un salvajismo y odio que no posee ninguna de aquellas que denominamos inferiores, ya que éstas han circunscrito el uso de la violencia para la defensa y la subsistencia.

Desde el punto de vista del deber ser de las formas para resolver conflictos, la guerra no puede definirse de forma distinta a un fracaso, pero como hasta ahora nada nos permite evitarlo completamente, no queda otra salida más sensata que aprender de él y usar lo aprendido en todos los campos posibles, en especial en el de la gerencia que siempre estará ávida de cualquier área del conocimiento y de la experiencia humana que le pueda inspirar y colaborar para solucionar algunos de sus retos.

Uno de éstos en particular, lo constituyen las repetidas situaciones de agresividad por parte de la competencia en la disputa y la conquista de mercados, de mejores condiciones de negociación y de lugares en el cerebro de los consumidores, como lo reflejan múltiples titulares que se refieren en términos de batallas y guerras de colas, de cervezas, de automóviles, del dominio del internet y del negocio de las computadoras y que en bastantes ocasiones poseen características similares a las que presentan las confrontaciones bélicas.

Desde el punto de vista del deber ser de las formas para resolver conflictos, la guerra no puede definirse de forma distinta a un fracaso, pero como hasta ahora nada nos permite evitarlo completamente, no queda otra salida más sensata que aprender de él y usar lo aprendido en todos los campos posibles, en especial en el de la gerencia que siempre estará ávida de cualquier área del conocimiento y de la experiencia humana que le pueda inspirar y colaborar para solucionar algunos de sus retos.

1. LA COMPETENCIA

Si corriendo el riesgo de simplificar demasiado, se admite que la tarea de un administrador se puede resumir como la conducción de una organización en un ambiente determinado para el logro de objetivos que garanticen su permanencia en el tiempo, se tendrá que admitir igualmente que esta incompleta definición clasifica a la organización en la categoría de un organismo biológico sujeto a las leyes de la vida. Y si alguna característica tiene presencia en este ámbito es la existencia de la competencia,

hasta tal punto que algunos afirman que nació con la vida misma.

El mantenimiento de la vida depende de muchos factores, pero esencialmente está bajo la férula de la existencia de recursos, que en todas las épocas y condiciones han presentado la particularidad de ser siempre limitados para satisfacer completamente las necesidades básicas y los deseos, en algunos casos desmedidos, de todos los que se los disputan. Esto lo demuestran los hechos naturales de las especies que prosperan o decaen dependiendo de la suficiencia de recursos y precisamente, esta limitación invariablemente será la fuente de la competencia y por ende de las luchas, la supervivencia de los vencedores y la desaparición de los vencidos.

Es por eso que Charles Darwin y Alfred Wallace, al desarrollar el concepto de selección natural relacionado con la competencia, le asignaron inmenso potencial a ésta para la conformación de la teoría de la evolución, como lo evidencia este aparte de El Origen de las Especies:

“Hay quienes cometen el error muy arraigado de considerar las condiciones físicas de un país lo más importante para sus habitantes; creo, por mi parte, que es indiscutible que la naturaleza misma de los demás habitantes, contra los cuales cada uno debe competir, es por lo general, un elemento más importante del éxito”.

Aunque suene descarnado, dicha realidad también condiciona a la humanidad, pues

aunque el hombre se encuentre en la escala más alta de las especies, eso no lo excluye de la comunidad biológica y lo somete a sus reglas.

De igual forma se ven influenciados los campos de la economía y de los negocios por la dependencia de sus estructuras de la competencia por los recursos y por ser una parte del reflejo del comportamiento humano como lo describe Alfred Marsall en su libro de 1.920, *The Principles of Economics: “La economía no tiene ninguna afinidad con cualquier ciencia física. Es una rama de la biología, ampliamente interpretada”*. La cantidad de paralelismos entre los modelos de competencia del mundo de los negocios y el de la biología es bastante grande, pero al no ser este el objetivo principal de este artículo, se presentará, sólo a manera de ejemplo, el concerniente al tema de la diferenciación.

