

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD:** IZTAPALAPA

**DIVISION:** CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**MATERIA:** SEMINARIO DE INVESTIGACION

**TITULO:** LA ESTRATEGIA Y PLANEACION DE LA  
INFANTERIA EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACION

ADMINISTRACION

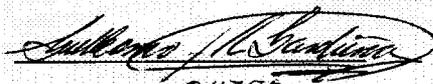
**FECHA:** JULIO DE 1997

**ALUMNO:** ROMERO CASTILLO SERGIO

**MATRICULA:** 84229872

**ASESOR:** PROFR. GUILLERMO VALERIO GARDUÑO

**AUTORIZACION DE ASESOR:**

  
04758

## INDICE

<b>CAPITULO 1</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
1.1	Antecedentes	1
1.2	Objetivo	2
1.3	Alcances y Limitaciones	3
1.4	Organización	3
<b>CAPITULO 2</b>	<b>GENERALIDADES DE LA INFANTERIA</b>	<b>5</b>
2.1	Características y Limitaciones de la Infantería	5
2.2	Formación y Composición de la Infantería	8
2.3	Estrategia y Planeación de la Infantería	10
2.4	Organización y Funcionamiento de la Infantería	15
<b>CAPITULO 3</b>	<b>PLANEACION Y ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACION</b>	<b>22</b>
3.1	La Función de Planeación	22
3.2	Planeación Estrategica	29
<b>CAPITULO 4</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>32</b>
4.1	El Proceso de la Toma de Decisiones	32
4.2	Agentes de Cambio Organizacional	34
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>36</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>38</b>

## **CAPITULO 1**

### **INTRODUCCION**

Allá estaban las Américas desde que Dios hizo el mundo y nadie lo sabía.

Benito Pérez Galdós

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Sobre la naturaleza de la Planeación y Estrategia en la institución militar, ésta se encuentra en una base inicial muy sólida; el conjunto de conocimientos y teorías científicas, que constituyen la investigación operativa y que se inició desde 1944 debido a las necesidades militares existentes.

Teniendo conocimiento que el Ejército es el órgano que desarrolla paulatinamente programas para su mejor ejecución en el ámbito militar, esto da como resultado, que de él se obtengan los principios fundamentales de Estrategia y Planeación. Siendo por ello ser utilizados éstos conceptos con fines de control en las organizaciones.

Por lo anterior se hace necesario, la búsqueda de nuevos horizontes administrativos en las organizaciones; ya que éstos nos acercarán a una Toma de Decisiones adecuada a cada circunstancia dentro de las organizaciones.

Un estudio sobre los lazos que unen actualmente a la institución militar con las organizaciones, es un análisis profundo, ya que los principios básicos derivados y relacionados de la milicia dan otra alternativa para mejorar la administración dentro de la organización.

De ahí la necesidad de estudiar paralelamente las determinaciones, el conjunto de características y sus condicionamientos de la institución militar y la organización.

Después de establecer la influencia militar en la administración, debe relacionarse con la organización para lograr una mejor toma de decisiones, encaminada a las innovaciones necesarias para su mejor aprovechamiento administrativo en la actualidad.

En este trabajo se estudia la posibilidad de implementar un proceso administrativo con base en la Infantería, en relación a su planeación y estrategia. El retomar estos conceptos militares y aprovecharlos en las Empresas ha dado buenos resultados en las industrias trasnacionales, de Europa, Asia y principalmente en los Estados Unidos de Norte América en lo que se refiere a calidad y productividad.

## 1.2 OBJETIVO

El presente trabajo es un estudio cuya finalidad es determinar la factibilidad y conveniencia de la implementación de un proceso administrativo-militar, para la toma de decisiones dentro de la organización. Aprovechando las ventajas que permite el ejército en sus programas que norman la organización y procedimientos de las diferentes armas y servicios, para traspasarlos a las empresas.

Se espera con su implementación, en un principio; el establecer metas organizacionales, definición de políticas para lograr éstas metas y desarrollar planes detallados para asegurar y obtener los fines deseados dentro de la organización, al mismo tiempo observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una alternativas, éstas se conviertan en la base para tomar decisiones presentes.

### 1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

Dado que se trata del estudio de un proceso relativamente nuevo en el ámbito administrativo nacional (pequeñas y medianas empresas), dicho estudio esta limitado en primera instancia por razones de tiempo y de los elementos necesarios para llevar a cabo las pruebas indispensables que definan el proceso, a un trabajo en el cual faltan algunas pruebas para ponerlo a punto, por lo que muchas de las recomendaciones se basan en la experiencia de empresas que ya han empezado a considerar seriamente la posibilidad de su adopción como proceso de cambio dentro de su estructura organizacional.

Por lo que el estudio hecho finaliza con una propuesta para la aceptación y funcionamiento dentro de las organizaciones, teniendo siempre presente que un método debe ser probado una y otra vez, hasta alcanzar el nivel de perfeccionamiento que reduzca al mínimo el nivel de rechazos, lo cual no se contempla en este trabajo y únicamente se dan los lineamientos generales a seguir y las bases técnicas y militares sobre las que se propone trabajar.

### 1.4 ORGANIZACION

Este trabajo está organizado de manera que se puedan comparar la planeación y estrategia militar de la infantería, con la estrategia y planeación corporativa, así se puede tener un panorama general de las ventajas que ofrece la estrategia y planeación militar en relación a la toma de decisiones.

Se hace énfasis en los grupos de comando, los cuales presentan una nueva modalidad dentro de la organización y dirección militar, esto permite su participación directa en el proceso decisorio.

Al implementar esta estrategia y planeación en la organización, el grupo de comando será el agente de cambio organizacional, el cual tendrá dentro de sus alcances involucrarse en la toma de decisiones para una mejor concepción de ésta.



En lo que respecta al mando y grupo de comando, se establece una conjugación que dará un plano más específico para la toma de decisiones, ésto trae consigo, que el grupo de comando tenga las facultades para una toma de decisiones a falta del mando.

## CAPITULO 2

### GENERALIDADES DE LA INFANTERIA

Por la forma de la posición de nuestro adversario es que podemos sacar conclusiones en cuanto a sus proyectos y, por ende, actuar de acuerdo con ellos.

Karl Von Clausewitz

#### 2.1 CARACTERISTICAS Y LIMITACIONES DE LA INFANTERIA

La infantería es el arma fundamental en los ejércitos, cuenta con el mayor número de personal en relación con otras armas, por lo tanto su acción es de importantes consecuencias en cuanto al resultado de las operaciones, ya que en ellas basa el mando; las distintas combinaciones y tácticas a ejecutar; sin embargo su acción para lograr el objetivo en la mayoría de los casos es apoyada por otras armas.

Es criterio fundamental para la organización de las unidades de infantería, que ésta posee la suficiente capacidad combativa que la posibilite para cumplir pro sí misma el cometido para lo cual fue creada; ésta capacidad está en relación la calidad y cantidad de hombres y materiales diversos con los que esta integrada dicha arma.

"La infantería posee la mayor parte de las características siguientes: Plasticidad, flexibilidad, rapidez, movilidad y poder de choque. La infantería normal una vez que deja sus medios de transporte, monta y ejecuta sus operaciones de ataque y de defensa a pié, con los medios comunes que normalmente posee para actuar. De estas características se derivan cualidades sobresalientes como son:

Es la única arma apta para luchar en todo terreno, en todo medio y en todo tiempo.

Es el arma más fácil de formar, equipar y adiestrar y la más versátil en cuanto a su utilización tanto en las operaciones regulares como en las irregulares.

Es la única arma que puede realizar un combate de alcance limitado ofensivo o defensivo con sus propios medios de principio a fin.

Soporta las tareas más duras en campaña y sufre los máximos esfuerzos, requiere por lo tanto de altas cualidades; tenacidad, rudeza y determinación"<sup>1</sup>

Dadas sus características origina ciertas posibilidades y limitaciones. Entre sus posibilidades se consideran:

"La infantería puede maniobrar sobre terreno difícil, que sea imposible para otras armas.

Puede desplegarse y progresar en formaciones pequeñas diluidas, discretas y poco visibles.

Entra en acción con rapidez, adoptando con facilidad el dispositivo adecuado a la maniobra ordenada.

---

<sup>1</sup> Gomar Suastegui Jeronimo, Procedimientos de Instrucción Militar, p. 17-37

Está capacitada para atacar, aprovechando al máximo los accidentes del terreno, utilizando rutas de aproximación cubiertas así como accidentes topográficos insignificantes para su desplazamiento y progresiones ha cubierto de las vistas y fuegos enemigos.

Puede, por sí sola capturar y retener el terreno, desalojar al enemigo que lo ocupa y con apoyo adecuado atacar con éxito posiciones fuertemente organizadas.

Puede defenderse utilizando los accidentes del terreno para lograr el máximo efecto de sus fuegos, proteger al personal, equipo y facilitar el empleo de las reservas en el contra ataque.

Y sus limitaciones son:

Combate siempre a pié, aunque se transporta en cualquier tipo de vehículo; su movilidad en combate resulta a pié.

Cuando combate con sus propios recursos y sin apoyo, su acción es limitada en alcance y tiempo.

Es susceptible a los efectos adversos de los periodos prolongados de combate; así como, los efectos de clima extremoso y terreno difícil, por lo que, en tales casos deben dársele períodos de reposo para reorganizarse, equiparse, descansar y si es necesario reentrenarse"<sup>2</sup>

Ver esquemas 2.1 y 2.1.2

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 45-56

## 2.2 FORMACION Y COMPOSICION DE LA INFANTERIA

La creación de pequeñas unidades, dada desde el primer grupo organizado con el objeto exclusivo de dividir el elemento humano entre directrices y ejecutivos, dando el mando para controlar un determinado número de hombres. Esta imperiosa necesidad de descentralizar el mando, particularmente en la actualidad en que la masa del ejército ha crecido enormemente ha determinado la constitución de múltiples células combatientes.

"La composición actual del contingente militar esta constituido por pequeñas unidades que se complementan entre sí y responden cada una a subsecuentes combinaciones en unidades de mayor talla"<sup>3</sup>

Cada unidad en sí, debe reunir suficiente capacidad de combate para actuar en una zona determinada, atendida a sus propias posibilidades cumpliendo por lo tanto una misión definida.

"Su formación esta en función de calidad, características y número de hombres que la compongan. El agrupamiento de pequeñas unidades, en otras de mayor entidad estan en función de las características de Planeación y Estrategía y de sus combinaciones previstas"<sup>4</sup>

El sistema de agrupamiento que corresponde a condiciones de planeación de las combinaciones de elementos dentro del campo de batalla, como la posibilidad de reiterar los esfuerzos en acción. La planeación prevista con que se cuenta, determina los modos de acción de las unidades, las cuales tienden a obtener el mayor rendimiento y capacidad de acción.

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 72-84

<sup>4</sup> Manual de tácticas de Infantería. S.D.N. p. 24 ts. I

"La consecución de un fin común es general para los hombres que necesitan ser dirigidos y mantenidos dentro de una escuela operativa, definida y determinada; ésto obliga al agrupamiento de un número fijo de hombres bajo el mando de uno de ellos, responsable inmediato de la actuación de los mismos. Así nace la unidad mínima y la reunión de un número de dichas células, formando otra pequeña unidad, que suma las características de sus integrantes y posee, así mismo, características propias. En esta forma van organizándose unidades de mayor envergadura, cada una de las cuales es coordinada y dirigida por un comandante; único responsable ante el mando superior de la actuación de la misma"<sup>5</sup>

Por lo tanto todo comandante esta obligado a preveer y obtener la seguridad para sus tropas que comanda. La seguridad del mando, permite su libre toma de decisiones con pleno conocimiento de causas y efectos.

A partir de estas pequeñas unidades, la valía de los hombres y las posibilidades de maniobrar de los mismos, obligan a que el mando cuente con un cierto personal especializado en las funciones de comando, que unan sus conocimientos y trabajo a la labor de dirección del comandante. "Actualmente las pequeñas unidades superiores poseen tal cúmulo de elementos reunidos, que la complejidad de sus acciones hace necesaria la constitución de un pequeño estado mayor; que auxilia al comandante en la labor de planeación, coordinación, estrategia y dirección de cada una de las operaciones que se les asigne.

---

<sup>5</sup> Manual de Tácticas de Infantería, t.s. p. 25-37

"Las necesidades de enlace obliga a contar en cada grupo con elementos que facilitan la acción de coordinación del mando, así como, mantener la unidad de acción; todo esto se materializa por medio de la planeación"<sup>6</sup>

Las pequeñas unidades tienen como base orgánica, la unidad denominada pelotón, la reunión de varios pelotones bajo un mando forman una sección, un número determinado de secciones forman una compañía y la reunión de un número fijo de compañías dan lugar al batallón.

