

ANTONIO RUBIO MERINO

ASÍ EN LA
EMPRESA
COMO EN LA
GUERRA

LA ESTRATEGIA BÉLICA COMO PARADIGMA
DEL TRIUNFO EMPRESARIAL

ANTONIO RUBIO MERINO

ASÍ EN LA
EMPRESA
COMO EN LA
GUERRA

ÍNDICE

NOTA ACLARATORIA	15
INTRODUCCIÓN: PASIONES Y RAZONES	17
PASIÓN POR LA EMPRESA	18
PASIÓN POR LA GUERRA	20
PASIÓN POR LA FORMACIÓN	21
PRIMERA RAZÓN: LA HISTORIA MILITAR ES UNA ESCUELA DE EXCE- LENCIA	23
SEGUNDA RAZÓN: NO SE SUELE ENTENDER QUIÉN ES EL ENE- MIGO	26
TERCERA RAZÓN: LA ESENCIA DEL COMBATE	29
NO HAY MÁS «ENEMIGO» EN LA EMPRESA QUE LA VOLUNTAD DEL CLIENTE DE NO COMPRAR	31
1. GUERRA Y EMPRESA	35
UN MUNDO QUE EVOLUCIONA	36
<i>En la empresa</i>	36
<i>En la guerra</i>	38
<i>Reflexión</i>	41
LA ORGANIZACIÓN HUMANA: NÚMEROS Y PROPORCIONES	41
<i>En la empresa</i>	41
<i>En la guerra</i>	42

MAPAS	44
<i>En la empresa</i>	44
<i>En la guerra</i>	44
LA PLANIFICACIÓN	45
<i>En la empresa</i>	45
<i>En la guerra</i>	45
<i>Y más...</i>	46
2. IDENTIDAD	49
<i>En la guerra</i>	49
Atila, Gengis Khan, Hitler, Bonaparte, Federico II de Prusia	49
<i>En la empresa</i>	53
Punto com, cajas de ahorro, Lego, Playmobil, IBM ...	53
<i>Y no solo en la empresa</i>	57
Colegios y hospitales	57
<i>Herramienta práctica</i>	58
El análisis DAFO	58
3. OBJETIVOS	61
<i>En la empresa</i>	61
Enron, AIG, Lehman Brothers	61
<i>En la guerra</i>	65
Bonaparte y Wellington	65
<i>Reflexión</i>	67
<i>Herramienta práctica</i>	68
Los horizontes de McKinsey	68
4. ARMAS	71
<i>En la guerra</i>	71
Infantería pesada: hoplitas	72
Infantería ligera: peltastas	74
Caballería pesada: catafractas	76
Caballería ligera: esteparios	77
Combinar armas	78
<i>En la empresa</i>	80
Hoplitas y contables	81
Peltastas y comerciales	82

	Catafractas e ingenieros	84
	Esteparios y publicistas	84
	Combinar departamentos, combinar perfiles	85
5.	ENTRENAMIENTO	87
	<i>En la guerra</i>	88
	Valley Forge	88
	<i>En la empresa</i>	92
	Procter & Gamble, Continente, firmas profesionales ..	92
	<i>Reflexión</i>	94
6.	COMBATE	97
	<i>En la guerra</i>	97
	Numancia y Publio Cornelio Escipión Emiliano	97
	<i>En la empresa</i>	101
	La Pausa y Repsol	101
	<i>Reflexión</i>	106
	<i>Herramienta práctica</i>	107
	La cuenta de resultados	107
7.	TÁCTICA	111
	<i>En la guerra</i>	111
	Grandes generales: Aníbal, Lee	111
	Éxitos tácticos de Aníbal	113
	Fracaso estratégico de Aníbal	114
	Éxitos tácticos de Lee	116
	Fracaso estratégico de Lee	117
	<i>En la empresa</i>	118
	Una suma de éxitos tácticos no lleva a un éxito estrat- tégico	120
	La estrategia tras una táctica exitosa	121
	<i>Herramienta práctica</i>	122
	La matriz de Boston Consulting Group	122
8.	ESTRATEGIA	125
	<i>En la guerra</i>	125
	Pirro	125
	Marlborough	127
	<i>En la empresa</i>	129