Todas las actuales recomendaciones que hace el marketing acerca de las características de los productos, insisten en la diferenciación en forma positiva para la satisfacción de las necesidades del cliente, como uno de los factores competitivos en la lucha por el control del mercado. Pues este principio en la teoría del mercadeo, no es mas que el traslado de el Principio de Exclusión Competitiva de Gause que dice que *“No pueden coexistir dos especies cuyos sistemas de vida sean iguales”*, pues sólo quien posea una condición que lo distinga y le ofrezca alguna ventaja podrá sobrevivir y evitar la extinción.

Como se ha señalado, es entonces la competencia por recursos limitados la causa generadora de los conflictos que nunca dejan de presentarse, que son inevitables, que

tienden a multiplicarse por el aumento de la complejidad de nuestros días y que invaden muchos de los quehaceres del hombre, pero que de igual forma pueden convertirse en oportunidades, en generadores de ilusiones y actividades inventivas. Por lo tanto, cualquier área del conocimiento o de la experiencia humana que halla tenido que tratar con el conflicto de alguna forma, es digna de estudio para un administrador consciente de la realidad competitiva, en particular una como la guerra que ha sido la expresión de conflictos humanos con especiales particularidades.

Es común para cualquier lector de materias administrativas y de negocios encontrarse con términos que han sido copiados de las disciplinas militares, pero este hecho no significa que el valor estratégico que está involucrado en ellos se haya trasladado realmente. Por lo tanto, la principal intención al proponer el estudio de guerra y especialmente la estrategia militar, es la de contribuir al enriquecimiento y formación del pensamiento estratégico de los gerentes.

Al querer entonces estudiar la estrategia militar, como un medio en la guerra para la obtención de los objetivos fijados por la política, en ningún momento se pretende hacer una apología de ella, ni convertirla en la única herramienta para todas las situaciones de conflicto o de copiar irreflexivamente sus

métodos. De igual forma, al plantear similitudes entre la guerra y los negocios no se intenta establecer que son cosas iguales, sino que por sus semejanzas es posible que tratamientos y formas de afrontar situaciones en el mundo de la guerra pueden ser útiles para las tareas del gerente en situaciones de conflicto o de voluntades encontradas, en que también exista paralelismo de las circunstancias.

Es conveniente advertir que en la lectura de literatura de guerra puedan encontrarse algunos términos que por provenir del ámbito bélico pueden parecer justificadores de la

violencia, pero que deben ser entendidos en un sentido más amplio, como es el caso del "uso de la fuerza", que puede ser de muchas condiciones y naturalezas; o el de "guerra", que si es sustituido por el de "lucha" permite la generalización de sus precepto a muchos otros planos de la actividad humana.

La competencia por recursos limitados la causa generadora de los conflictos que nunca dejan de presentarse, que son inevitables, que tienden a multiplicarse por el aumento de la complejidad de nuestros días y que invaden muchos de los quehaceres del hombre, pero que de igual forma pueden convertirse en oportunidades, en generadores de ilusiones y actividades inventivas. Por lo tanto, cualquier área del conocimiento o de la experiencia humana que halla tenido que tratar con el conflicto de alguna forma, es digna de estudio para un administrador consciente de la realidad competitiva, en particular una como la guerra que ha sido la expresión de conflictos humanos con especiales particularidades.

Como un ejemplo de lo anterior se proponen las palabras de uno de los estudiosos más brillantes de este siglo del tema de la estrategia militar, el general francés André Beaufre:

"... el empleo de la fuerza parece a algunos una especie de pecado contra el espíritu. Esta visión es errónea y peligrosa. La fuerza en sí no es ni buena ni mala. Su calificación depende de

la causa que defiende, por tanto de la política que la anima. Pero lamentarse de que la fuerza desempeña un papel importante en los conflictos que jalonan la evolución histórica, es querer ignorar la realidad de las cosas.”(64)

CARACTERÍSTICAS DE LA GUERRA

“La guerra es un asunto de importancia vital para el Estado, es la provincia de la vida y de la muerte, el camino que lleva a la supervivencia o a la aniquilación. Es indispensable estudiarla a fondo.» (Sun Tzu, 1992,21).