"La estrategia, planeación y táctica de infantería esta elaborada con el propósito de presentar una doctrina sobre la organización, control y empleo de las pequeñas unidades de infantería (pelotón, sección y compañía) en las diferentes situaciones tácticas, proporcionando al comandante y grupos de comando su triple tarea de concebir, preparar y conducir al éxito las operaciones tácticas militares"<sup>7</sup>

### 2.3 ESTRATEGIA Y PLANEACION DE LA INFANTERIA

La estrategia es un arte, ya que es la aplicación de los principios y normas que deben emplearse para conducir al éxito en toda operación militar. Cuando se amplía el dominio de la táctica, su extensión, sus fronteras nos encontramos en el campo de la estrategia. Existen nexos muy afines, así como, una estrecha relación en todo momento y en todas las circunstancias.

La estrategia sin la táctica no llega a resultados positivos; la táctica sin la estrategia nos daría resultados integrales. Su gran diferencia es que: la estrategia concibe, planea, prepara y la táctica ejecuta.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 43-58

<sup>7</sup> Loc. cit.

Generalizando se puede decir que, para que una operación de carácter táctico tenga posibilidades de obtener éxito, dentro de su forma debe llevar ciertas condiciones para obtener cierta garantía de triunfo. Pues la complejidad de los problemas tácticos, hace que el número de variables aumenten o disminuyan en relación al caso particular en que se presente; pero al tener conocimiento de dichas condiciones puede tener un sentido de seguridad y confianza para el desarrollo de cualquier operación militar. Sun Tsu, General del año 500 A. de C. lo expresó muy bien al decir: "Todos los hombres pueden ver las tácticas que utilizó para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria"<sup>8</sup>

Preparar cuidadosamente las operaciones es un asunto vital, coordinar éstas dentro del tiempo y el espacio, es de suma importancia, preparar cuidadosamente quiere decir determinar la distribución de las fuerzas y medios de combate, a efectos de que en cualquier momento se esté en condiciones de responder a lo imprevisto y aquellas medidas que se tomen y que no tengan carácter de simpleza serán imposibles de realizarse, debe siempre adelantarse al enemigo en toda ocasión, sorprendiéndolo para evitar su reacción, pues ésta será la única manera de impedir que nuestras medidas sean fácilmente contrarrestadas. Sobre esta situación Liddeil Hart, menciona: "El verdadero propósito no es tanto buscar la batalla como lograr una situación estratégica tan ventajosa que, si por sí misma no provoca la decisión, afirmarla por medio de una batalla si puede asegurar dicha decisión"<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Tsu, Sun. El Arte de la Guerra, p. 28

<sup>9</sup> Hart Liddeil, La Guerra, p. 69

La estrategia se clasifica en: naval, aérea y de operaciones terrestres, o sea, la que el ejército esta a cargo, desde el punto de vista terrestre y para efectos de la doctrina militar establece, que la estrategia se clasifique de la siguiente manera:

*"Estrategias Particulares;* son las establecidas para cada una de las armas y contiene normas y procedimientos de actuación de éstas, así como, las especialidades y el papel que cada una desempeña en diversas situaciones.

*Estrategia de unidades;* se aplica en cada escalón o nivel del organigrama militar para fines de operación, esta se subdivide en estrategias de pequeñas unidades y la estrategia de grandes unidades. La de pequeñas unidades, comprende el empleo de cada una de éstas dentro de cada arma, desde el pelotón hasta el batallón. La estrategia de grandes unidades, comprende a su vez la de pequeñas unidades elementales como son brigada y división y la de grandes unidades superiores como el cuerpo del ejército, ejército de operaciones y el grupo de ejércitos.

*La estrategia general;* comprende las normas y procedimientos de aplicación universal, o sea, que se manifiestan en las descritas en los párrafos anteriores; estas normas y procedimientos se refieren a los principios de la guerra, los estudios del terreno, la estimación de la situación, la planeación y el ejército de mando, la seguridad, la maniobra y sus factores, fuego, movimiento, choque y terreno, las operaciones tácticas y otros aspectos cuyo estudio detallado se plantea por medio de manuales, además se le llama estrategia general a la que se ocupa del empleo estratégico de grandes unidades ya que en ellas es donde se manifiestan en forma completa la aplicación de las estrategias particulares y de las estrategias de las unidades de todo nivel orgánico militar"<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> S.D.N., Planeación Estrategia Militar, p.45-87

La planeación de la infantería, es estudiar la situación táctica; siguiendo una secuela lógica de planeación que comorenda en términos generales:

- "Análisis de la misión para determinar las tareas determinadas.
- Emisión de un guía de planeación que oriente la actuación de los miembros del grupo, los comandantes y subordinados.
- Formulación de estimaciones de situación.
- Selección de los objetivos de las unidades subordinadas.
- Establecimiento de las medidas de seguridad necesarias.
- Dosificación de los efectivos necesarios para capturar los objetivos.
- Determinación de la organización para el combate.
- Selección de las vías de aproximación hacia los objetivos.
- Determinación del ataque principal, ataque secundario y probable empleo de reservas.

El primer paso para la planeación y desarrollo de un ataque, es un análisis completo de la misión; relacionada con las condiciones meteorológicas, terreno y fuerzas enemigas"<sup>11</sup>

El mando debe estudiar las ordenes de ataque para considerar y comprender cada una de las tareas de sus subordinados antes del combate, que lo llevará al éxito en la operación militar.

También existen factores tácticos de planeación y son cada una de las diversas circunstancias, hechos o indicios que contribuyen a un resultado. Toda situación táctica se produce para la milicia en cuatro factores fundamentales:

---

<sup>11</sup> Loc. cit.

"*Terreno*; es el espacio donde se desarrollan todas las actividades para cumplir la finalidad o tarea impuesta por la misión.

*Enemigo*; es la fuerza adversaria contra la cual se va a actuar, son también parte de este factor los apoyos o refuerzos de que pueda disponer.

*Medios*; son las unidades organizadas, hombres, armamento, equipo y materiales diversos de que dispone el mando considerado, para el cumplimiento de la misión, así como, los apoyos y refuerzos de que se pueda disponer durante la acción.

*Misión*; es la acción, finalidad o tarea que el comandante debe realizar y que se le ha impuesto como una ordenada por el escalón superior del ejército"<sup>12</sup>

El planeo para cada fase debe realizarse en forma coordinada. Este planeo de las diferentes fases puede ser simultáneo. Un plan detallado incluye la misión dentro del esquema de maniobras, con tareas específicas para cada unidad subordinada. Cuando el tiempo no permite un planeo detallado, el empleo adecuado de los procedimientos sistemáticos de operar y el entrenamiento en las operaciones terrestres, puede ser la diferencia entre el éxito y fracaso.

Ver esquemas 2.3 y 2.3.1

---

<sup>12</sup> Op. cit. Gomar, p. 65

## 2.4. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA INFANTERIA

"El batallón de infantería se encuentra actualmente organizado en:

Mando.

Secretaría de la Comandancia.

Grupo comando.

Compañía de Plana Mayor y Servicios.

Tres Compañías de Fusileros.

Compañía de Armas de Apoyo.

El batallón de infantería se encuentra organizado en campaña por:

Mando.

Grupo de Comando.

Compañía de Plana Mayor y Servicios.

Tres Compañías de Fusileros.

Compañía de Armas de Apoyo.

La misión del batallón en la ofensiva es trabar combate con el enemigo por medio del fuego y el movimiento a fin de destruirlo, capturarlo o desalojarlo; en la defensiva repeler su asalto mediante el fuego, el combate cuerpo a cuerpo y el contrataque"<sup>13</sup>

El batallón de infantería es la unidad táctica básica de la infantería. El personal, armamento, material y equipo le proporcionan los medios para su adaptabilidad que le permite llevar a cabo gran variedad de misiones de combate con sus medios orgánicos.

---

<sup>13</sup> Ibid., p.74

"El batallón de infantería es capaz de:

Trabar combate con el enemigo por medio del fuego y el movimiento, a fin de destruirlo, capturarlo o desalojarlo.

Repeler el asalto enemigo por medio del fuego, el combate cuerpo a cuerpo y el contrataque.

Encuadrado proporciona elementos de maniobra.

Capturar y retener el terreno.

Llevar a cabo, operaciones independientes, en una escala limitada.

Llevar a cabo operaciones en todos los tipos de terreno y condiciones climatológicas.

El batallón es un cuerpo táctico y administrativo que cuenta con células de abastecimiento y evacuación; sin embargo, depende principalmente de los escalones superiores para su apoyo logístico"<sup>14</sup>

El mando es la autoridad que un comandante ejerce en las fuerzas armadas prescrita en las leyes y reglamentos vigentes sobre sus subordinados en virtud de su empleo o cargo. El mando incluye la autoridad y responsabilidad para el uso eficaz de los medios disponibles y para el empleo, organización, coordinación y control de las fuerzas militares en el cumplimiento de las misiones asignadas.

---

<sup>14</sup> Op. cit., p.97

El comandante en jefe, mantiene a cada uno de sus comandantes subordinados responsabilizados de todas las acciones y omisiones de sus unidades estableciendo así una cadena de mando. El comandante es responsable de todo lo que el batallón hace o deja de hacer y no puede delegar esta obligación; cumple sus responsabilidades por medio de un plano juicioso, tomando decisiones oportunas, emitiendo ordenes eficaces y mediante la supervisión personal y empleo de su don de mando.

Sus deberes requieren una comprensión del empleo táctico y técnico, así como de las capacidades y limitaciones de todos los elementos orgánicos y de las armas y servicios que se relacionan con el batallón.

"La cadena de mando es el orden de sucesión de los comandantes desde el más alto rango, hasta el último subalterno por medio de los cuales pasa la autoridad y por lo tanto, el mando; es por medio de este conducto que el comandante ejerce la autoridad y prescribe políticas, misiones y normas para el batallón. La operación eficaz de esta cadena de mando requiere que suficiente autoridad sea delegada a los subalternos a fin de que ellos puedan llevar a cabo las tareas de las cuales son responsables"<sup>15</sup>

"El comandante se cerciora de que sus órdenes sean cumplidas, por medio de visitas personales e inspecciones efectuadas por él mismo y su grupo de comando en forma continua, la eficacia del comandante de la unidad solamente puede determinarse por medio de una evaluación continua de lo que indica, el don de mando; autoridad, influencia, disciplina y lealtad"<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Op. cit., p.104

<sup>16</sup> Ibid., p.110

El grupo de comando del Batallón de infantería; es el conjunto de personas cuya función es auxiliar al mando a evaluar sus múltiples responsabilidades operativas y administrativas, principalmente en su triple función de concebir, preparar y conducir las operaciones en campaña de acuerdo con la orden superior recibida.

"El comandante emplea a su grupo de comando para obtener información, recomendaciones, formular estimaciones, planes detallados y órdenes que pongan sus decisiones en ejecución; coordinar planes de operación y administrativos y relevarlos de otros detalles. Mantiene relaciones estrechas con los elementos del grupo de comando, fomenta la libre expresión de ideas y a la vez, los mantiene completamente informados. El comandante del batallón establecerá responsabilidades funcionales definidas para su grupo de comando, le otorgará al segundo comandante la responsabilidad para dirigir y supervisar el grupo de comando y asegurará que la autoridad adecuada sea delegada en forma proporcional con las responsabilidades"<sup>17</sup>

La relación del comandante del batallón con sus comandantes de unidades orgánicas es directa y personal. Debe incitarlos a utilizar el grupo de comando del batallón pero a tratar directamente con él cuando sea apropiado. Efectúa inspecciones y visitas personales a sus comandantes de unidades y tropa. Estas acciones tienden a provocar respeto y lealtad; mientras le proporcionan un conocimiento real de la situación táctica y el estado de la unidad.

El comandante del batallón utiliza todos los medios disponibles para llevar a cabo su misión, sus planes, órdenes y supervisión; asegura que todas las acciones de su unidad contribuyan eficazmente hacia ese fin. Cuando se necesita apoyo adicional de combate o administrativo para cumplir la misión,

---

<sup>17</sup> Manual de tácticas de Infantería, Op.cit., p.59 ts. II

el comandante eleva peticiones para obtenerlo; coordina las actividades propias del mando con aquellas de las unidades adyacentes y de apoyo.