<i>Herramienta práctica</i>	131
El ROCE	131
9. DEFENSA Y ATAQUE	135
<i>En la guerra</i>	135
Defensas fijas	135
<i>En la empresa</i>	140
Obstáculos al libre mercado	140
10. SOLDADOS	145
<i>En la guerra</i>	145
Cuerpos especiales	145
<i>En la empresa</i>	151
Arthur Andersen	151
Reflexión	154
11. BANDERAS	157
<i>En la guerra</i>	157
Banderas	157
Condecoraciones	160
<i>En la empresa</i>	161
Banderas corporativas	161
Condecoraciones corporativas	165
Modelos de identificación y pertenencia	166
12. COORDINACIÓN	169
<i>En la guerra</i>	170
Caballería macedónica y cuerpos de ejército	170
<i>En la empresa</i>	174
Modelos organizativos empresariales	174
13. JERARQUÍA Y ADAPTACIÓN	179
<i>En la guerra</i>	179
Modelos jerárquicos militares	179
<i>En la empresa</i>	183
Modelos jerárquicos empresariales	183
14. OFICIALES	187
<i>En la guerra</i>	187
Pocos oficiales y buenos	189

<i>En la empresa</i>	194
La importancia del cuerpo de encargados	194
15. GENERALES	199
<i>En la guerra</i>	199
La responsabilidad del general ante la guerra	199
<i>En la empresa</i>	204
La responsabilidad del directivo ante la rentabilidad ...	204
16. COMANDANTES EN JEFE	209
<i>En la guerra</i>	209
Bonaparte, Hitler y Stalin	209
Lincoln, F. D. Roosevelt, Eisenhower y Rundstedt ...	212
<i>En la empresa</i>	214
Las características del mando supremo	214
17. DERROTAS Y LECCIONES	219
<i>En la guerra</i>	219
Churchill y el Gran Capitán	219
<i>En la empresa</i>	224
La lucha contra la comoditización	224
¿Cómo diferenciarnos?	226
18. SAMURÁI	229
UN MUNDO DESCONCERTANTE	229
<i>En la guerra</i>	232
<i>En la empresa</i>	234
Falsos profetas	234
¿QUÉ PODEMOS SABER?	236
¿QUÉ DEBEMOS HACER?	238
LO QUE NOS TOMAMOS EN SERIO DEMANDA ESFUERZO	240
LA VIDA TIENE SENTIDO	241

1

GUERRA Y EMPRESA

Aunque la guerra consiste en la destrucción sistemática de personas y bienes, y la empresa en la creación sistemática de bienes para las personas, tienen más elementos en común de los que a primera vista parece:

1. Su evolución en el tiempo, que es la historia.
2. La organización de muchas personas, a veces millones, que nos obliga a trabajar en equipo.
3. La planificación racional para conseguir objetivos comunes y unificados.
4. El liderazgo y el ejemplo de los que están al mando, para bien o para mal.
5. La épica o incluso el heroísmo, que afloran lo mejor de nosotros mismos.
6. La necesidad de vencer o ganar.

La guerra ha evolucionado como la sociedad y la economía: a través de la división del trabajo y la especialización, que concluye en la subcontratación. En este capítulo trataremos de evidenciar las analogías básicas, rechazando al mismo tiempo algunas de las más comunes.

UN MUNDO QUE EVOLUCIONA

EN LA EMPRESA

La evolución de la economía y la evolución de la sociedad solo son facetas distintas de un mismo hecho. Tenemos que comenzar por entender nuestro mundo. Eso pasa por comprender la realidad más elemental que tenemos ante nosotros. Que nadie se asuste ni bosteece anticipadamente. Es mucho más fácil, entretenido y rápido de lo que puede parecer. Y por ello se hace más difícil comprender por qué no solo no se enseña a los niños en la escuela primaria, sino que se oculta sistemáticamente por los medios de comunicación.

Toda nuestra civilización y nuestra vida diaria se basan en la división del trabajo.

El hombre primitivo dividió su trabajo entre el varón cazador y la mujer artesana. La familia extensa dividió aún más las tareas entre sus miembros, aumentando su salud, su longevidad y con ello su número. La tribu de ahí resultante tenía personas que cazaban y personas que elaboraban las armas con las que aquellos cazaban. Unos eran mejores cazadores, por su especialización y por sus mejores armas. Y otros eran mejores artesanos, por la repetición de la actividad, la acumulación de la experiencia y su transformación en conocimiento, que podía ser transmitido gracias al lenguaje. La división del trabajo conduce así a la especialización.