Por ser la guerra una de las fuentes para el desarrollo de la estrategia militar y esta última uno de los campos del conocimiento humano que han servido para la construcción de un concepto más amplio de la estrategia que también ha inundado la teoría administrativa, es conveniente resaltar algunas de las características de la guerra.

La guerra es el resultado del conflicto que no ha podido o querido solucionarse por medio de un debate y se ha extremado o agudizado a un punto que se busca la imposición de la voluntad y en algunos casos la eliminación del adversario (característica ésta que lo distingue de otros tipos de conflictos), que no siempre responde exclusivamente a actos racionales, sino también a la influencia de emociones y apasionamientos que pueden surgir de comunidades o de organizaciones completas, pero que en bastantes oportunidades nacen de los deseos u objetivos de una sola persona.

Es esta búsqueda por la eliminación, que no tiene que ser el verdadero propósito de la guerra

ni mucho menos el del mundo de los negocios, lo que lleva a la guerra a la utilización de herramientas de “fuerza” como último recurso o medio, pero nunca separadas de su objetivo, obligándola a permanecer en cooperación constante con la inteligencia. Esta comunión entre fuerza e inteligencia es una verdad histórica que ha acompañado a muchas de las realizaciones del hombre y seguramente seguirá haciéndolo durante mucho tiempo más y aunque este hecho no invalida el propósito de disminuir el uso de la fuerza tampoco puede llevarnos a la beatería, más aún cuando se pueden desconocer las intenciones y el grado de crueldad a que está dispuesto a llegar el adversario. Para reforzar esta idea es oportuno citar a Theodore Roosevelt que al respecto decía: **“Una tibia mojigatería no apoyada por la fuerza es tan maligna y aún más nociva que la fuerza alejada de la justicia”.** (Kissinger, 1996, 35).

“... el empleo de la fuerza parece a algunos una especie de pecado contra el espíritu. Esta visión es errónea y peligrosa. La fuerza en sí no es ni buena ni mala. Su calificación depende de la causa que defiende, por tanto de la política que la anima. Pero lamentarse de que la fuerza desempeña un papel importante en los conflictos que jalonan la evolución histórica, es querer ignorar la realidad de las cosas”.

Por lo tanto, en vez de consumir energía intentando elegir entre el uso de la inteligencia o la fuerza, resulta más útil para la tarea administrativa aprender que éstas se apoyan mutuamente y que pudiendo ser equivalentes en el campo de la gerencia al inseparable binomio de la planeación y la ejecución, de

ninguna manera se les debe someter a juicios que descalifiquen a alguna de ellas.

Es definitivamente la necesidad de resolución y las formas de obtenerla lo que le otorgan un carácter valioso y productivo al estudio de la guerra para la actividad gerencial y no la intención de la eliminación del oponente, pues al estar abocados los dirigentes de un conflicto bélico a la acción y a la aplicación, se les exige ante todo el desarrollo de condiciones ejecutivas que requieren una inmensa dosis de valor espiritual para afrontar la inseguridad que conlleva la incertidumbre y el peso de la enorme responsabilidad que implica el manejo de vidas humanas.

Es entendible que por las manifestaciones explosivas de la guerra, la imagen que ésta proyecta es la de ser una actividad brutal, lejana y carente de la inteligencia. Pero por ser realmente el resultado del choque de fuerzas, orientadas por la política, que no son ilimitadas en sus medios y recursos, ni en el manejo completo de todas las variables y condiciones ambientales, ni en la capacidad de resolver el conflicto de un solo golpe, se abre necesariamente un espacio de tiempo donde se pueden presentar cambios en los objetivos originales de cada bando y se posibilita la intervención y subordinación a una inteligencia directora, pues aunque luchar es un acto físico, su dirección es un proceso mental.