"El comandante se sitúa en un lugar donde mejor pueda dirigir, controlar e influir en la operación. Puede estar en un puesto de observación, con la unidad o agrupamiento de ataque principal o en cualquier otra parte dentro de la zona de acción de su unidad en donde se requiera su presencia. Antes de salir de su puesto de mando, informa a su grupo de comando acerca de su itinerario y de los planes que han de formularse o la acción que ha de tomarse si la situación cambia. Si emite órdenes mientras está lejos del puesto de mando u obtiene información pertinente sobre la situación, informa a su grupo de comando y a sus subordinados"<sup>18</sup>

Aunque el puesto de mando es el núcleo del batallón, el comandante frecuentemente necesitará moverse a otros lugares para observar y dirigir la acción, en este caso puede utilizar el grupo de comando para éste propósito. Cuando el está a punto de tomar una decisión puede obtener información personalmente de la situación e influye en la acción por medio de su don de mando y establece un control más estrecho. Sin embargo no debe inmiscuirse a tal grado en las acciones pequeñas que pierdan de vista el cumplimiento de la misión general.

El comandante del batallón debe cerciorarse de que las técnicas y los medios del mando y control sean eficientes y correspondan a las necesidades operativas. La dirección y el control de las operaciones del batallón. Son ejercidos principalmente por medio del puesto de mando de la unidad. El puesto de mando consta del comandante del batallón, el grupo de comando y el personal de enlace de las unidades en refuerzo y apoyo.

---

<sup>18</sup> Ibid., p.78 ts. II

"El puesto de mando estará ubicado donde mejor facilite el control del batallón, las consideraciones que influyen en su ubicación son: el dispositivo de la unidad, las vías de comunicación, el tipo de operación táctica, el espacio requerido, encubrimientos y seguridad. Se seleccionan ubicaciones alternas a los cuales puede moverse el puesto de mando"<sup>19</sup>

En el combate, la ubicación inicial estará bien adelantada a fin de evitar el desplazamiento prematuro y para facilitar el control. En las situaciones de defensa, el puesto de mando generalmente se ubica cerca de la retaguardia de las áreas defensivas, a fin de evitar el desplazamiento en el caso de una penetración del enemigo.

"Durante las operaciones tácticas el comandante puede formar un escalón móvil (una subdivisión del puesto de mando) para operar delante del puesto de mando. Este escalón móvil no tiene organización fija, pero consta de personal y equipo seleccionado por el comandante para una situación dada. El escalón móvil mantiene comunicación continua con el puesto de mando, a fin de asegurar el intercambio oportuno de información u órdenes, al operar delante del puesto de mando con el escalón móvil; el comandante puede influir con más eficacia en las operaciones de combate"<sup>20</sup>

Se prepararán planes y adiestrarán unidades para asegurar la continuidad del mando y control, en el caso de que el puesto del batallón deje de operar debido a la pérdida de la mayor parte del personal y equipo del puesto de mando. Estos planes son formulados, tanto en la brigada como en el batallón. Ellos proporcionan medios para que el jefe u oficial de mayor rango o antigüedad pueda asumir inmediatamente al mando y para la integración de un nuevo grupo de comando del batallón.

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 95 ts. II

<sup>20</sup> Op.cit., Planeación, p. 122

Parte de estos planes estan incluidos en el procedimiento sistemático de operar normal o general de la unidad.

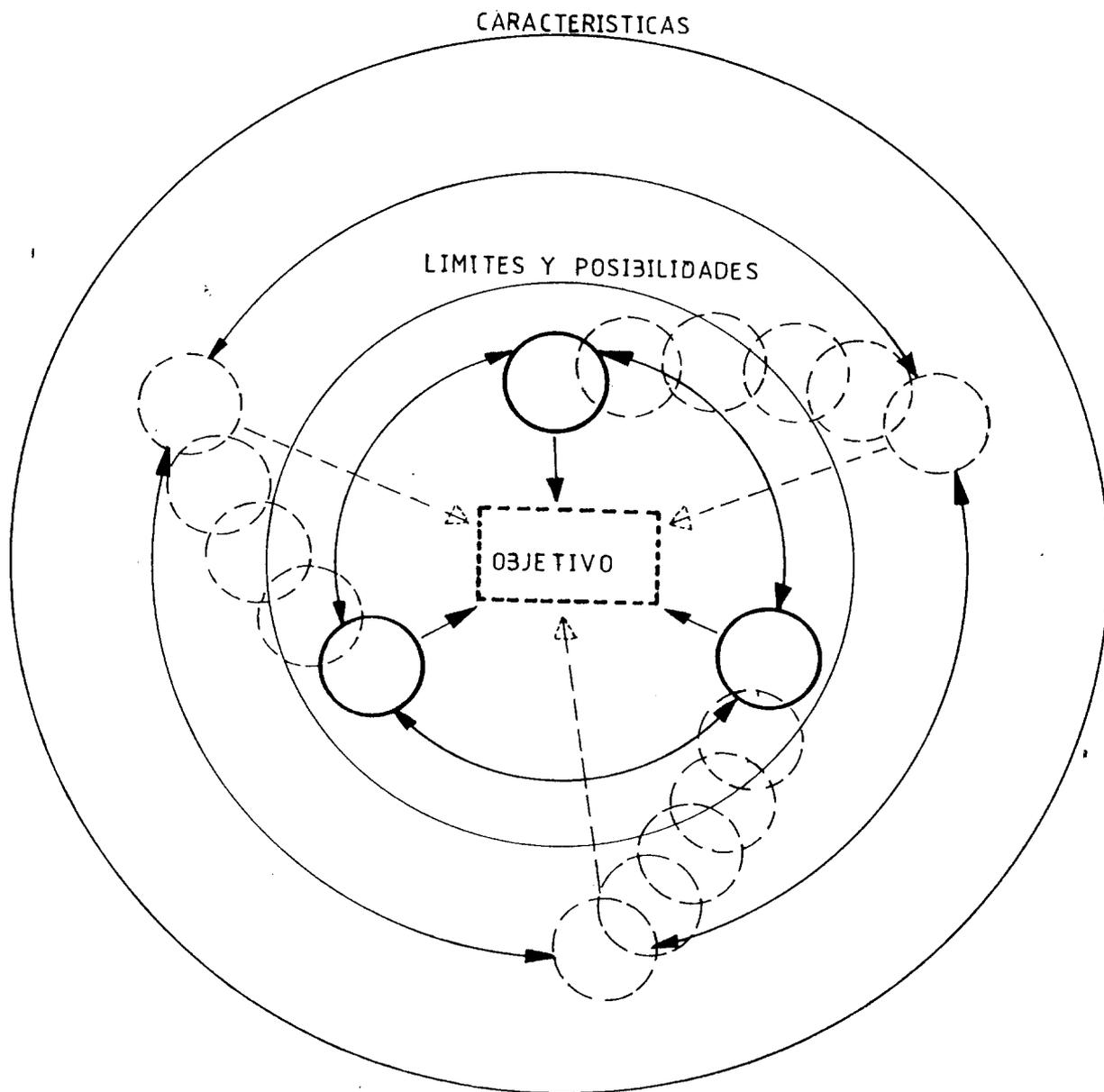
El plan del batallón para el establecimiento del puesto de mando incluirá una lista de los jefes y oficiales según su jerarquía y antigüedad, una lista del personal para el grupo de comando, así como, la estipulación para usar los medios de una de las compañías como puesto de mando sustituto.

Las compañías de fusileros son los elementos básicos de maniobra del batallón, el comandante asigna la potencia adicional de combate a las compañías de fusileros según sea requerida, para llevar a cabo misiones específicas, ya sean en operaciones defensivas u ofensivas. Estas misiones pueden incluir la destrucción del enemigo, la retención del terreno o una combinación de ambas acciones.

Las compañías de fusileros pueden emplearse en misiones independientes, como operaciones irregulares, siempre y cuando se las refuerce con otros medios, así como, proporcionarles los apoyos de fuego y administrativos que sean necesarios.

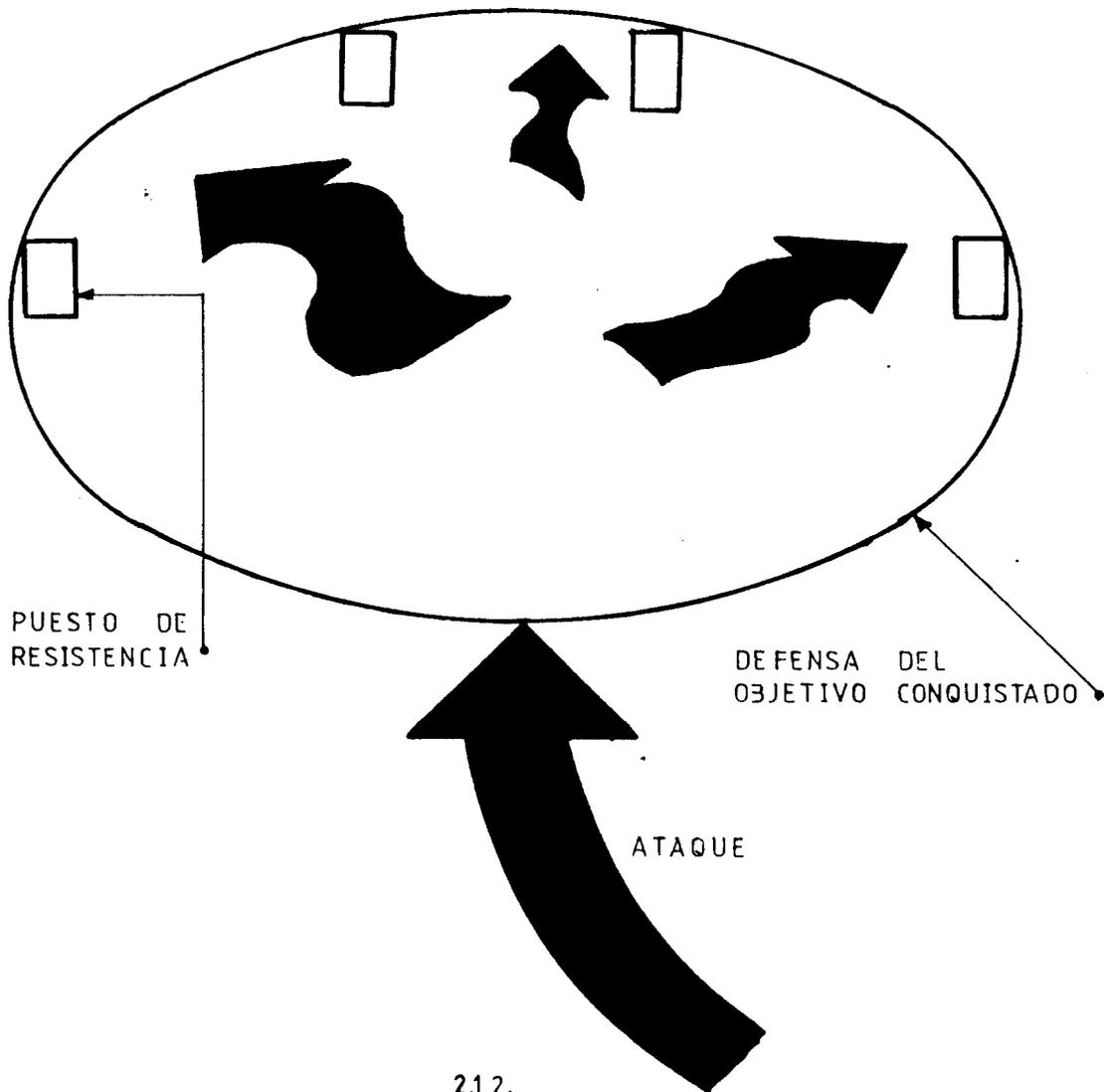
Ver esquemas 2.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3

ESQUEMA DE CARACTERISTICAS Y LIMITACIONES DE LA  
INFANTERIA



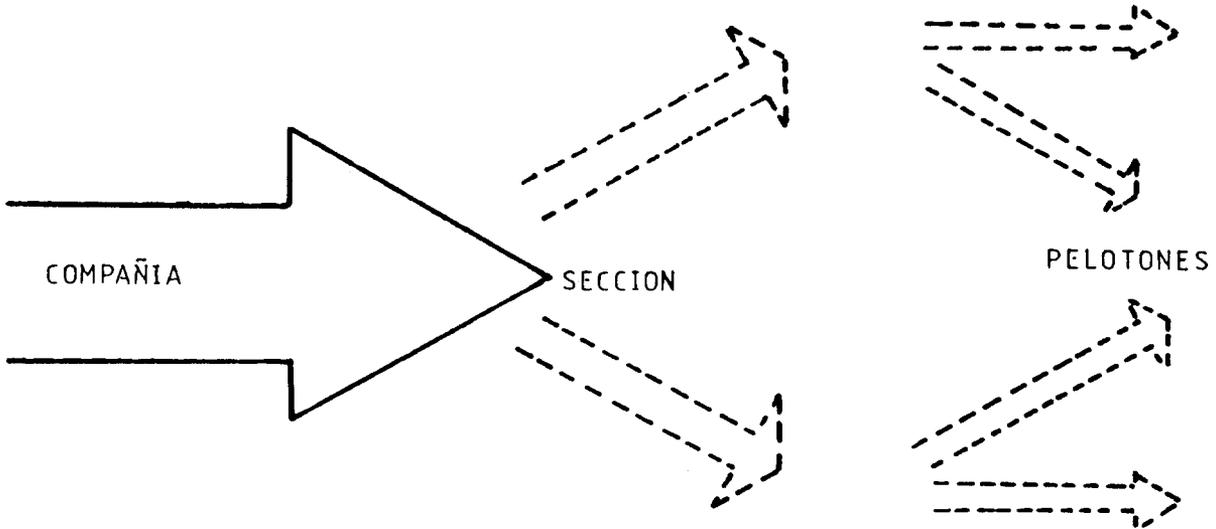
2.1.

