

LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**SUN TZU'S MORAL LAW, HEAVEN AND EARTH IN  
STRATEGIC PLANNING**

Víctor Hugo Robles Francia\*

\* Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor Investigador. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico Administrativas.

**Dirección para recibir correspondencia:** vicrob13@yahoo.com.mx

**Fecha de recibido:** 27 de marzo de 2017

**Fecha de aceptación:** 14 de abril de 2017

**RESUMEN**

El presente manuscrito expone, en una primera instancia el panorama de la planeación estratégica. En seguida, los preceptos de la ley moral, el cielo y la tierra del Arte de la Guerra de Sun Tzu. Preceptos que son excluidos en el convencionalismo de la estrategia, y que son fundamentales para su reconsideración como elementos claves en su formulación e implementación y demostrándose que el legado de más de 2,500 años de Sun Tzu sigue vigente en la actualidad.

**PALABRAS CLAVE:** Ley Moral. Cielo. Tierra. Sun Tzu. Planeación Estratégica.

**ABSTRACT**

The present manuscript shows in a first instance the panorama of the strategic planning. Then, the precepts of the moral law, heaven and earth of Sun Tzu's art of war. These precepts are excluded in the conventionalism of the strategy but are fundamental for its reconsideration as key elements in its formulation and implementation, and so it is demonstrated that the legacy of more than 2,500 years of Sun Tzu is still in force nowadays.

**KEYWORDS:** Moral law. Heaven. Earth. Sun Tzu. Strategic planning.

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Planeación Estratégica**

Según (Aguilar, 2000), el término de planeación estratégica ha sufrido muchos cambios, desde 1950, con el término de planeación a largo plazo, hasta planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total en los años setenta. Para que finalmente, fuera Ansoff en 1980 uno de los primeros autores en sugerir el nombre de planeación estratégica a las organizaciones (Morales y Sánchez, 2000).

El término estratégico refiere a un elemento dentro o fuera de la organización, pretendiendo un impacto importante en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Desde esta perspectiva de planeación, un problema puede significar una oportunidad captada en el medio ambiente o una fuerza interna que puede ser explotada para un beneficio; o bien, puede ser una amenaza externa no deseada, o una debilidad interna, la que ponga en peligro el éxito continuo, de la supervivencia de la empresa. Así se catalogaban las amenazas externas, como señales discontinuas significativas del medio ambiente y pueden convertirse en oportunidades mediante una gestión agresiva y emprendedora. Esta capacidad de convertir las amenazas en oportunidades ha sido una de las características máspreciadas en la historia de la administración estadounidense (Ansoff, 1980).

La concepción de planeación estratégica rompía entonces con la planeación tradicional, que era presidida por los ideales de Fayol, Weber, Taylor. Las cuáles exigían una estructura organizacional lineal, dominada por el poder, para el logro de objetivos (Aguilar, 2000). Dónde las personas eran vistas como un instrumento para la realización de los fines organizacionales. Siendo el método predecible a corto plazo con variables controlables como el precio, la producción y productos, en mercados limitados y productos permanentes.

La palabra Estrategia tiene su origen en la palabra griega “strategeia” que significa el arte o ciencia de ser general (Aguilar, 2000), ya que es el general quien toma las decisiones que deben ejecutar los militares.

La estrategia según Sun Tzu, en su obra “El Arte de la Guerra”, hace referencia al término “Si puedes recordar siempre el peligro cuando estás a salvo y el caos en tiempos de orden, permanece atento al peligro y al caos mientras no tengan todavía forma, y evítalos antes de que se presenten; ésta es la mejor estrategia de todas” (Tzu, 2012, p. 70). Así, una estrategia es la creación de tácticas que conllevan una visión a futuro previendo todos los factores de riesgos, apoyándose en el contexto actual y el de las posibilidades.

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Contreras, 2013), define la planeación estratégica como un proceso que requiere de la definición de los objetivos con un nivel bajo de análisis prospectivos, creando un compromiso entre todos los actores, haciendo uso adecuado de los recursos, manteniendo un amplio conocimiento de los riesgos operante, definiendo tiempos y trazando estrategias con la capacidad de poder transformar en un menor tiempo

Por su parte, Aguilar (2000) analiza a la planeación estratégica como un instrumento que responde a las variables externas no controlables, donde se obtiene un absoluto control en las variables internas, considerando un mercado cambiante, sin perder de vista su misión, visión y objetivo.