Y es precisamente la presencia tanto de inteligencia como de emociones desbordadas más allá de la necesidad, lo que en parte valida la afirmación que la guerra es una "cuestión humana, exclusivamente humana", en la que

como choque de fuerzas, no se ejercen sobre seres inertes sino con capacidad de reacción, que constituye una de las características de los seres vivos. Es oportuno resaltar que es en el campo militar donde la reacción del oponente es una de las principales factores a considerar en los enfrentamientos y por lo tanto se constituye en uno de los mejores aportes que proporciona la teoría de la guerra.

Este llamado de atención sobre la reacción, se convierte en un factor a tener en cuenta en la elaboración de procesos de planeación estratégica, al señalar que ésta última no debe ser únicamente una respuesta a la situación del medio y los objetivos que desea la organización, sino que en su preparación deben considerarse las reacciones de la competencia y sus implicaciones en el futuro al implementarse la estrategia, pues una reacción de la competencia no tenida en cuenta puede determinar el fracaso no sólo de la estrategia, sino de la supervivencia misma de la empresa. Como un ejemplo de lo anterior, puede mencionarse el ataque de los japoneses a Pearl Harbor que motivaron una reacción de magnitudes impresionantes por parte de los Estados Unidos y que finalmente significó un cambio en el rumbo de la historia del Japón.

2. OBJETIVO DE LA GUERRA

Si alguna actividad reclama especialmente la victoria es la relativa al campo militar, pues ha conocido desde hace mucho tiempo los enormes costos y sufrimientos que exige y provoca una confrontación bélica a sus involucrados directos e indirectos, en caso de no poderse evitar la lucha o de prolongarse indefinidamente.

Pero esta finalidad, que por su afán de conseguir la resolución del conflicto conduce a la guerra al campo de la ejecución, no debe relacionarla exclusivamente con la idea de vencer, sino con el logro de objetivos. Al igual que en la empresa, en donde una disputa con la competencia no obedece únicamente al deseo de victoria sino que responde a los conflictos que pueda generar la definición de los objetivos y de lo que la empresa quiere ser (visión), con los objetivos y visiones de los competidores, la guerra no es el resultado del gusto por la osadía y el triunfo, sino que obedece a su rector que es la política como causa original, como señaladora de los propósitos y como reguladora del método, de la intensidad, duración y cantidad de los conflictos.

“Si la gente actuara sabiamente, ninguna guerra comenzaría, o al menos no debería comenzar, sin que se encontrara primero respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que ha de lograrse por la guerra y en la guerra? El primero es el objetivo final, el otro es el propósito intermedio”. (Clausewitz, 1992, 279).

Por lo tanto, la finalidad de conseguir los objetivos deseados puede, según sean las condiciones, sacrificar la necesidad de la victoria si el triunfo en una disputa particular puede no ser conveniente para la obtención de propósitos mayores, pues la búsqueda irreflexiva del éxito que generalmente es esquivo, puede por el contrario conducirnos al terreno del fracaso. De esta forma, la obtención de la victoria no debe extremarse ni convertirse en una camisa de fuerza, ya que una derrota

puede significar sólo una estación en la búsqueda de objetivos ulteriores, al tener siempre presente que el objetivo al plantearse una disputa no se limita exclusivamente al hecho de vencer o morir, sino de saber cómo no perder.

“El estado derrotado a menudo ve en ella (en la derrota) un mal transitorio al que puede encontrarse remedio en las circunstancias políticas venideras. Es evidente que esto modifica, en gran medida, la violencia de la tensión y la intensidad del esfuerzo”. (38).

Nunca debe olvidarse que el desarrollo de los acontecimientos puede modificar los propósitos iniciales y que puede ser más productivo la terminación de las hostilidades mientras se presente favorable, que continuar hasta los extremos solamente por la obtención de una victoria.

Al igual que la derrota puede ser un estado temporal, nunca puede perderse de vista que la victoria también lo es, por la permanente y constante presencia de la competencia y del continuo cambio al que están sometidas todas las organizaciones. Como muestra de esto, parece oportuno citar un milenar principio táctico chino (2.400 años antes de Cristo) de Ssu-ma Fa: **“After a victory one should act as if victory had not been achieved”.** (Sawyer, 1.996, 115).