ESQUEMA DE LAS CARACTERISTICAS  
DE INFANTERIA

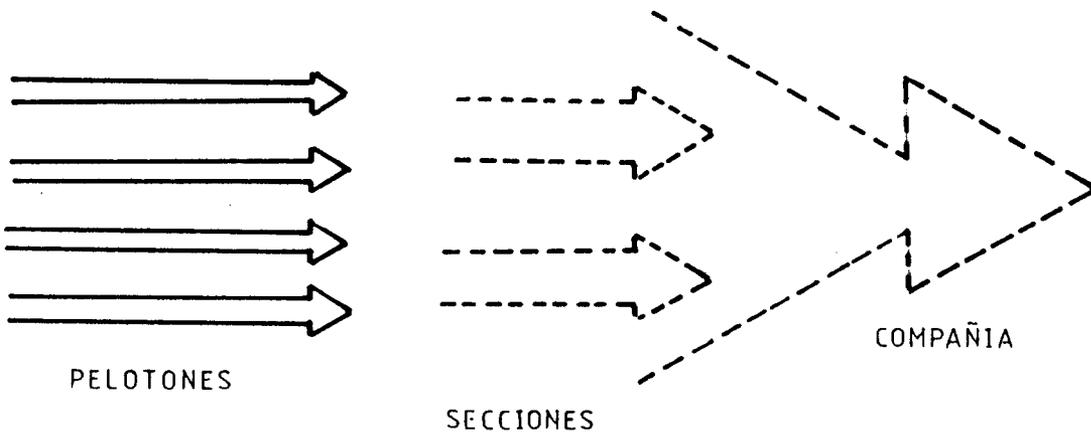


2.1.2.

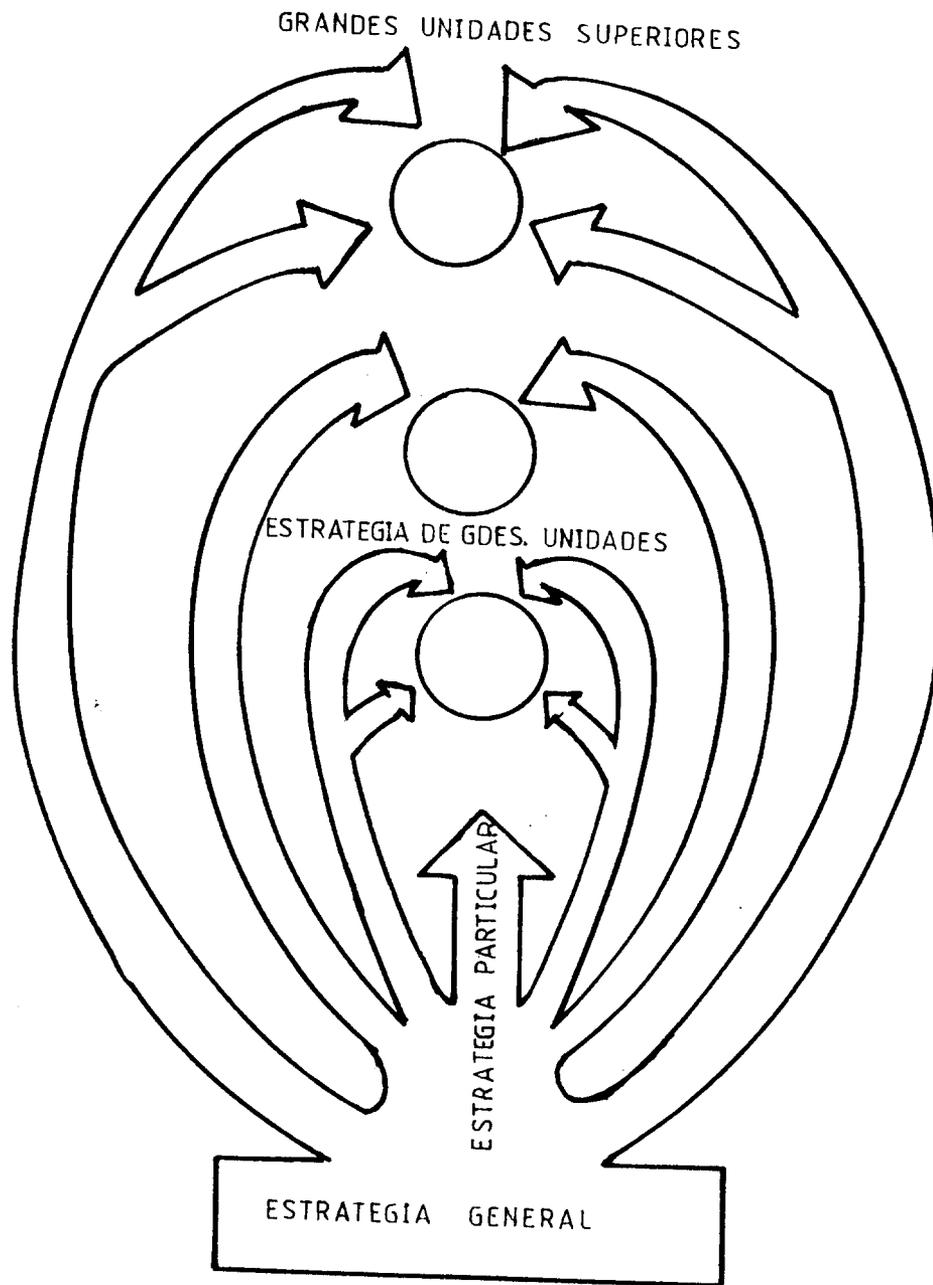
DISPERSION DE LAS FUERZAS EN PLANICIE



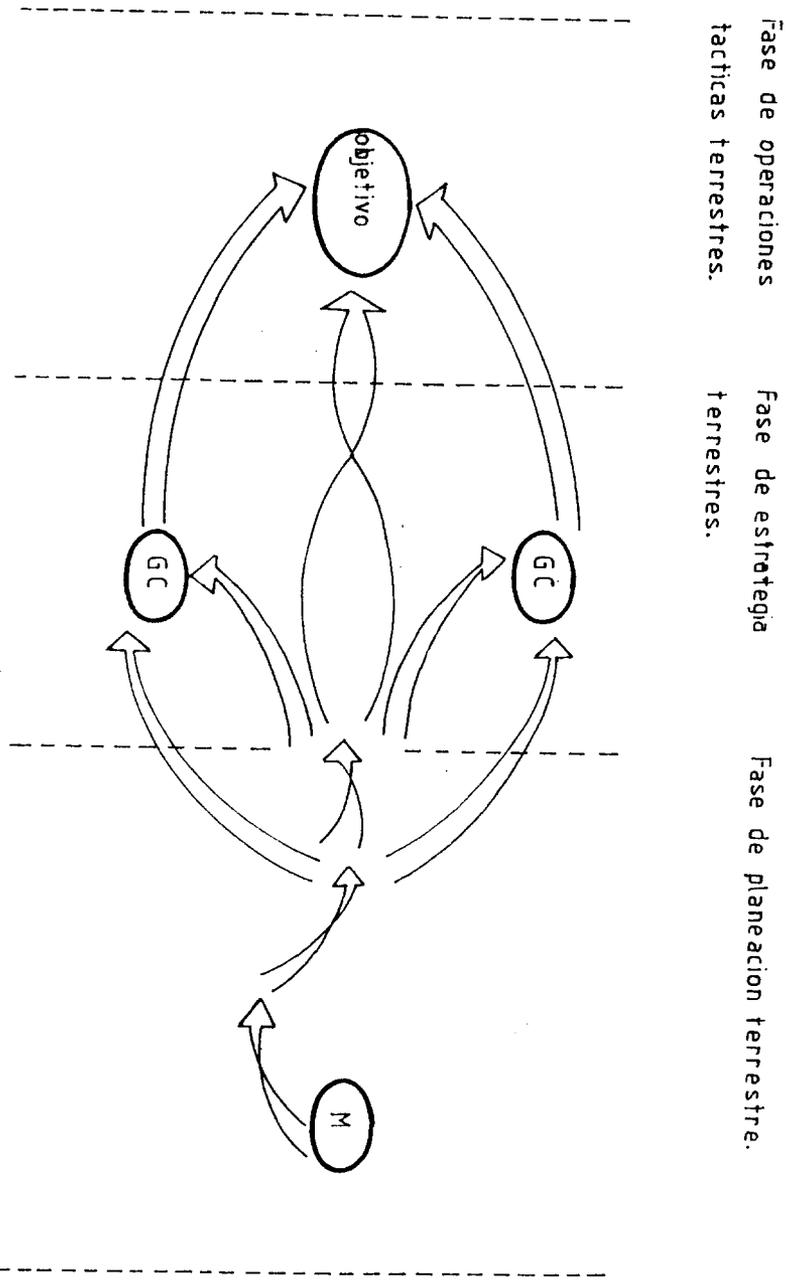
CONCENTRACION DE FUERZAS EN TERRENO IRREGULAR.



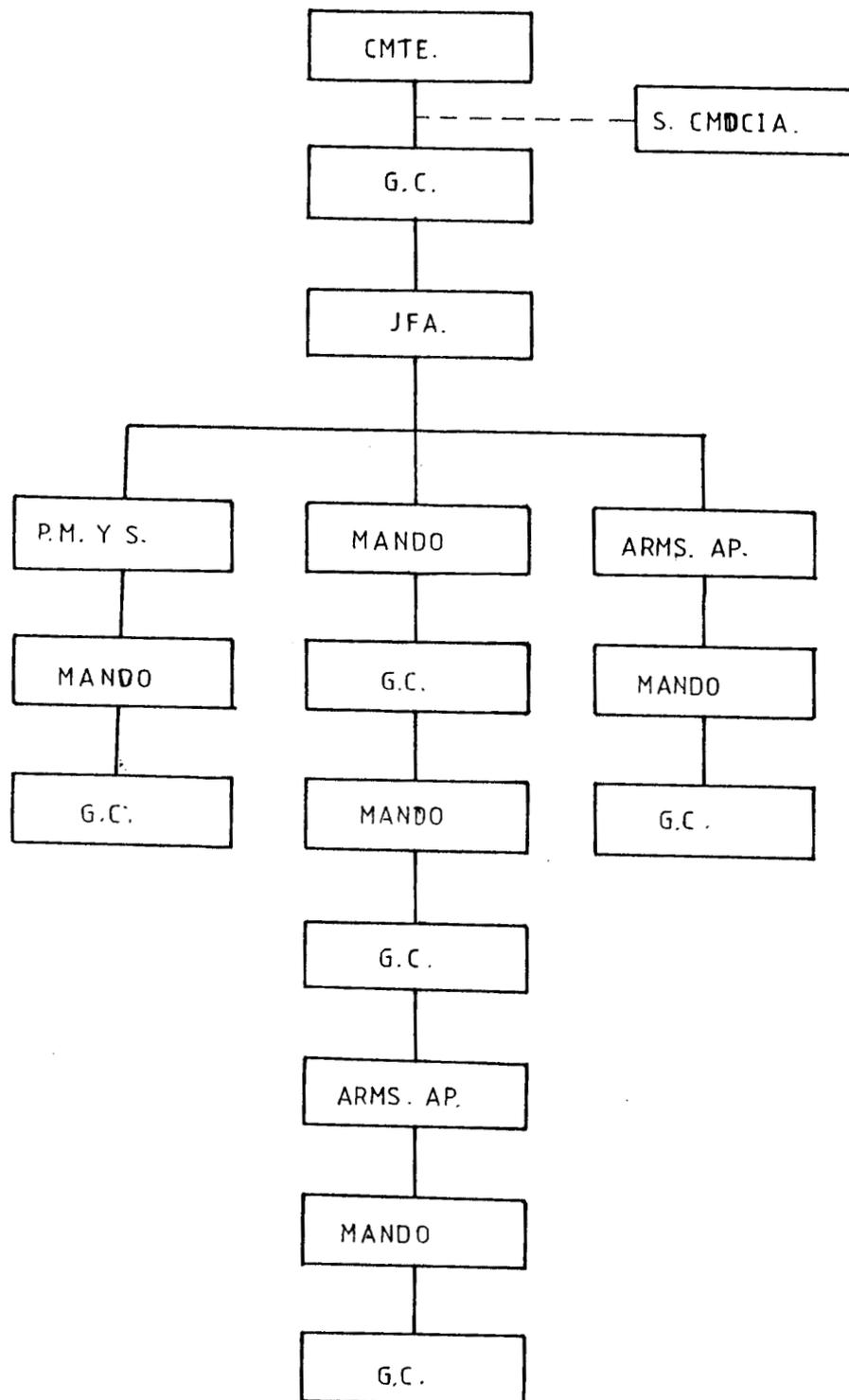
CLASIFICACION DE LA ESTRATEGIA TERRESTRE.