La especialización tiene varias consecuencias, no todas deseables. Para empezar, nos lleva a ser dependientes. Uno de los empleados más listos de FedEx apenas pudo sobrevivir cuatro años en soledad en una isla desierta. Y eso ya sería prácticamente imposible para la mayoría de nosotros, que somos incapaces de producir ni una sola de las prendas que llevamos puestas, de los útiles que empleamos, siquiera de los alimentos que comemos; ni qué decir tiene del teléfono inteligente que utilizamos. Otro resultado negativo es que tenemos que formarnos muchísimo para poder encontrar nuestro lugar en ese mundo: tenemos que invertir decenas de años

en nuestra especialización, y quien no lo consigue se encuentra con que produce muy poco valor con su trabajo y, consecuentemente, es pobre en una sociedad llena de riqueza.

Pero las ventajas superan con creces esas desventajas. No olvidemos que la pobreza es el estado natural de la humanidad —la película *Náufrago* (2000) nos lo recuerda—. La división del trabajo y la especialización, en aquellos países en los que gracias a la ley, la libertad y las letras se ha podido desarrollar, han producido una cantidad de bienes y servicios increíbles, desde hace apenas ciento cincuenta años, que hacen nuestra vida cómoda, interesante y sobre todo más larga. Tenemos que recordar que Bonaparte se desplazaba con los mismos medios que los faraones —separados por más de dos mil años— y que la esperanza de vida se ha triplicado en dos siglos.

La especialización no solo permite producir mejor, sino también muchas unidades y muy baratas. Para que esa producción tenga sentido dentro de una comunidad pequeña el mercado de destino tiene que ser más grande. Se tiene que poder vender en muchos más lugares. Y por eso el libre comercio es la consecuencia lógica de la división del trabajo y la especialización, lo que permite sacar el mayor partido a los recursos del planeta y obtener de ellos lo máximo con el mínimo coste.

Lógicamente, también existen otras consecuencias no deseadas. Este proceso no ocurre a la vez en todas las partes de la Tierra. El tornillo fabricado en China da empleo al obrero chino y proporciona una pieza más barata a la industria en España, pero puede dejar sin empleo al trabajador que fabricaba el tornillo en España. Esto le obligará a seguir especializándose en el futuro si quiere tener trabajo, es decir, aportar valor a la sociedad y obtener a cambio dinero para comprar el valor que el resto de la sociedad produce. Y en el proceso se produce sufrimiento, sin duda, en el desempleado y su entorno. Pero lo que vemos en ese momento no puede hacernos olvidar lo que no vemos y que vale más: el empleo del trabajador chino, el tornillo más barato, el producto más barato y mejor que ese tornillo producirá. Calculemos, pues, bien, para

no engañarnos: el rendimiento global del mundo mejora, es más eficiente y el empleo solo cambia de lugar. Tiene que mejorar su especialización el obrero en España, precisamente, el que más a su alcance tiene acceder a la gran reserva de conocimientos del mundo.

Pero no basta con esos tres elementos consecutivos: división del trabajo, especialización, libre comercio. Solos, entre sí, no cambiarían nada. Lo que ha cambiado la faz del mundo y lo ha hecho un lugar más habitable, cómodo, agradable y pacífico ha sido el espíritu emprendedor que pone en funcionamiento a esos otros productos del ingenio humano.

No cabe duda que es la acumulación de conocimientos y su difusión dentro de una sociedad la mejor fuente de experiencias sobre la que apoyar descubrimientos posteriores. Pero, con mayor intensidad aún, la historia demuestra que las grandes innovaciones son el fruto del trabajo de individuos únicos que, generalmente contra la opinión adversa de su entorno, a menudo sufriendo rechazo y persecución, y a veces pagando con su vida por su perseverancia, fueron capaces de seguir los dictados de su juicio, su razón y su voluntad, hasta producir algo nuevo que, gracias a ellos, benefició a todos.

La empresa privada es la organización que concentra hoy todas las enseñanzas, los logros y los objetivos de ese proceso.

EN LA GUERRA

Desde el primer momento en que alguien considera que algo es suyo la humanidad comienza a progresar. Y al mismo tiempo, también nacen la guerra y la prostitución. No es una teoría, sino un hecho empírico. Es la propiedad la que nos hace cuidar de lo que tenemos, mejorarlo e incorporar nuevas creaciones. Podemos intercambiar bienes para mejorar subjetivamente —uno valora más lo que recibe que lo que da— y eso es el comercio. Ahí aparece también la prostitución. Y podemos arrebatarles a los otros su propie-

dad por la fuerza. Ahí surge la primera guerra. La humanidad ha evolucionado así, envuelta en sangre y barro.