El reconocimiento de la temporalidad de la victoria conduce entonces a la formulación de procedimientos que intentan prolongar los beneficios de ésta y la teoría de la guerra a propuesto para tal fin al desarme del enemigo

como uno de los principales medios para garantizar y ampliar en el tiempo los beneficios de la victoria.

Por sus efectos inmediatos en el momento mismo de la confrontación al eliminar los instrumentos que posibilitan la agresión, como los posteriores que se infringirán en la voluntad del contrincante, el desarme del enemigo, que puede ser de naturaleza física o mental, se constituye en uno de los propósitos de cualquier estrategia, como lo señala Clausewitz en su obra principal:

“... si por medio de la acción militar obligamos a nuestro oponente a hacer nuestra voluntad, debemos, o bien desarmarlo de hecho, o bien colocarlo en tal posición que se sienta amenazado por la posibilidad de que lo logremos”
(Clausewitz, 34) .

Esta trascendental afirmación de uno de los mejores teóricos de la guerra, establece desde este momento con bastante claridad, las dos principales herramientas con que cuenta la estrategia, en ningún momento excluyentes y por el contrario casi siempre simultáneas y complementarias, como son la acción y la disuasión.

Aunque se ha reconocido que la búsqueda de la victoria es uno de los motores que impulsan la confrontación, no puede dejarse la sensación que el propósito verdadero de ella es la obtención de victorias, con todos los beneficios materiales y espirituales que ellas puedan traer.

El verdadero objetivo de la guerra y por el cual se entabla una confrontación es el de

ganar la paz en condiciones favorables, es el estado de cosas que seguirán una vez terminada la confrontación, es la necesidad de planear el futuro. ***“Es responsabilidad de los hombres de estado no perder nunca de vista las perspectivas de posguerra cuando persiguen el “espejismo de la victoria”*** (Liddell Hart, 1989, 341).

3. SIMILITUDES DE LA CONDUCCIÓN DE LA GUERRA Y LA ADMINISTRACIÓN

Un estudio serio de la guerra no busca determinar un recetario que dé respuestas para cada caso (como un manual de ajedrez que diera solución a todas las situaciones posibles) sino que intenta dar pistas para el manejo de quehaceres que son inherentes también a la tarea gerencial como son: la conducción de recursos, voluntades y oportunidades para el logro de objetivos, la toma de decisiones y por último, pero no menos, importante a la determinación de las posibles consecuencias inevitables que seguirán a la toma de éstas.

Esto precisa que aunque por su gran vocación hacia la acción, que tiene bastantes ingredientes en el presente, el tiempo que siempre guiará la administración de cualquier organización, la preparación de los planes y los resultados que se esperan de ellos será el futuro. Este profundo compromiso con la definición del futuro nace de la necesidad de cualquier sociedad de disminuir la incertidumbre.

Aquí vuelven a parecerse la conducción de la guerra y la administración por su urgencia

de reducir la incertidumbre. **“Ninguna actividad humana tiene contacto más universal y constante con el azar que la guerra”**. (Clausewitz, 46). Como artes dedicadas a la dirección, se ven sometidas por sus dos flancos al desconocimiento de los acontecimientos del devenir normal que los afectan directa e indirectamente y como si esto fuera poco, a las acciones e intenciones de la competencia.

Es el fenómeno de la competencia uno de los ejemplos que muestra que tanto la guerra como la economía y los negocios se ven influenciados y afectados por manifestaciones que los obligan a asumir modelos similares para el tratamiento de estas realidades, sin pretender establecer aquí que por señalar similitudes se deba concluir que la guerra y los negocios son exactamente lo mismo como lo aclara Alvin Toffler:

“Claro está que una empresa y un ejército son cosas diferentes. A ningún director gerente se le pide que arriesgue su vida en la producción o que envíe a sus empleados a realizar una tarea peligrosa. Pero el modo en que creamos riqueza es desde luego el mismo en que libramos una guerra.”. (1.995, 119).