Lo que se resume como una estrategia planeada obteniendo las bases en los contextos especulativos, con la misión de poder alcanzar un objetivo específico, y a la vez con un carácter flexible que permita retroalimentación constantemente a esta estrategia para obtener los resultados deseados.

Según Castellanos (2014) se divide la planeación estratégica en cuatro grandes etapas para explicar su evolución:

1. La primera etapa es la planeación financiera que nace hacia el año 1920 con las bases de la producción de ventas, inventario y cajas.
2. La segunda, planeación financiera de largo plazo se da a mediados de 1950, con la idea de predicción del futuro a través de múltiples escenarios.
3. En la tercera etapa la planeación va adquiriendo un carácter más estratégico, donde era observada con una visión más global bajo el análisis de mercado y competencia; donde comienzan las investigaciones y aportes de los autores como Chandler, Peter Drucker, Kenneth Andrews e Igor Ansoff.
4. Por último, en la cuarta etapa la estrategia se enfoca al aprendizaje organizacional y análisis de entorno de los negocios por Chandler hacía un énfasis en las estructuras como orden y jerarquías que servían de medio para operar en los objetivos a largo plazo con la asignación de recursos suficientes y de acuerdo con los diversos ambientes se hacían nuevas estructuras Carmona (1992), Peter Drucker, Kenneth Andrews creador del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Michael Porter con la estrategia competitiva con el liderazgo de costos (trato con proveedores, hacer productos en volumen, todo en función de optimizar costos), diferenciación de productos y servicios

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(calidad y servicio), enfoque de concentración u objetivo estratégico donde este término lo usaba para describir a un segmento específico del mercado, Porter (2010).

La planeación Estratégica conlleva a la estrategia pura el término de planeación, dándole un toque único; y es mucho más que una planeación a largo plazo, es previsor de un futuro incierto con aras al éxito de una empresa, moldeándose a las fluctuaciones que vayan surgiendo. Ansoff (1980), la establece como un proceso analítico de amenazas y oportunidades externas, para una gestión emprendedora. Asimismo, identificando las debilidades y fortalezas internas, capaces de convertir las amenazas en oportunidades. Las perspectivas de Ansoff (1980), y de Porter (2010) entre otros autores relevantes comentados, no consideran algunas de las ideas fundamentales de Sun Tzu (2012) que auxilian la complejidad organizacional, como se expone a continuación.

### **El Arte de la Guerra de Sun Tzu**

El discurso estratégico excluye preceptos elementales de Sun Tzu. Cuyo nombre original era Sun Wu, el “Tzu”, fue un título honorífico que significa Maestro Tzu (2012). En algún momento, la versión del libro “El Arte de la Guerra” de 88 capítulos, generó controversia, ya que la mayoría de los escritos sólo eran anécdotas relatadas por otros teóricos militares. No obstante, las traducciones actuales se refieren a 13 capítulos del libro. Sin embargo, sus manuscritos aportan conceptos y anécdotas acaecidas en batallas y guerras reales con una antigüedad de 400 años A. C. (Arellano, 2004; Tzu, 2012; Zapata, 2007). Además, contribuyendo con metáforas aplicable al ámbito organizacional y al quehacer humano, como se verá más adelante, el cielo, la tierra y la ley moral.

Según (McNeilly, 1999), asevera que las fechas se relacionan hacia la época de los Reinos Combatientes (475-221 a. C.). Asumiendo los escritos de Tzu como uno de los más antiguos e influyentes a cerca de la estrategia de líderes históricos, tanto como militares como sociales. Creyéndose, que inspiró a Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung, Douglas Mac Arthur, Fidel Castro Tzu (2012), Carl Von Clausewitz, (Abello, 2003; Guarín Echeverría, López Hincapié, y Maldonado Jaramillo, 2011; Tzu (2012), y a Miyamoto Musashi, (Castillo Navarro, 2012) entre otros personajes históricos con grandes hazañas políticas y militares. Incluso hay una película que lleva su nombre “El Sun Tzu aplicado” bajo la dirección de John Woo, donde se muestra que la se reflexiona sobre la guerra y la vanidad del poder.