Algunos antropólogos y prehistoriadores son de la opinión de que quizás las primeras batallas entre grupos familiares de apenas unas decenas de miembros se parecieron más a una danza o a un evento deportivo organizado que a una matanza en masa. Los más ancianos de ambos bandos establecerían reglas y límites, y un grupo ganaría de forma no muy diferente a como se vence en una tarde de rugby. La primera herida grave pondría fin al conflicto y los derrotados entregarían el campo en litigio, o se marcharían a otro lugar.

Pero el hombre aprendió a cultivar y a domesticar animales. Multiplicó los frutos de la tierra. Y decidió almacenarlos. La lucha comenzó a adquirir así otra dimensión. Al aumentar el valor en juego aumentó la dureza de las apuestas. Las poblaciones, más amplias, aprendieron a defenderse tras empalizadas. Y los merodeadores aprendieron también a perseverar en la lucha. Las estacas fueron sustituidas por ladrillos y estos por sillares y fosos, y nacieron las primeras murallas mucho antes que las primeras escrituras.

El cazador profesional había evolucionado hacia el guerrero profesional. Pero cuando los nómadas aumentaron de número y los perímetros amurallados se hicieron más grandes, la guerra fue de nuevo una cuestión de todo el grupo, ahora ciudades enteras. Los que continuaron prefiriendo la vida trashumante cayeron víctimas de su falta de disciplina ante los ejércitos urbanos. Sus flechas y armas arrojadas nada podían hacer frente a la muralla de escudos y lanzas ordenadas que formaron ante ellos los primeros ejércitos de ciudadanos-soldados. La infantería pesada se impuso a la infantería ligera.

Durante milenios las ciudades que crecieron próximas entre sí —en Mesopotamia, en Egipto, en India, en China— lucharon incansablemente por la supremacía sobre las demás, que apenas duraban unos años. Los combates en tablas pronto fueron rotos por la aparición del carro de guerra, que sería el nuevo amo de los campos de batalla durante siglos.

Los carros, tirados por varios caballos y que podían llevar una dotación con conductor, lancero y arquero, terminaron por pasar de moda cuando las estepas de Asia, esa fábrica inagotable de nuevos experimentos militares, enviaron a la civilización a la caballería multifuncional, compuesta por guerreros tan hábiles a espada como a lanza y arco.

Con la excepción de los elefantes —novedad mundial que en una generación pasó de sorprender a Alejandro en las orillas del Indo a utilizarse junto al Atlántico—, Julio César, Mahoma, Carlomagno, el Cid y los cruzados pelearon con las mismas armas.

En el siglo XIV la pólvora comenzó a cambiarlo todo, en la guerra y en la sociedad. Los ejércitos de caballeros del último milenio fueron perdiendo importancia de nuevo frente a las masas de ciudadanos-infantes provistos de armas de fuego. Y las sucesivas revoluciones irían restando poder a los aristocráticos portadores de espada para dárselo a la mayoría sin espada, pero que ahora organizada escupía fuego con sus fusiles alineados y también sucumbía bajo su plomo.

Bonaparte inventó la guerra en masa y revolucionó aún más su mundo, en todos los sentidos. Las escuelas militares surgieron para estudiar las consecuencias de sus enseñanzas prácticas. El nacionalismo se apropió de esta teoría y los ejércitos del siglo XIX entrenarían bajo el estudio de Clausewitz y el ejemplo de Bonaparte, en lo que demostraron ser pequeñas guerritas de ensayo hasta la gran hecatombe de los pueblos, llevada al paroxismo en las trincheras de Francia y Flandes de 1914 a 1918. Como guerra, la Segunda Mundial solo sería una continuación de la Primera.

La bomba atómica habría supuesto un cambio radical, definitivo, de no ser porque fue rápidamente seguida de la electrónica y la informática, de los avances en la aviación, hasta de los satélites artificiales. Como al principio de la carrera militar, la complejidad conduce a la especialización, y esta a un nuevo tipo de ejército, profesional, pagado para cumplir esa función, técnica y cada día más ajena, en que la guerra se ha ido convirtiendo.

REFLEXIÓN

Los seres humanos hemos ido evolucionando mediante la división del trabajo y la especialización que esta conlleva, que nos hace subcontratar tareas a otros. Nos hemos ido haciendo más dependientes de los demás al mismo tiempo que la vida de todos se tornaba más larga y mejor. Pero encargamos a otros que fabriquen lo que necesitamos —lo subcontratamos— igual que lo hacemos con nuestra defensa personal y la de los grupos —cada vez más amplios y extensos— a los que pertenecemos.