La guerra y los negocios pueden parecerse por las motivaciones que llevan a emprenderlas como lo comenta el Comandante de Artillería Juan Cano Hevia, **“La guerra se inicia generalmente para buscar una posición más cómoda, para obtener ventajas o para no perderlas”** (30). Y aunque sus palabras puedan adolecer de todos los inconvenientes que siempre tienen las simplificaciones, difícilmente puede decirse que no es válida su

afirmación si se aplican estas mismas motivaciones al mundo de los negocios.

Pero no sólo en las motivaciones existen similitudes, sino también en las condiciones y necesidades en que se desenvuelven, como lo enumera Bruce D. Henderson en su artículo “El concepto de la estrategia” como son: (Alber, 1983. 1-5).

- **Recursos limitados.**
- **Incertidumbre respecto de la capacidad e intenciones del adversario.**
- **Compromiso irreversible de los recursos.**
- **Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.**
- **Incertidumbre en el control de la iniciativa.**
- **Naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.**

A los que pueden agregarse:

- **La certeza de algún tipo de reacción por el oponente que afectará el siguiente paso a tomar por mi parte y por otros actores activos o inactivos en la contienda hasta ese momento.**
- **El inmenso valor que siempre tendrán la cantidad y calidad de las reservas y de la información.**

“Claro está que una empresa y un ejército son cosas diferentes. A ningún director gerente se le pide que arriesgue su vida en la producción o que envíe a sus empleados a realizar una tarea peligrosa. Pero el modo en que creamos riqueza es desde luego el mismo en que libramos una guerra”.

Otra razón por la que pueden establecerse semejanzas es que tanto la guerra como los negocios se ven influenciados de igual forma, por manifestaciones muy superiores a ellas que afectan sus escenarios y modelos de funcionamiento como son los fenómenos de la globalización y de la desmasificación.

Hoy más que nunca, fenómenos como el de la globalización se están haciendo sentir con mayor vigor y está condicionando gran parte de los conceptos que se tenían como básicos para nuestras decisiones. Las antiguas naciones-estados, con fronteras muy definidas, que establecían claramente la independencia de cada estado en el manejo de su territorio, no existen ya en esos términos. Estamos pasando a un tipo de identidad política de *"Estados posnacionales de límites imprecisos"*. (Toffler, 338).

"Norteamérica ganó la contienda militar... del mismo modo que los japoneses están ganando en la guerra del comercio y la producción de tecnología avanzada: mediante el empleo de una estrategia competitiva de ciclo rápido y basada en el tiempo".

La globalización esta rompiendo las fronteras, el concepto tradicional de soberanía, la independencia de lo económico, social y político están ahora más vulnerada que nunca y se entrecruzan mutuamente, la preponderancia del mercado local está perdiendo peso al enfrentar países, organizaciones y hasta personas en un terreno ampliado, en donde como es lógico esperar el número de competidores y también de posibles fuentes de cooperación aumentarán en gran medida. Esto se refuerza con el hecho que el creci-

miento de las interdependencias y su relación proporcional con la complejidad, posibilitarán que conflictos pequeños, ajenos y lejanos producirán efectos secundarios en nosotros mismos o en vecinos cercanos o distantes.

Es así como para los negocios y para la defensa del territorio el número de "enemigos" crece cada vez más, no se limitan como antes a los de las naciones vecinas, la amenaza de un competidor en mi negocio o de un misil intercontinental pueden llegar ahora de cualquier parte del planeta y esto obliga a repensar la forma en que actuamos.

Pero no sólo la globalización ha afectado de manera parecida al mundo de los negocios y de la guerra. Los modos de producción también lo han hecho de formas a veces imperceptibles. Somos testigos en estos días del paso de una forma de producción masiva a una desmasificación o como se ha llamado en inglés "mass costumization". Esta nueva concepción elimina la orientación exclusiva a la producción en masa, a la estandarización, sin perder las ventajas de las economías de escala, y por el contrario busca llegar más directamente a objetivos específicos a través de la movilidad y la concentración de esfuerzos, factores que en el campo de la estrategia militar tienen el carácter de principios fundamentales.