Se puede interpretar, que no existe autor moderno alguno que no haga referencia a Sun Tzu como pensador y estratega, con ideas visionarias e influyentes en la actualidad. Las enseñanzas

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de Sun Tzu suelen ser aplicadas a los conflictos de la vida, pues su pensamiento analítico amplio de la guerra, no se centra únicamente en la batalla sino a múltiples realidades humanas y sociales, donde los preceptos de Sun Tzu tienen alto grado de abstracción que los hacen útiles para la resolución de problemas, apoyando la comprensión de los orígenes de un conflicto.

Por sus características, los textos de Sun Tzu, permiten extrapolar la estrategia de lo militar, a lo político, empresarial, económico; incluso en el deporte, la educación, cuidado ambiental y la vida personal. Sus ideas son relevantes sobre las cuestiones morales, referidas a las cualidades de un buen líder, que hace frente a la competencia y el deber diplomático en las estrategias y tácticas, siendo una acción inteligentemente ejecutada con un fin determinado. Arellano (2004) enfatiza la diferencia entre táctica y estrategia, la primera es un pensamiento sutil y novedoso genérico, mientras que la segunda es la forma y el fondo específico del pensamiento; pieza clave combinatoria de las condiciones contextuales.

### Factores claves de Sun Tzu

En el contexto bélico en que fue escrito el Libro del “Arte de la Guerra”, Sun Tzu define a la guerra como un “Asunto de vital importancia para el Estado, como la base de la vida y la muerte” (Tzu, 2012, p. 14). En otras palabras, sería la lucha por la supervivencia, de ahí surge la necesidad del estudio de los factores claves para la deliberación de Sun Tzu, estableciendo cinco aspectos elementales del Arte de la Guerra de acuerdo a lo siguiente: (Tzu, 2012, p. 14):

- i. La ley moral. Armonía con las reglas.
- ii. El cielo. Día y noche, frío y calor, tiempo y estaciones.
- iii. La tierra. Distancias y naturaleza del terreno.
- iv. El mando. Cualidades del general. Sabiduría, sinceridad, humanidad, valor y severidad.
- v. El método y la disciplina. Organización, asignación de grados a oficiales y control de gastos.

Los factores anteriores deben ser comparados respecto a los siguientes siete cuestionamientos, según (Tzu, 2012, p. 17):

- i ¿Cuál de los soberanos posee mayor Ley Moral?
- ii ¿Cuál de los dos generales es el más capaz?
- iii ¿Qué ejército cuenta con mayores ventajas sobre el cielo y la tierra?
- iv ¿Cuál de los ejércitos posee la disciplina más rigurosa?
- v ¿Cuál ejército es el más poderoso?

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- vi ¿De qué lado están los oficiales y hombres mejor entrenados?
- vii ¿Quién recompensa y castiga de una forma más justa?

Esencialmente, al momento de dar respuestas a las interrogantes, de manera precisa, sirven de elementos de base para formular una estrategia. Igualmente, como se introduce, la ley moral, el cielo y la tierra, son tres elementos de Sun Tzu, que deben ser reconsiderados en la planeación estratégica.

### La Ley Moral

Este precepto, la ley moral, suele tener varias traducciones, pero su significado es el mismo. Por ejemplo, la ley moral para Rivera (2007), establece el camino, la vía o política. Para (McNelilly, 1999), y (Guarín et al. 2011) lo llaman influencia moral. (Maldonado, 2011) lo explica como doctrina tao, dándole el significado al camino del universo y refiriendo a la misión, visión, valores, políticas, reglas o normas.

Retomando la idea básica de Sun Tzu, la ley moral era más que la definición de reglas; refería también, la consecución de una armonía entre el pueblo y sus líderes, entre sus respectivas reglas y propósitos. Así, se lograba un vínculo estrecho hacia el éxito. Para lograr este estado de integración, según Sun, se requiere confianza mutua: “Si el general confía en sus hombres e insiste siempre en que sus órdenes sean obedecidas, la ganancia será mutua” (Tzu, 2012, p. 82). Para hacer que las órdenes se cumplieran, Sun Tzu sugería: “Si para instruir al ejército se les imparte ordenes eficaces, las tropas serán obedientes.

Si las órdenes que se les dan, durante la instrucción no siempre son coherentes, las tropas no obedecerán” (Tzu, 2012, p. 82). Ahora bien, para elaborar ordenes eficaces Sun Tzu se ocupa de ciertas características: “El líder consumado cultiva la ley moral y se apega estrictamente al método y la disciplina por lo tanto es capaz de planificar estrategias victoriosas” (Tzu, 2012, p. 36). De aquí la importancia de los valores de un líder, que (Tzu, 2012, p. 119) imaginaba “un soberano es prudente y un buen comandante es precavido, de esta forma el estado se encuentra en paz y el ejército intacto”.