La empresa es la forma básica de organización que busca que esas «subcontrataciones» que las personas requieren sean cada día más eficientes y satisfactorias: producir más y mejor con menos.

El ejército es la institución que ha ido concentrando, almacenando y destilando todo el conocimiento extraído de siglos de guerras. Las personas que viven ajenas al horror de la guerra desde hace generaciones rara vez reparan en la importancia de lo que tienen «subcontratado» al ejército. Pero es esta institución la que pretende cada día conseguir su objetivo al mínimo coste —de vidas— siendo su meta, en el fondo y en última instancia, la supervivencia de la comunidad que defienden. La milicia tiene cientos de años de experiencia organizativa acumulada, modelos que comparar, experiencias continuas de las que aprender y la más poderosa motivación humana para mejorar y ganar: sobrevivir.

LA ORGANIZACIÓN HUMANA: NÚMEROS Y PROPORCIONES

EN LA EMPRESA

Cualquiera que haya participado alguna vez en la «dinámica del teléfono roto» sabe cuán difícil es la comunicación humana eficiente. Para los que no la conozcan o sean escépticos, la describiremos sucintamente. Se reúne un grupo. Bastan ocho personas o

incluso menos. Todos se salen de la habitación menos el coordinador y otro. Aquel le lee a este un mensaje, no muy largo, en el que basta con que haya media docena de frases que contienen diversas informaciones. Entra en la habitación un nuevo miembro del equipo y el primero ha de transmitir el mensaje, que no se puede anotar, al siguiente. Y así miembro a miembro, hasta el último, sin que nadie pueda corregir ni apuntar. La conclusión siempre es la misma: el mensaje llega distorsionado, y a veces es irreconocible o contrario al inicial.

Solo el problema de la comunicación humana justifica la necesidad de una organización jerárquica.

¿Pero cómo debería ser esa organización? Ese es un debate permanentemente abierto y quizás el área en la que el ejército puede ser la principal fuente de lecciones para la empresa, como veremos en capítulos posteriores.

EN LA GUERRA

Los primeros ejércitos se enfrentaron muy pronto a un problema: ¿cómo comunicarse en medio del ruido y la confusión del campo de batalla y sacar el máximo partido al grupo?

Aunque los griegos tenían sistemas estructurados de jerarquía, es la organización militar romana la que mejor ilustra un modelo estándar de estructuración de un grupo extenso:

- 10 legionarios eran mandados por 1 decurión, para formar 1 decuria;
- 100 legionarios eran mandados por 1 centurión, configurando 1 centuria;
- 600 legionarios eran mandados por 1 tribuno, formando 1 cohorte;
- 6.000 legionarios formaban 1 legión, mandada por un legado;
- 2 legiones o más formaban el ejército, mandado por un cónsul.

Si nos fijamos, dicha organización, iniciada unos quinientos años antes de Cristo, se parece bastante a esta:

- 10 soldados son mandados por 1 sargento, formando 1 pelotón;
- 100 soldados son mandados por 1 capitán, para formar 1 compañía;
- 600 soldados son mandados por 1 comandante, formando 1 batallón;
- 1.000 soldados son mandados por 1 coronel, configurando 1 regimiento;
- 6.000 soldados son mandados por 1 general, formando 1 división.

Y esta es una organización bastante estándar para cualquier unidad de infantería en cualquier ejército del mundo en el año 2014.

¿Por qué se repiten esos modelos? Pues se trata de algo asociado a la comunicación eficiente en organizaciones, es decir, un modelo que permite garantizar:

- Que los mensajes son graduados y distribuidos adecuadamente.
- Que son entendidos por todos.
- Que se pueden conocer y evaluar los resultados.
- Que se puede retroalimentar la cadena informativa en sentido inverso.
- Que el sistema es dinámico y funciona en situaciones de «ruido».

Los ejércitos llevan siglos encarando el problema de la organización y estructuración de grupos en acción. Es imposible que no se les hayan presentado todos los dilemas que en esa área afrontan las empresas. Y muy difícil que sus soluciones estén lejos del óptimo.