Como muestra de ello en el mundo de los negocios están los esfuerzos por segmentar los mercados, por satisfacer grupos específicos de clientes con necesidades similares, por flexibilizar y agilizar las líneas de producción, como lo denuncia el artículo de Joseph J. Romm "Acceleration: "The Gospel according to Sun Tzu" en Forbes del 9 de diciembre de 1991 refiriéndose a la guerra del Golfo Pérsico:

“Norteamérica ganó la contienda militar... del mismo modo que los japoneses están ganando en la guerra del comercio y la producción de tecnología avanzada: mediante el empleo de una estrategia competitiva de ciclo rápido y basada en el tiempo”.

El campo de la guerra de igual forma puede ofrecer muestras de la influencia de la desmasificación, como por ejemplo en las armas de destrucción. Se está dejando atrás la preocupación por el diseño de bombas para la destrucción en masa e indiscriminada a otras armas inteligentes que reconozcan, localicen y actúen exclusivamente sobre blancos establecidos. Para poner un ejemplo en armas más simples y cercanas a nuestras posibilidades, se pretende pasar de escopetas de perdigones, que con la esperanza de que por lo menos alguno de ellos logre el objetivo, desperdician la mayoría de la munición, a rifles de mira telescópica que con un solo disparo pueda acertar en el objetivo. **“Las herramientas inteligentes en la economía producen herramientas inteligentes para la guerra”.** (Toffler, 108).

CONCLUSIONES

El permanente reto de la gerencia de afrontar y superar los obstáculos y dificultades siempre cambiantes y la eterna presencia de la competencia, es lo que obliga a la teoría administrativa a nutrirse de cualquier rama del conocimiento o de las actividades humanas

que han coexistido con los conflictos de distintas características e intensidades.

Por estas razones y por las similitudes de la tarea gerencial y de la conducción de la guerra tanto en sus motivaciones, condiciones, objetivos y en las cualidades y responsabilidades que le exigen a sus dirigentes, es que se considera valioso para la formación del gerente, el estudio de la guerra.

El verdadero éxito de un buen gerente, al igual que el del mejor general, no corresponde necesariamente a obtener la victoria en todas las confrontaciones, sino en el que sabe evitarlas y triunfa sin pelear.

Aunque tanto la gerencia como la conducción de la guerra son artes con una gran orientación hacia la acción y al tiempo presente, nunca pueden desligarse del uso de la inteligencia y la planeación, lo que las conduce a comprender que el verdadero tiempo en que se desenvuelven y deben intentar construir es el futuro.

El verdadero éxito de un buen gerente, al igual que el del mejor general, no corresponde necesariamente a obtener la victoria en todas las confrontaciones, sino en el que sabe evitarlas y triunfa sin pelear.

Para terminar se quieren dejar como motivo de reflexión las cautelosas palabras de León Trotsky: **“Tal vez no te interese la guerra, pero a la guerra le interesas”.**

BIBLIOGRAFÍA

- Alber, Kenneth J. 1984. Manual de administración estratégica. México: McGraw Hill, p.3-27.
- Beaufre, André. Introducción a la estrategia. Bogotá: Fuerzas Militares de Colombia, Escuela Superior de Guerra. 72 p.

Cano Hevia, Juan. 1957. Ideas sobre estrategia general y táctica atómica. 191p.

Clausewitz, Karl von. 1992. De la guerra. 2. ed. Barcelona: Labor, 304 p.

Kissinger, Henry A. 1996. Diplomacia. Barcelona: B. 390 p.

Liddell Hart, Basil Henry. 1989. Estrategia, la aproximación indirecta. Madrid: Ministerio de Defensa, 411 p.

Sawyer, Ralph D. 1996. Unorthodox strategies for the everyday warrior. Colorado: Westview Press, 297 p.

Sun Tzu. 1992. El arte de la guerra. Bogotá: Moliere, 134 p.

Toffler, Alvin y Heidi. 1995. Las guerras del futuro. Barcelona: Plaza & Janes, 417p.