Sun enmarca entonces, las virtudes siguientes: la prudencia, la sabiduría, la cautela, la paz, y la benevolencia hacia sus soldados. Una manera pragmática y amplia de la ley moral era: instaurar en todos los miembros del ejército, incluyendo cada una de sus diversas jerarquías, el mismo

**LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

espíritu victorioso y confiado harían que todo el regimiento y el pueblo vivan las reglas y las siga hasta la muerte (Tzu, 2012).

En el pensamiento de Sun Tzu, el Arte de la Guerra no tiene reglas fijas, sino que se establecen de acuerdo con las circunstancias (Sánchez de Armas, 2011). Así, se requiere de un líder equipado de buenos principios, justo, humano, sagaz e inteligente. Capaz de analizar cada circunstancia, la estrategia y la táctica conveniente. Así, como las ordenes a desplegar y ejecutar al momento de una deliberación.

Lo cierto para Tzu, en su pensamiento central, era resolver todo pacíficamente. Sin exponer la vida del ejército: “Los que consiguen, que se rindan los ejércitos sin luchar, son los mejores maestros del Arte de la Guerra” (Tzu, 2012, p. 28). Para este autor, “Lo más importante en la guerra es la victoria, no las campañas prolongadas” (Tzu, 2012, p. 25).

Siendo la democracia, en contraparte, una guerra sin fin, como alude Foucault, en el texto escrito por (Abelló, 2003), al decir que el poder es una guerra que utiliza medios alternativos a las armas. Así, la política busca continuar las relaciones de dominación ganadas en la guerra, manteniendo una guerra constante, por medio de las relaciones inteligentes y no con un fuego arrasador. Este término, inteligencia, ha estado ligado a la milicia para emplear estrategias y tácticas con la finalidad del éxito en la operación. Igualmente, ha sido asumida por la dirección estratégica de las empresas, denominada, inteligencia competitiva (Arroyo Valera, 2006). En tal tipo de guerra, esta estrategia genera altos costos, y un desgaste de tácticas y de la tropa, que puede conllevar a una derrota impredecible.

En la ley moral según Sun, los buenos principios de la guerra hacen énfasis en el engaño y éste es la base de su arte. Compartiendo la idea de (Malaver et al. 2007), que el engaño se puede aplicar como inteligencia al implementar una estrategia. Al respecto, Sun aseveraba que toda estrategia va dirigida contra los planes del enemigo, pero atacar al espíritu del comandante es lo más efectivo (Tzu, 2012). Esto es, inducir inteligentemente el ánimo de la derrota en el enemigo antes de comenzar la batalla (Sánchez, 2011). Reconsiderando lo comentado, que no era necesario literalmente la guerra y el engaño en ninguno de sus aspectos si se utiliza la inteligencia. Manteniendo así, un estado de benevolencia y unión entre propios y contrarios, prevaleciendo la paz y lo deseado del enemigo.

Sun Tzu no se equivocaba poniendo a la ley moral en primera instancia, debido a que es trascendental para que toda estrategia tenga éxito. Este elemento debe formar parte fundamental



## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

para una planeación estratégica en las organizaciones, pues sincroniza reglas y trabajadores hacia un mismo objetivo, observando que no es sólo un egoísmo individualista moderno capitalista, sino una acepción de benevolencia hacia el contrario instaurada lo que refiere la Ley Moral de Sun Tzu.

Esto sobrepasa el pensamiento de (Malaver Rojas; Pérez, y Rivera Rodríguez, 2007), que aseveran un diseño para lograr solamente la comunicación de órdenes y actividades. No obstante, McNeilly (1999:166) hace remembranza de las palabras de Sun Tzu: “Cuando uno trata a la gente con benevolencia, justicia y rectitud, y deposita en ella su confianza, el ejército está unido en espíritu y todos serán felices de servir a sus líderes”. En esta frase el concepto de servir es intrínseco en el espíritu común de acatar reglas procurando la armonía. No alude al simple establecimiento de leyes racionales para alcanzar un orden firme, de un carácter restrictivo (Tzu, 2012).