MAPAS

EN LA EMPRESA

Un quiosco de revistas es una empresa. Su funcionamiento puede apreciarse a simple vista, incluso con datos sensibles tan simples como los montones de papel y el dinero que entran y salen cada día, del mostrador y de la caja. Pero ¿cómo puede una gran compañía, como Nestlé, con fábricas y ventas en decenas de países, o como Telefónica, con millones de clientes, saber algo tan sencillo como si las cosas van bien o mal? La respuesta a esa pregunta fue facilitada hace más de quinientos años por un curioso fraile italiano, aficionado a las matemáticas, llamado Luca Paccioli. Fue él quien, en uno de los tomos de su tratado sobre cálculo, determinó las reglas fundamentales de lo que hoy conocemos como contabilidad: el lenguaje de la empresa.

Todos los buenos generales de empresa son buenos interpretando cuentas de resultados. Y no conozco casos —aunque no dudo que los haya— en que ocurra lo contrario.

EN LA GUERRA

El escenario de una pelea callejera es evidente. El de un enfrentamiento entre policías y manifestantes, bastante más confuso. El campo de batalla de Waterloo se podía ver por completo desde algunas colinas. Pero el de Austerlitz, no. Si todos los soldados alemanes que participaron en la invasión de Bélgica y Francia en el verano de 1914 se hubiesen puesto uno junto a otro, habrían ocupado toda la frontera desde Suiza al mar... ¡Cuatro veces! Es evidente que la única forma de poder comprender la realidad de la batalla compleja, en su extensión de cientos o miles de kilómetros cuadrados y con decenas de miles o millones de personas, implica un elevado grado de abstracción y entender todas las dificultades del terreno, que un mapa solo puede reflejar superficialmente.

Alejandro devoraba cualquier información que recibía sobre el Asia que ansiaba conquistar. Aníbal tenía espías que le trazaban mapas de Italia, y todos los grandes generales, desde Bonaparte y Wellington a Grant y Jackson o el propio Rommel, todos se han caracterizado por poseer en forma superlativa ese don, ese sentido topográfico, interpretando y memorizando mapas, y extrayendo conclusiones útiles para la batalla real, sobre el terreno real.

Nuestro mapa no es el territorio. Pero es la mejor aproximación que tenemos a él. También veremos numerosos ejemplos de ello.

LA PLANIFICACIÓN

EN LA EMPRESA

Las compañías no solo tienen que medir qué hacen. Tienen que poder medirse respecto a lo que podrían hacer y a lo que querían hacer. La contabilidad es una herramienta para hablarnos del pasado. El presupuesto es una herramienta para el futuro. Y la planificación estratégica, como su nombre indica, la clave de una gestión bien orientada a largo plazo.

Casi todos los grandes fracasos empresariales están asociados a carencias en este sentido, y la mayoría de los éxitos, a una disciplina férrea en el seguimiento sistemático de una planificación metodológica.

EN LA GUERRA

Aníbal estuvo planificando su invasión de Italia durante décadas. Acaso incluso heredó los planes de su padre. César solo trazaba planes a grandes líneas y después improvisaba. Bonaparte calculaba concienzudamente la distancia a la cual tendría que ubicar los correspondientes depósitos con botas y en qué cantidad, considerando el ritmo de desgaste de las suelas de sus soldados en función de los caminos y las condiciones climáticas.

Ya en los siglos XIX y XX, los estados mayores y los servicios de inteligencia militar han preparado durante años planes para todo tipo de contingencias y con un nivel de detalle que ya causaba asombro en la era anterior a la informática y la máquina de escribir.

Y MÁS...

Las analogías siguen y siguen. Podríamos continuar con el liderazgo, el heroísmo, la derrota y la victoria, con todo aquello de admirable y formativo que encontramos continuamente en la historia militar y que es tan directamente aplicable a la gestión empresarial. De eso trata en más detalle este libro. Y aún a costa de anticipar en algo el resto de su contenido, no me resisto a adelantar esta tabla de analogías:

— Soldado	Empleado
— Oficial	Mando intermedio
— General	Alto directivo
— Comandante en jefe	CEO
— Estado Mayor	Corporación
— Unidades de combate	Negocios
— Armas	Departamentos
— Escalafón	Jerarquía
— Instrucción	Formación
— Combate	Proceso de venta
— Victoria en batalla	Vender y ejecutar bien
— Victoria en campaña	Vender con beneficios
— Victoria en guerra	Vender con rentabilidad
— Tomar la colina	Ser eficaz
— Tomar la colina con las mínimas bajas	Ser eficiente
— Infantería pesada	<i>Back office</i>
— Infantería ligera	Comerciales
—	

Encontraremos muchas más en las páginas siguientes. Pero no se trata de una búsqueda de metáforas más o menos afortunadas, sino de encontrar los canales por los que extraer para la empresa las mejores enseñanzas de la guerra.