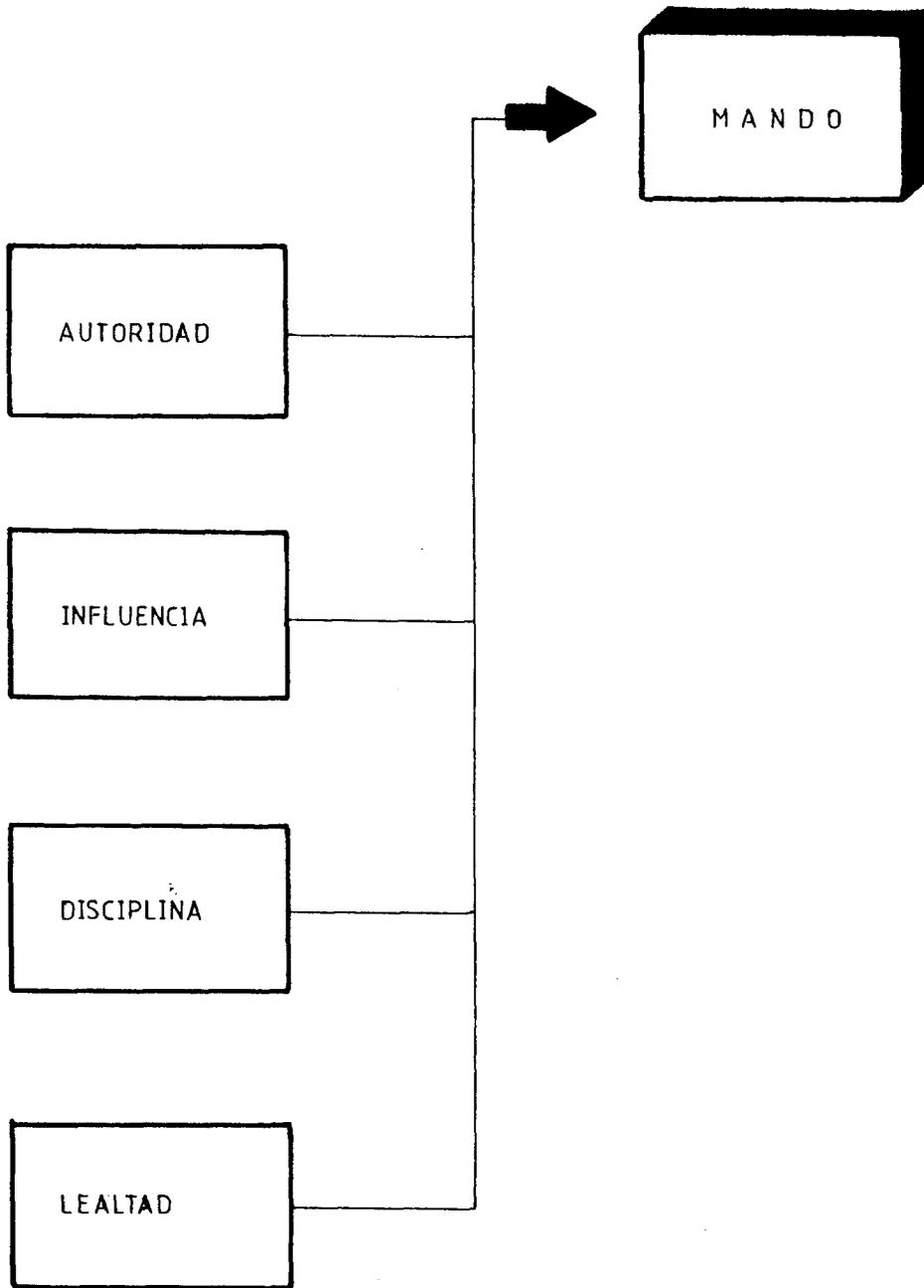
DESARROLLO DE LA PLANEACION Y ESTRATEGIA DE LA INFANTERIA EN OPERACIONES MILITARES



**ORGANIGRAMA DEL BATALLON DE INFANTERIA**

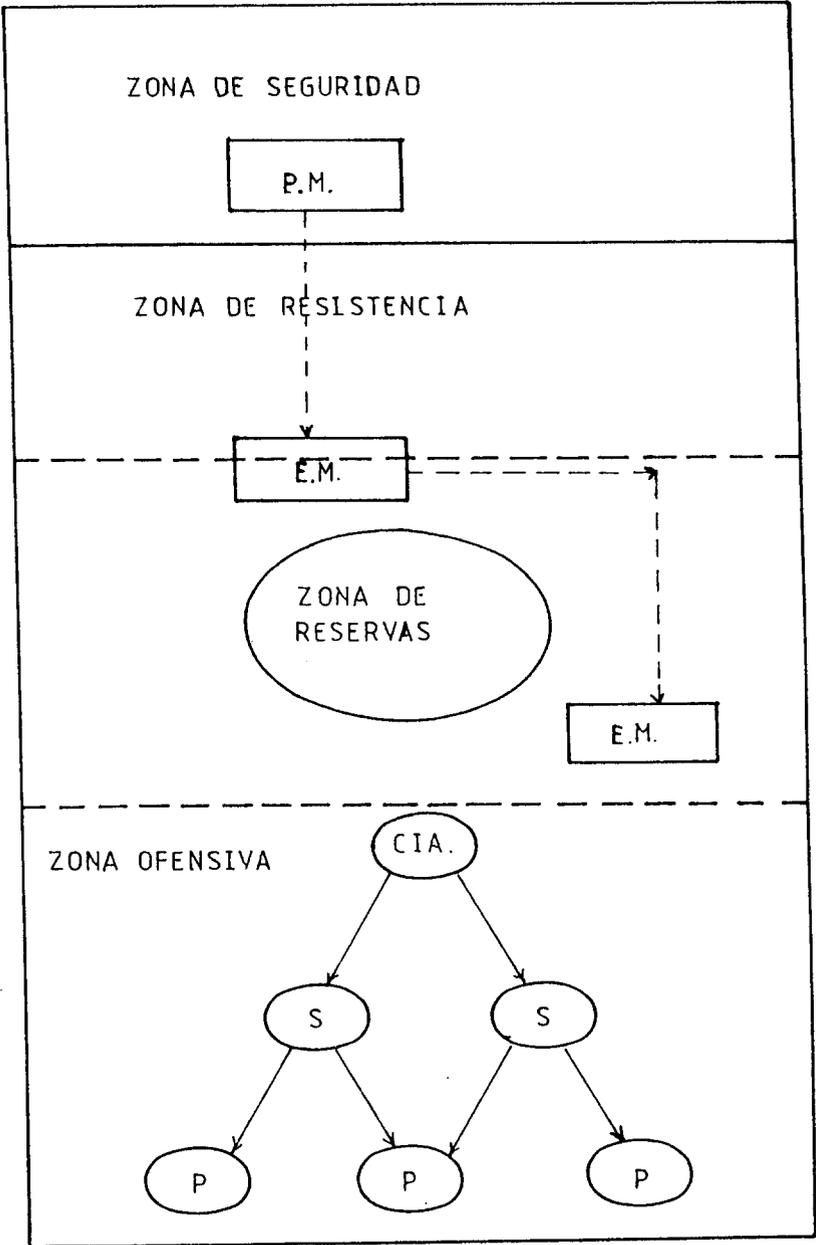


# ETAPAS DEL MANDO

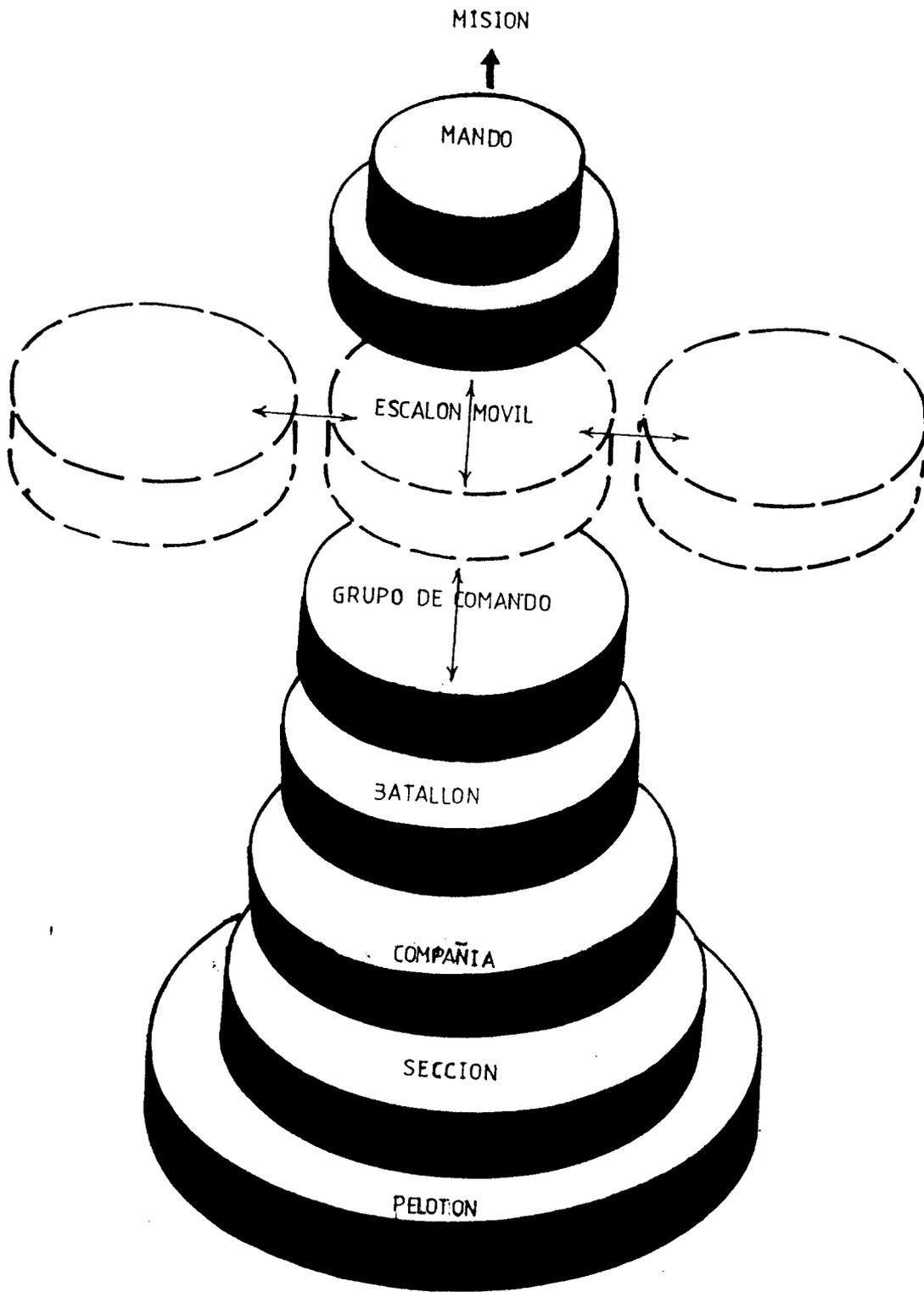


24.1.