### **El Cielo**

El término del cielo está expuesto limitadamente en el libro de Sun Tzu, El Arte de la Guerra; sin embargo, es uno de los puntos más importantes al momento de tomar decisiones, ya que representa el factor dinámico difícil de predecir y controlar en las tácticas. De acuerdo con las traducciones puede variar su interpretación del cielo de (Tzu, 2012). Para (McNeilly, 1999) es el clima. Asimismo, para (Tzu, 2015) significa el tiempo, el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.

(Guarín et al. 2011) lo menciona igualmente, que es el tiempo (Malaver et al. 2007) alude a las condiciones atmosféricas, con múltiples variaciones, así, es el tiempo y todas las cosas naturales en sí; entonces el cielo hace alusión a todo aquello que es versátil en cuanto tiempo, espacio atmosférico y condiciones climáticas.

Explicación que reitera Sun Tzu al mencionar que: “De los cinco elementos, ninguno predomina constantemente, de las cuatro estaciones, ninguna dura para siempre, existen días largos y cortos, y la luna crece y mengua” (Tzu, 2012, p. 55); y objeta que “Levantar una hoja en otoño no requiere de gran fuerza; ni se requiere de una vista aguda para ver el sol y la luna, ni se necesita un oído muy fino para percibir el estallido del trueno” (Tzu, 2012, p. 35).

De tal forma, Tzu da entender, que no es este tipo de visión que corresponde al momento de ver el cielo como factor clave para la elaboración de una estrategia, sino que se debe tener algo que

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

él llamaba fuerza extraordinaria. Sun Tzu dice al respecto, “por lo general, en la batalla, usa la fuerza normal para iniciar el combate, y emplea la extraordinaria para vencer, pues los expertos en la aplicación de las fuerzas extraordinarias, acuden a combinaciones de fuerzas infinitas como los cielos y la tierra; e inagotables, como el caudal de los grandes ríos... porque se terminan y vuelven a empezar son cíclicos como los movimientos del sol y la luna; mueren y nacen de nuevo; son recurrentes, como el paso de las estaciones” (McNeilly, 1999, pp. 192-193).

Existen circunstancias que no son fáciles de manipular y más aún, si se trata de las fuerzas de la naturaleza, ellas son casi impredecibles. Requiriéndose un tacto muy fino para distinguir cuando las condiciones ambientales a favor, y saber afrontar las variaciones y cambios de ellas, así como lo dice explícitamente Sun Tzu “Un general que conozca perfectamente las diferentes variaciones tácticas sabrá cómo manejar a su ejército” (Tzu, 2012, p. 68), al momento de referirse a “Variaciones” hace alusión de lo cambiante del clima, tiempo y estaciones, y para entender más el término de “Táctica” al que hace mención en la frase (Arellano ,2004) la descifra como, la forma y el fondo del pensamiento estratégico y las condiciones contextuales (medio ambiente y contexto de una empresa).

El otro elemento principal, de este concepto es la temporalidad, que desde, la lente de Sun Tzu manifiesta, haber tres situaciones que se deben dar para caminar hacia el triunfo: la primera “Lo más importante en la guerra es la victoria, no las campañas prolongadas” (Tzu, 2012, p. 25); al mantener una campaña prolongada los gastos aumenta y esto no es conveniente para el estado, y los soldados se desgastan a medida que transcurren más días para el logro de la victoria; es necesario “llegar primero al campo de batalla” (Tzu, 2012, p. 48); ya que, quien llega después está cansado y comienza a emprender la lucha estando fatigado del viaje, en cambio, quien fue previsor y llego antes, estará descansado; y por último, se debe evitar el combate en las mañanas y dejarlo para cuando el enemigo este desapercibido de un ataque, “Al amanecer uno está fresco y lleno de ardor...por tal razón los expertos en la guerra evitan los combates de mañana...” (Tzu, 2012, p. 63).

En la planeación estratégica, sería bueno retomar que “El Cielo” debe ser visto como la precisión de la manipulación de los principios de contexto interno y externo a la organización. Factores ambientales como las guerras, desastres naturales, epidemias, el clima, temporalidad, entre otros, de los cuales depende mucho el éxito o el fracaso de una organización. En otras palabras, operar efectivamente condiciones cambiantes del ambiente al momento de planear estratégicamente, de igual forma prevenir sucesos externos incontrolables. Esto es, tener y

LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
mantener un plan de contingencia en el que se recrean distintas fuerzas que colaboran a lo largo de la batalla.