ESQUEMA DE PUESTO DE MANDO Y DE ESCALON MOVIL



ESQUEMA DE LA COMPOSICION DEL ESCALON MOVIL EN LA INFANTERIA.



## **CAPITULO 3**

### **PLANEACION Y ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACION**

Los Planes nada son: la planeación es todo.

Dwight D. Eisenhower

#### **3.1. LA FUNCION DE PLANEACION**

Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas de planeación deben ser diseñados para que se adopten a las características particulares de cada empresa, debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación es el fundamento sobre el cual se inician las funciones administrativas. De hecho, las funciones de organización y control solo llevan a cabo las decisiones tomadas durante la planeación. Debido a los ambientes rápidamente cambiantes que la mayor parte de las organizaciones encara, la habilidad en la planeación es de suma importancia.

La función principal de la administración es la planeación, al concebir un medio ambiente para el desempeño eficiente de las personas que trabajan en grupo, las tareas esenciales de las personas que trabajan en grupo, las tareas esenciales de lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo colectivo sea efectivo, los individuos deben saber qué se espera de ellos. Esta es la función de la planeación.

"La planeación incluye todas las actividades administrativas que determinan los objetivos y medios apropiados para lograrlos"<sup>21</sup>, o sea, es el pensamiento anticipado como base para la realización. De esta forma, los planes proporcionan un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. En gran medida la planeación también implica innovación administrativa.

"La planeación es un proceso intelectual exigente; requiere que se determinen los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas"<sup>22</sup>

De esta definición se desprende que planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y cómo debe hacerlo.

Para analizar la planeación en términos más específicos, se examinan sus cuatro fases principales: establecer sus objetivos y prioridades, pronosticar eventos futuros que podrían afectar a la realización de los objetivos, hacer que los planes factibles por medio del presupuesto y afirmar e implantar políticas que dirijan las actividades hacia las metas deseadas; cuatro aspectos distintos pero relacionados entre sí.

"El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la empresa"<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Castelan García, Beatriz. Planeación y Estrategias, p. 28

<sup>22</sup> Herderson, Bruce. "El Concepto de la Estrategia", pp. 1-27

<sup>23</sup> Ibid., p.39

La prioridad de los objetivos implica que, en un momento dado, la realización de uno de ellos es relativamente más importante que la de otros. También refleja la oportunidad relativa de alguno de éstos, sin considerar el tiempo.

Al establecer prioridades es de suma importancia, ya que los recursos de toda organización deben distribuirse por medios racionales. Desde luego que el establecer los objetivos y prioridades es con frecuencia una decisión que implica juicios y por lo tanto, resulta bastante difícil.

La dimensión del tiempo implica que diferentes objetivos guían las actividades de la organización de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos a corto plazo son aquellos que duran menos de un año; los objetivos a mediano plazo alcanzan de uno a cinco años y los de largo plazo van más allá de cinco años.

"La relación entre prioridad y el plazo es muy estrecha, ya que los objetivos a largo plazo tienden a afirmarse en términos de decisión"<sup>24</sup>; es decir, aquellos objetivos que deben lograrse para asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo. La dimensión del tiempo se refleja en la costumbre de muchas organizaciones de desarrollar distintos planes para diferentes períodos.

"La planeación funcional es llevada a cabo por unidades individuales dentro de la organización y se concentra en objetivos y problemas más inmediatos"<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Koontz, Harol, O'Donnall. Elementos de Administración, p.47

<sup>25</sup> Castelan. Op.cit., p.35

El proceso de organizar a la empresa en unidades requiere que se le asignen objetivos a cada una y también la responsabilidad de cumplirlos, así como, un equilibrio cuidadoso de los objetivos de cada unidad, reconociendo que éstos nunca se pueden lograr al máximo. Los objetivos deben expresarse en términos comprensibles y aceptables para las personas que se esforzarán por alcanzarlos, Peter Drucker observó que, "La verdadera dificultad no radica en determinar qué objetivos necesitamos, sino decidir cómo los estableceremos"<sup>26</sup>

Esto implica la determinación de lo qué debe medirse en cada área y cómo ha de calcularse. De inmediato, uno reconoce la dificultad de la medida del rendimiento en las áreas. Aun así, una planeación requiere la medición de objetivos; pues como Harol Koontz hizo notar muy apropiadamente: "Es imposible realizar una planeación efectiva sin saber efectivamente qué resultados finales se persiguen"<sup>27</sup>. Formular objetivos es un elemento crítico de la planeación.

El paso crítico en el desarrollo de planes es pronóstico, la segunda fase del proceso de planeación. Los resultados de los pronósticos se incluye en presupuestos que son importantes documentos de planeación de la empresa. Existen dos asuntos básicos que deben resolverse a través de pronósticos y son: Qué extensión de recursos estará disponible para aprovechar las ventas proyectadas y qué volumen de ventas se puede esperar durante el período de planeación.

La predicación es el proceso de utilizar información presente y pasada para adelantar acontecimientos futuros. No existe el método perfecto para proyectar ventas futuras, ya que ocurren avances tecnológicos en el

---

<sup>26</sup> Peter Drucker, Planeación de la Organización, McGrawHill, p.257

<sup>27</sup> Henderson. Op.cit.,p. 35

procesamiento de datos podemos esperar que los pronósticos de ventas se volverán más exactos y, por consiguiente, mejores guías para la planeación. En el presente, sin embargo, la predicción requiere que se tomen muchas decisiones.

Como consecuencia, es indispensable "pronosticar la futura disponibilidad de elementos principales de recursos, cómo son el personal, la materia prima y el capital"<sup>28</sup>. Al mismo tiempo, esta predicción está condicionada por la disponibilidad de recursos, acontecimientos económicos y sociales más allá del alcance y control de los objetivos predeterminados.

La tercera fase de la función de la planeación consiste en el desarrollo de presupuestos, para cada elemento importante de la organización. "Debemos reconocer la relación estrecha entre presupuesto como técnica de planeación y el presupuesto como técnica de control"<sup>29</sup>. En este trabajo sólo nos interesa la preparación de los presupuestos antes de la operación. Desde este punto de vista, el presupuesto es parte de la planeación; sin embargo, al pasar el tiempo y en lo que la organización lleva a cabo sus actividades, los verdaderos resultados se comparan con los resultados presupuestados (planeados). Este análisis puede desembocar en una acción correctiva y las técnicas del presupuesto demuestran muy bien la relación entre planeación y control.

El proceso del presupuesto financiero pone en práctica los objetivos de la compañía, este presupuesto se puede considerar como un método importante para coordinar los esfuerzos de la empresa.

---

<sup>28</sup> Kloter, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 4a. ed., Diana México, 1985, p. 614.

<sup>29</sup> Ibid., p. 223

"La utilidad de los presupuestos financieros depende más que nada del grado de flexibilidad que éstos tienen frente a los cambios de condiciones"<sup>30</sup>. Los datos pronósticados se basan en ciertas premisas y suposiciones relacionadas con el futuro, si estas premisas resultan equivocadas, los presupuestos son inadecuados.

Existen dos medios principales de proporcionar flexibilidad, a saber el presupuesto variable y el tradicional.

El presupuesto variable provee las posibilidades de que la verdadera producción se aparte de la producción planeada, requiere de ajustes en todos los presupuestos de apoyo para que sean completos y se tiene en cuenta el impacto sobre la variación de la producción. El presupuesto tradicional, es la preparación de un presupuesto para un período fijo, poniéndolo al día periódicamente a intervalos fijos de un mes; de esta manera, la información más reciente se incluye en el proceso del presupuesto. Los presupuestos tradicionales tienen la ventaja de una revisión sistemática, pero también la desventaja de ser costosos.

"Los presupuestos son instrumentos esenciales para implementar los objetivos de la empresa"<sup>31</sup>

Lo importante es reconocer que la lógica de planear desde los objetivos hasta la distribución de recursos está bien establecida en la administración de algunas empresas.

---

<sup>30</sup> Kloter. Op. cit., p.242

<sup>31</sup> Koontz. Op.cit., p.104

El medio principal que la administración utiliza para implantar los planes es el de establecer políticas, la cuarta fase la planeación. "Las políticas son guías de acción que reflejan los objetivos fundamentales de la entidad y que proporcionan los lineamientos para realizar la acción en toda entidad"<sup>32</sup>

Las políticas igual que los planes son, al mismo tiempo, específicas y generales, abstractas y concretas, de corto y largo tiempo. Al establecer políticas es una técnica importante de la administración para asegurar que la acción esta orientada hacia los objetivos. Las políticas explican cómo se lograrán los objetivos, y por lo tanto, reflejan el comportamiento de las personas de la empresa. La relación entre las funciones administrativas observa en la naturaleza de las políticas.

Establecer políticas de manera efectiva requiere conocer las muchas dimensiones y características de éstas. La prueba final de la efectividad de una política es constatar si el objetivo deseado se ha logrado; si la política no conoce al objetivo, debe revisarse. Por eso, las políticas han de someterse a continuos exámenes de revisión.

El medio principal que la administración utiliza para implantar los planes es el de establecer políticas, la cuarta fase de la planeación. "Las políticas son guías de acción que reflejasn los objetivos fundamentales de la entidad y que proporcionan los lineamientos para realizar la acción en toda entidad"<sup>33</sup>

Las políticas igual que los planes son, al mismo tiempo, específicas y generales, abstractas y concretas, de corto y largo tiempo. Al establecer políticas es una técnica importante de la administración para asegurar que la acción esta orientada hacia los objetivos. Las políticas explican cómo se

---

<sup>32</sup> Henderso. Op.cit., p.47

<sup>33</sup> Henderso. Op. cit., p. 47

lograrán los objetivos; y por lo tanto, reflejan el comportamiento de las personas de la empresa. La relación entre las funciones administrativas se observa en la naturaleza de las políticas.

Establecer políticas de manera efectiva requiere conocer las muchas dimensiones y características de éstas. La prueba final de la efectividad de una política es constatar si el objetivo deseado se ha logrado; si la política no conoce el objetivo deseado se ha logrado; si la política no conoce al objetivo, debe revisarse. Por eso, las políticas han de someterse a continuos exámenes de revisión.

No existen enfoques de planeación de aplicación universal, pero la necesidad del "pensamiento" anticipado como base para la realización sí es universal.

Ver figura 3.1

### 3.2 PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica y las políticas están estrechamente relacionadas, la planeación estratégica es un programa general de acción para el logro de los objetivos amplios. Las principales estrategias de una organización implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr estos objetivos y las principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de estos recursos.

Las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones y la planeación estratégica, se refiere a la dirección en que deben aplicarse los recursos humanos y materiales con el objeto de aumentar la probabilidad de lograr los objetivos seleccionados.

De hecho la mayoría de las estrategias y en particular la de la empresa, se ajusta al concepto militar tradicional puesto que incluyen consideraciones sobre competencia.

El propósito de la planeación estratégica es proporcionar una estructura para guiar la planeación y las actividades, sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifica la separación de estrategia como un tipo de plan para propósitos de análisis.

Durante los últimos 15 años muchos factores que la planeación de antes daba por hecho, cambiaron tanto que ya no se podía contar con ella.

Para muchas organizaciones la respuesta ha sido agregar algo nuevo a las técnicas tradicionales de la planeación: *la planeación estratégica*.

"La planeación estratégica incluye todas las actividades que llevan al desarrollo de una misión organizacional clara, de objetivos organizacionales y estrategias adecuadas para lograr los objetivos de toda organización formal"<sup>34</sup>

Las estrategias y las políticas ayudan a tomar decisiones con el objeto de ser puestas en acción en forma eficaz; una vez que se encuentran en acción afectan a todas las áreas de administración. Las principales clases de estrategias y políticas tienden a relacionarse con nuevos productos y servicios, mercadotecnia, crecimiento, finanzas, la estructura organizacional de una empresa, personal y relaciones públicas.

---

<sup>34</sup> Henderson, Bruce, Manual de Administración Estratégica, p. 15

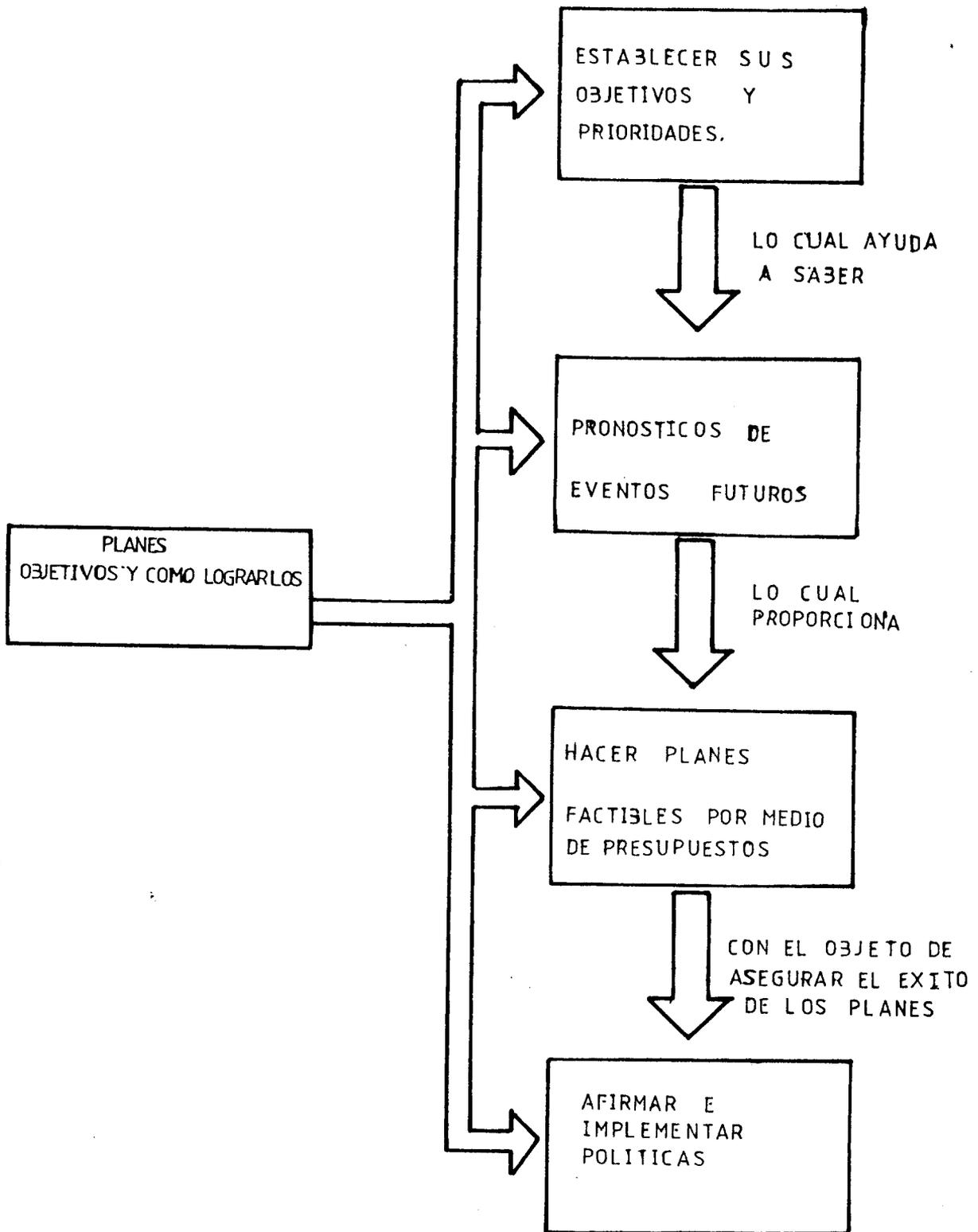
Para hacer que las estrategias resulten eficaces, los directivos deben asegurarse de que las empresas para las que trabajan evalúan sus propósitos y su posición en la industria incluyendo sus aspectos fuertes y sus debilidades.

Deben de determinar el medio ambiente de la mejor manera posible con el objeto de identificar oportunidades y amenazas, deben asegurarse que sus subordinados elaboren estrategias alternativas para evitar contingencias.

La elaboración de estrategias en cualquier área depende de hacer las preguntas apropiadas acerca del propósito de una empresa, del producto o el servicio, de los clientes, las circunstancias y las capacidades. Para poner en práctica las estrategias en forma eficaz, en primer lugar los directivos deben comunicarlas a sus subordinados y asegurarse de que los planes contribuyen a las metas y que reflejen las estrategias también deben de revisar las estrategias en forma regular, elaborar estrategias para contingencias y asegurar que la estructura organizacional de la empresa se ajuste a sus programas de planeación.

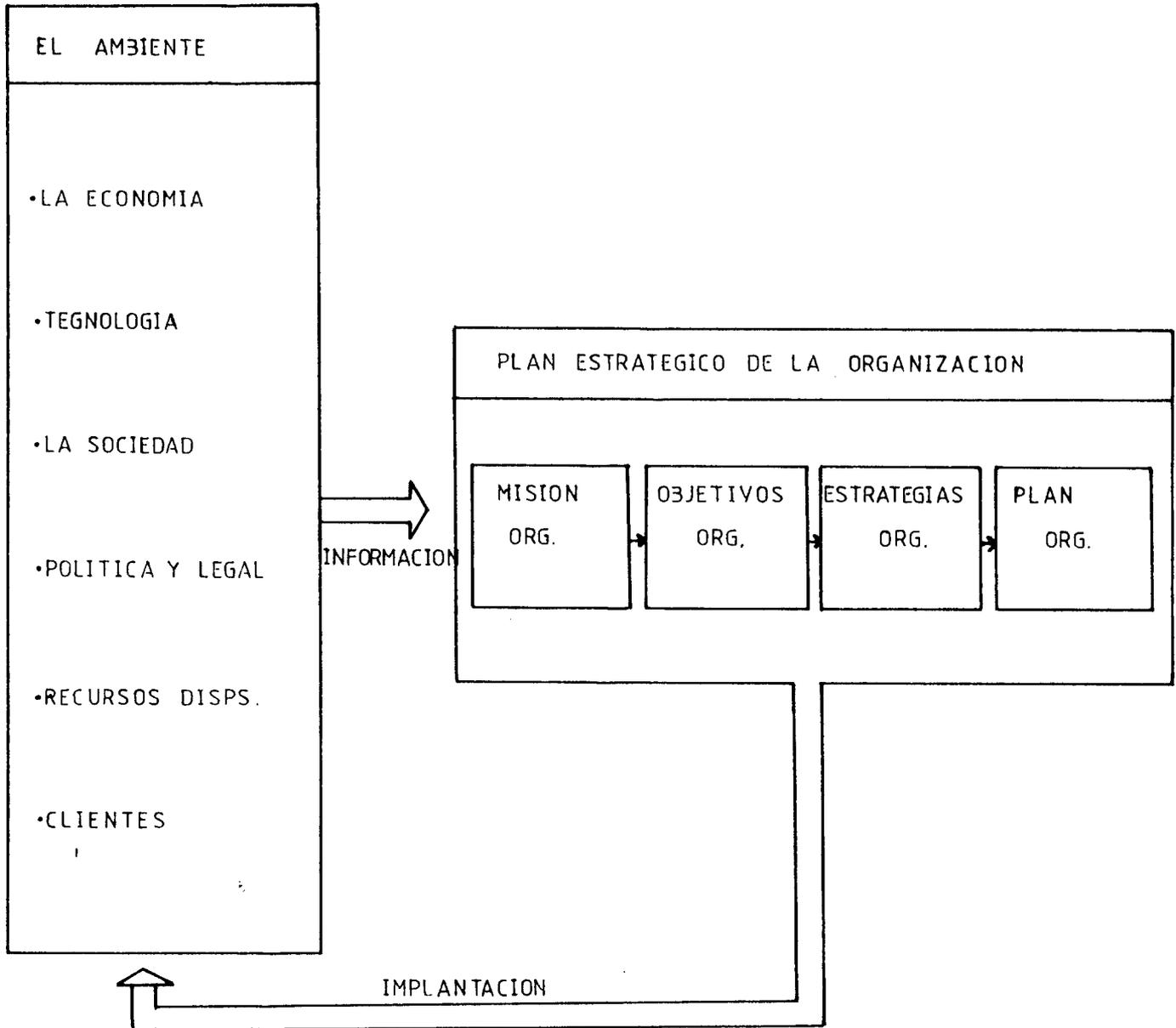
Los directivos también necesitan que sus subordinados participen en el proceso constante de aprendizaje acerca de la planeación y de su estrategia para ponerla en práctica y asegurarse de que la planeación tiene lugar mediante la elaboración y la cuidadosa puesta en práctica de las estrategias.

# LA FUNCION DE PLANEACION





# PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA





## **CAPITULO 4**

### **TOMA DE DECISIONES**

Cada soldado de mis ejércitos lleva en su mochila el bastón de mariscal.

Napoleón Bonaparte

#### **4.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Para comprender lo que implica la decisión se le debe interpretar ampliamente, de una manera tan amplia que se convierta casi en sinónimo de gerencia.

Una toma efectiva de decisiones es una característica que distingue el rendimiento efectivo en todos los tipos de organizaciones. En los últimos 30 años, el análisis sistemático de la toma de decisiones ha llegado a ser conocido como "teoría de las decisiones". Su meta está en proporcionar a las personas que toman decisiones un marco de trabajo que les permita analizar con más eficiencia una situación compleja con numerosas alternativas y sus posibles consecuencias.

La toma de decisiones es una responsabilidad, algunas de estas decisiones tendrán un fuerte impacto dentro de la organización, en tanto que otras serán importantes pero menos vitales. El asunto importante, sin embargo, es que todas tendrán algún efecto en la organización, esto es, encaran una situación que implica distintas alternativas y su decisión incluye una comparación entre las alternativas y una evaluación de resultados.

"La actividad de inteligencia precede del diseño, y la actividad de diseño precede a la elección. Cada etapa en la toma de una decisión determinada representa por sí misma un complejo proceso de toma de decisiones"<sup>35</sup>

Por la forma en que actualmente se toman decisiones y la forma en que lo harán a futuro, se distinguen dos tipos de decisiones; programadas y no programadas. "No son realmente tipos distintos, sino que forman una serie continua total, donde las decisiones altamente programadas se encuentran en un extremo y las decisiones no programadas en otro"<sup>36</sup>

Como tal, las decisiones se conciben como medios más que como fines. Toda decisión es el resultado de un proceso dinámico que se ve influenciado por una multitud de fuerzas, se presentan como un proceso secuencial, en vez de hacerlo como una serie de pasos que nos permiten examinar cada elemento en la progresión que conduce a la decisión.

El punto de arranque en cualquier análisis de la toma de decisiones implica la determinación de si una decisión es necesaria o no. La mayoría de los problemas de decisión requieren una elección entre cursos alternativos que pueden ser afectados por uno o más estados de naturaleza. Los estados de naturaleza son completamente incontrolables desde el punto de vista del que toma las decisiones.

El término estrategia se utiliza para designar el curso de acción seleccionado por la persona que toma las decisiones en orden a tratar con los posibles estados de la naturaleza. Los incontrolables estados de naturaleza, más la estrategia seleccionada, interactúan para producir un resultado final deseable o indeseable.

---

<sup>35</sup> Herbert Simon, Los Procesos de la Dirección Gerencial, p. 37-42

<sup>36</sup> Ibid., p. 45

La toma de decisiones implica la elección de una de varias soluciones alternativas o estrategias, las cuales, en combinación con un estado de naturaleza futuro, produce el valor óptimo de algún objetivo predeterminado. El suceso deseado puede ser maximizar algún objetivo o minimizar algún otro. La toma de decisiones es la parte fundamental de la planeación, requiere que se haga una selección con base y en relación a una racionalidad limitada o acotada, es decir, a la luz de todo lo que se pueda saber acerca de la situación, debido a que siempre hay cursos alternativos de acción y por lo general son un número grande, el decisor debe reducir las opciones a los factores limitantes de una situación.

Después de dicha opción se evalúa en términos de factores cuantitativos y cualitativos. Otras medidas incluyen el análisis marginal y el análisis de efectividad.

La experiencia, la experimentación y la investigación y análisis entran en juego en la toma de decisiones.

#### 4.2 AGENTES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Lo que se pretende con incluir este concepto, es dar a conocer cómo influye el Grupo de Comando en la toma de decisiones en el plano militar.

La institución militar igual que la organizacional se presenta con los tres recursos indispensables, los cuales deben ser de suma importancia para las dos instituciones, ya que sin ellos se tendrían bastantes limitaciones y por ende, no se presentaría ninguna similitud entre ambas.