### **La Tierra**

Este factor es el más comentado por Sun Tzu a lo largo de su obra. Como ejemplo, en la versión del 2015 Sun Tzu menciona este término 99 veces, describiéndolo como el factor del que depende la vida o la muerte (McNeilly, 1999). “La tierra significa las distancias o dificultad que hay para recorrerlas; igualmente considerar la naturaleza del terreno, si es estrecho y abierto, y las oportunidades que ofrece para vivir o morir” (Tzu, 2012, p. 16).

Hay tres elementos constituyentes de la Tierra de Sun Tzu: La distancia, el espacio o medición y los tipos de terrenos. Sun Tzu establece la distancia de la siguiente forma: “Si ordenas a tus hombres avanzar a marchas forzadas sin descansar día y noche, cubrirás el doble de la distancia usual... si la marcha se hace de esta forma, los hombres serán hechos prisioneros” (Tzu, 2012, p. 59). Por las largas distancias recorridas, el ejército pierde energía y al llegar al campo de batallas no podrá luchar y hay gran probabilidad que sea derrotado; es por ello, que Sun Tzu sugiere: “Cerca del campo de batalla, espera al enemigo que viene de lejos, aguarda en reposo con tropas bien alimentadas” (Tzu, 2012, p. 65).

Como sugerencia para aumentar las posibilidades de una victoria, con un ejército descansado y saciado de alimentos, el llegar primero tendrá ventajas sobre el otro ejército que viene cansado y desgastado por el viaje. “Por otro lado cuando el ejército está próximo los precios se elevan...” (Tzu, 2012, p. 24), haciendo énfasis en las fluctuaciones del abasto del mercado, poniendo en predicamentos la economía del lugar.

Ahora bien, acerca de los espacios Sun Tzu asevera: “La medición de espacios está en función de la Tierra; las cantidades se deducen de la apreciación; las cifras, de las cantidades; las comparaciones, de las cifras; y la victoria, de las comparaciones” (Tzu, 2012, p. 36). Anteriormente a esta frase, Sun Tzu menciona que estos son los principales elementos del Arte de la Guerra: La medición de espacio se refiere al estudio detenido de donde estamos, cuales son los límites, y las condiciones actuales del terreno, para poder hacer apreciaciones de cantidades y cualidades de los elementos a utilizar para una determinada acción en la guerra, después deducir cifras en números y así estar en condiciones de hacer comparaciones con las fuerzas enemigas, y de acuerdo a estas determinar si la estrategia que implementemos nos dará la victoria.

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si esto se traslada a planeación estratégica se podría establecer de la siguiente forma en la empresa: hacer un análisis de la situación, los logros de la empresa y las limitaciones. Pensar con base a datos históricos para hacer proyecciones y hacer estimaciones, incluyendo costos y recursos humanos a utilizar. Una vez trazado el plan, se puede estar en condiciones de hacer comparaciones respecto a la competencia y poder lanzar nuestra estrategia de acuerdo al momento que teníamos predeterminado.

Posteriormente, para ganar terreno en el espacio en cuestión, Sun Tzu sugiere: “Para tener la certeza de tomar lo que atacas, vulnera un punto que tu enemigo no defienda, para estar seguro de conservar lo que defiendes, protege un punto en el que tu adversario no pueda atacarte... al practicar el Arte de la Guerra, lo mejor es tomar un estado intacto que destruirlo” (Tzu, 2012, pp. 28-50). Así, el posicionamiento en las batallas era vital para imponerse ante el ejército enemigo e ir asegurando la victoria en cuanto se vaya ganando más terreno, el cual, al ser tomado, se debe procurar conservar, protegiéndolo y de esta manera tratar de mantenerlo intacto, no destruyéndolo.

Otro aspecto que Sun Tzu consideraba importante, era compartir lo ganado con los militares, “[...] cuando conquistes un territorio, reparte las ganancias entre tus tropas” (Tzu, 2012, pp. 61). Considerando este punto, hacia la planeación, en el momento que se les invite a los subordinados en el reparto de los beneficios, se envía un mensaje intrínseco de motivación y colaboración, con más ánimo para obtener un bien común, y confianza mutua. Así, “El arte de mandar consiste en no hacer frente a un enemigo que ocupa lugares elevados y no oponerse a él si está apoyado en colinas” (Tzu, 2012, pp. 65). En este mensaje se entiende que de acuerdo a la posición que tengamos, es la posibilidad de obtener la victoria.