El grupo de comando es en la actualidad una pieza fundamental en la milicia, ya que posee la facultad de tomar parte en el proceso de toma de decisiones a altos niveles, sin embargo, el grupo de comando se presenta

desde la célula elemental de la infantería (pelotón) hasta el alto mando, éste trae consigo que de una manera directa o indirecta todos y cada uno de los elementos que componen el Batallón tenga la noción de este cambio dentro de la organización y en las jeraquías de rango.

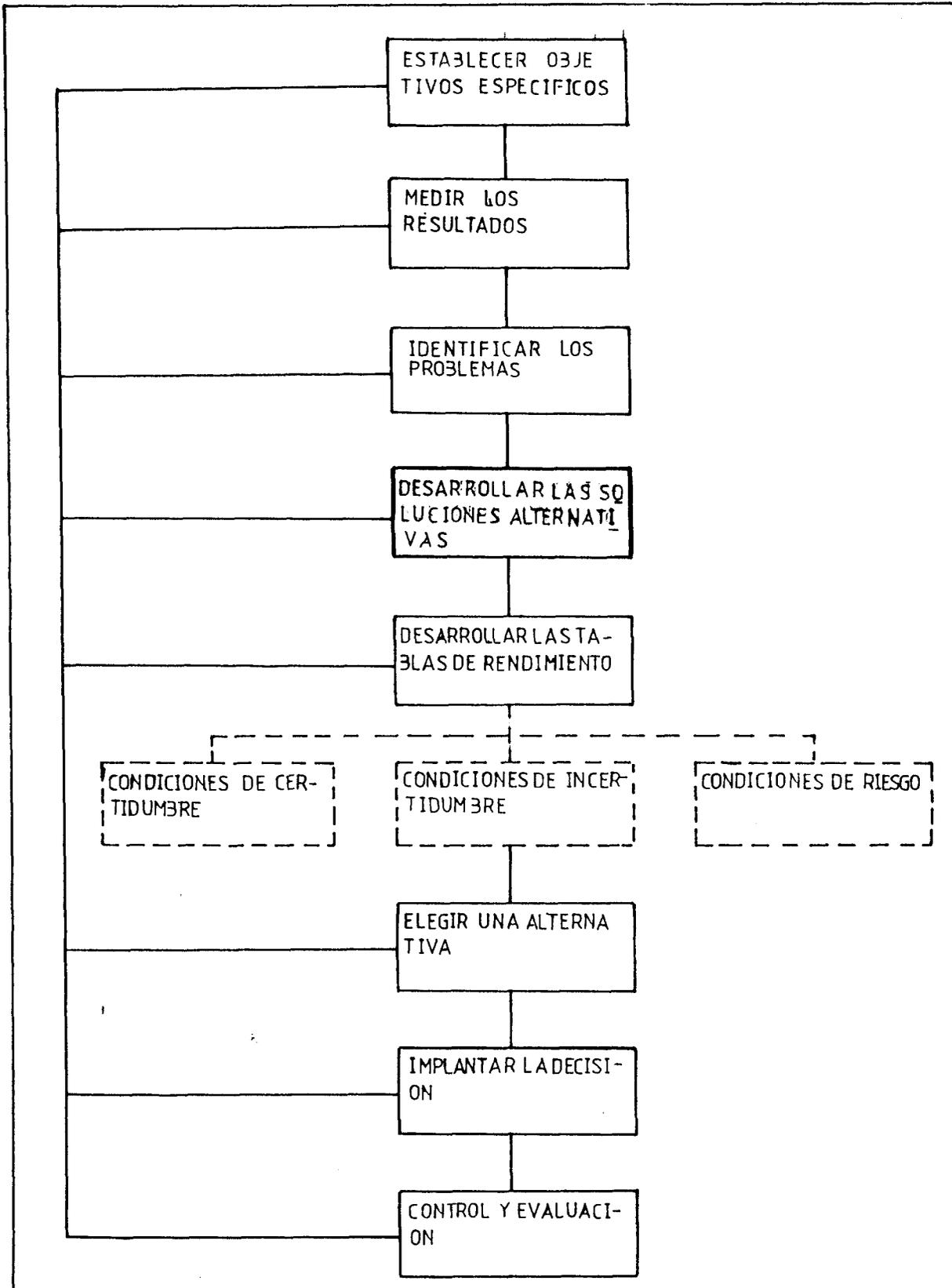
Lo importante que hay que mencionar, que desde los niveles más bajos del ejército se está considerando sus aportaciones dentro del proceso de decisión, ya que de una forma general todos alguna vez tuvieron la necesidad de aportar y decidir en un nivel operacional.

Siendo el pelotón la unidad maestra para el desarrollo de las actividades, es de notarse que es aquí donde se detallan las decisiones, donde se pulen éstas para la realización de la toma de decisiones en el batallón de infantería.

A comparación con la organización, la cual cuenta con elementos más racionalistas y que presentan una nueva imagen de la toma de decisiones, que se presenta por medio de la escala jerárquica desde el director hasta el empleado. Al implementar el Grupo de Comando, dentro de la organización, éste tendrá la función de concebir y preparar decisiones a falta del director.

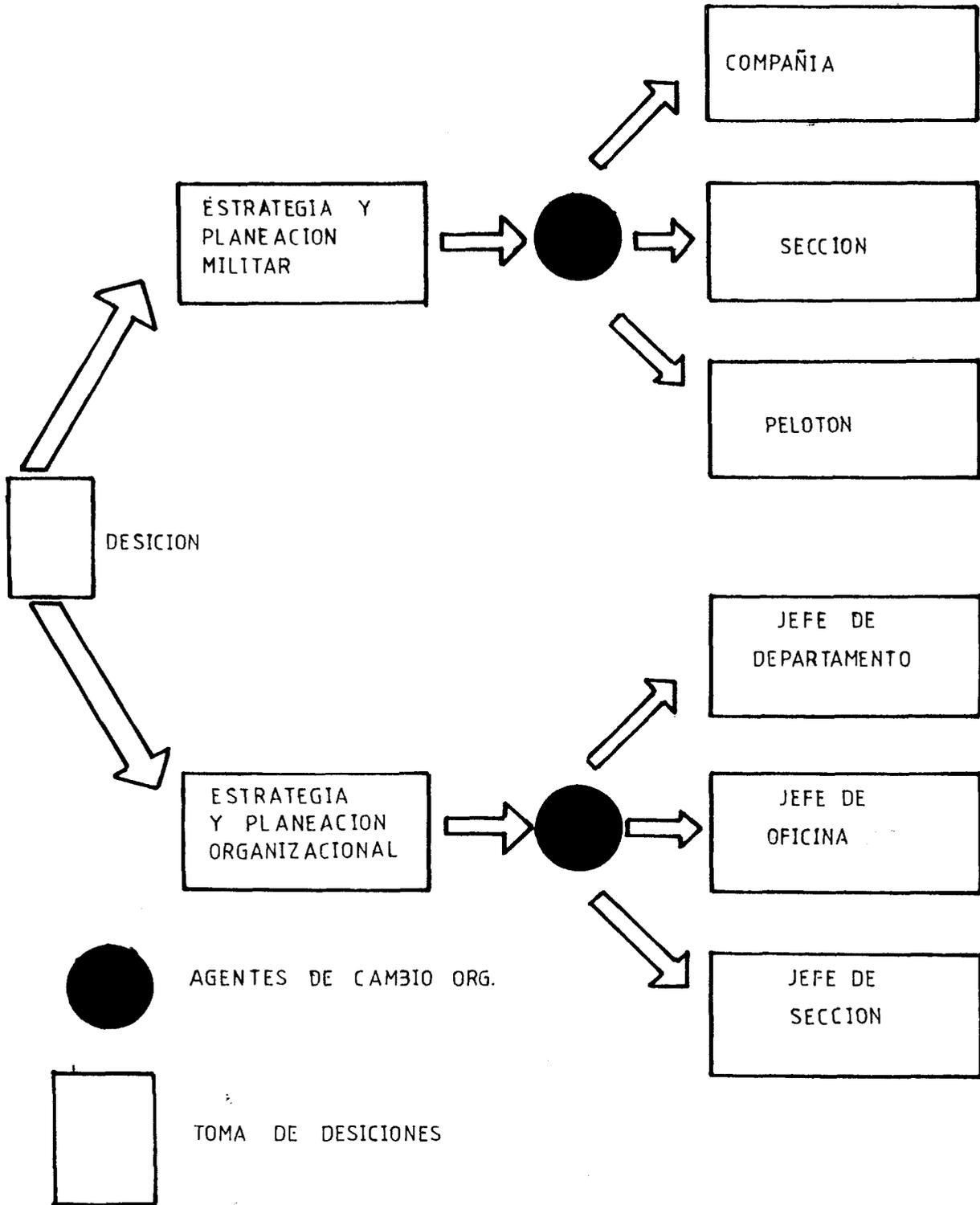
Esto quiere decir que, deberá prepararse para dicha implementación y no sólo queden sus propuestas en un círculo de calidad, ya que éste no es ni será su tarea dentro de la organización.

# PROCESO DE TOMA DE DECISIONES





# ESQUEMA DEL AGENTE DE CAMBIO ORGANIZACIONAL





## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Definitivamente el proceso administrativo nunca termina; tal afirmación se fundamenta en el dinamismo de las organizaciones, las cuales constantemente se preocupan por adquirir nuevos conocimientos administrativos, así como, los avances tecnológicos que les permita contar con una nueva estructura organizacional, la cual daría una opción más para su mejor aprovechamiento en la Toma de Decisiones.

En este caso se trató de hacer un estudio lo más acertado posible y con características aplicables a las condiciones actuales de las empresas, dando por resultado un proceso que funcionaría en pequeñas y medianas empresas nacionales.

Sin embargo se ha dado únicamente los principios sobre los cuales podría operar dicho proceso, así como un panorama general del mismo adoptado a las condiciones en las que se propone trabajar y se recomienda que se considere como una etapa crítica hacia la implementación del proceso, de manera que se definan todos y cada uno de los conceptos previamente a la puesta en marcha de este estudio.

Empero la decisión final sobre la adopción del proceso, se encuentra en manos de los directivos de las empresas, quienes conocen las necesidades reales de la organizaciones y sabrán dirigir los rumbos que deberá tomar para un mejor cumplimiento a sus objetivos.

Debido a ésto, este trabajo es únicamente una propuesta todavía un poco burda en el proceso decisorio de las organizaciones.

Dado lo anterior, es menester mencionar que el presente trabajo da la oportunidad de continuar con el estudio, hasta llegar a resultados más concretos y detallados, puesto que el proceso decisorio que se propone es en realidad digno de otro estudio perfectamente organizado, que sea capaz de proporcionar resultados necesarios para sí demostrar con resultados comprobados, la conveniencia de un proceso administrativo-militar para mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Archilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional, Limusa, México, 1989, 181 pp.
- Castelan García, Beatriz. Planeación Estrategica y Control de Gestion, Ed. Casa, pp. 29-46.
- F. Deutseh, Mitchell. Japón: Desifrando el Enigma Económico, 1a. ed., Selector, México, 1989, 152 pp.
- Gomar Suastegui, Jeronimo. Procedimientos de Instrucción Militar, S.D.N., México, 1987, 185 pp.
- Herderson, Bruce D. "El concepto de Estrategia" en Albert, KennethJ., Manual de Administración Estrategica, Ed. Mc Graw Hill, México, 1985, pp. 1-27 y 56-83.
- Jean-Jacques, Lamdin. Marketing Estrategico, Mc Graw Hill, México, 1987, 300 pp.
- Kenichi Ohmae. La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, México, 1989, 300 pp.
- Koontz, Harold, O'Donall. Elementos de Administración. 3a. ed. Mc Graw Hill, México, 1985, 614 pp.
- Kloter, Philip. Dirección de Mercadocetnia, 4a. ed., Diana, México 1985, 867 pp.

- Manual de Táctica de Infantería. S.D.N., 4a. ed., México, 1984, (Manuales del Oficial), ts. I Y ii, 182 PP.
- Planeación y Estrategia Militar. S.D.M., México, 1989, 200 pp.
- Saldivar, María Teresa. La Guerra de la Mercadotenia, Mc Graw Hill, México, 1988, 213 pp.
- Vallejo Alvaréz, Agustín. Apuntes de Técnicas y Tácticas de la Infantería, S.D.N., México, 1988, ts. I, II y III, 196 pp.