Para (Tzu, 2012) todo buen líder antes de mandar a su personal a la guerra, ya dimensionó las características del terreno para poder elaborar una táctica y tener la confianza que las estrategias den resultados. Si camina a ciegas y manda en la misma condición a sus subordinados, habrá incertidumbre, e irán al fracaso porque desconocen a donde van y con qué objetivo.

(Sun Tzu, 2012) en el terreno complicado establece hacerse de aliados, en lugares despejados no demorarse y en situaciones desesperadas se tiene que combatir. En palabras de (Canales, 2009), un general no debe hacer campaña en terreno difícil, debe esperar las relaciones diplomáticas en las fronteras. Sun Tzu orienta en cada paso a sus generales para evitar el infortunio de un ataque imprevisto en su contra, los invita a apoyarse en las condiciones de cada terreno donde se encuentren y advierte lo que podría suceder en terrenos difíciles y cerrados, e

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

invita a siempre tener un plan de contingencia para enfrentar las posibilidades adversas para ejército, en estos terrenos.

“La peor táctica es atacar ciudades amuralladas... la preparación de armas y pertrechos lleva tres meses y la construcción de rampas de tierra contra muros, tres meses más... y si se escala por los muros, el general perderá la tercera parte de sus hombres” (Tzu, 2012, p. 28). Ciertamente atacar a un contrincante fuerte y preparado para enfrentar todo lo que represente es un peligro para el ejército y su pueblo. Implica muchas complicaciones desde altos costos y derroche de tiempo, hasta desmotivación del personal, por lo que Sun Tzu sabiamente advierte que no es buena práctica, atacar de frente a quien ya ha previsto el infortunio.

“Si cuidas de tus hombres y acampas en terreno firme, el ejército estará libre de enfermedades de toda clase, y de ésta manera se volverá invencible” (Tzu, 2012, p. 76). Algo notable en las descripciones de Sun Tzu era su insistente trato humano, como lo muestra en ésta frase; la importancia del terreno aquí recae en el cuidado y mantenimiento de sus hombres para que no sufran daño alguno, y si el ejército permanece intacto de igual manera le asegura en gran parte la ventaja en la guerra; si se traduce a la administración, se podría decir que es importante que el lugar de establecimiento de nuestro negocio sea seguro, para la realización de las actividades de nuestros empleados, y cabe mencionar que seguir las reglas de prevención de accidentes y riesgos, nos permitirá cuidar así a nuestro personal en salud e integridad física, para evitar quedar sin personal en alguna área, ya que ocasiona desajuste en los planes establecidos, y pone en peligro el alcance de metas.

Para (Sun Tzu, 2012) había dos clasificaciones para los terrenos, por su naturaleza y por la utilidad de estos:

- Accesibles. Es fácil de atravesar tanto para el enemigo como para nosotros, por lo que se debe establecer posición eligiendo las alturas, para obtener ventajas al librarse la batalla y para la trasportación de suministros.
- Engañosos. Es un terreno con limitantes y dificultades para salir, y no se pueden obtener ventajas de este.
- Neutrales. Es un terreno desfavorable para ambos bandos, incluso si el adversario te ofrece una ventaja, retírate, induciendo a que te sigan las tropas enemigas y entonces se debe aprovechar esta condición favorable.

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Estrechos. En este terreno si se llega primero se debe bloquear los accesos y si llega primero el adversario no se les debe seguir, y si no los bloquea, entonces prepararse para seguir al enemigo.
- Accidentados. Cuando se esté en el terreno se debe mantener una posición elevada y esperar al enemigo, y si es él, quien toma este terreno, no se le debe seguir.
- Distantes. Es un terreno abierto, la fuerza es igualada, y es difícil provocarle a combatir de manera desventajosa para el enemigo (Tzu, 2015).

Entender estas seis clases de terreno es la responsabilidad principal del general. Entre las tropas están las que huyen, las que se retraen, las que se derrumban, las que se rebelan y las que son derrotadas. Ninguna de estas circunstancias constituye desastres naturales, sino que se les imponen a los errores de los generales (Tzu, 2012).

Es necesario que el general, vestido de inteligencia, sea capaz de distinguir en qué tipo de terreno ejecutara una batalla, lo importante es llegar primero, para poder establecer una estrategia, en función de definir los espacios, distancias, y peligro en cada terreno y usarlos a favor.

De acuerdo a su utilidad, los nueve terrenos (Tzu, 2015) son:

- Dispersivo: Es un terreno que pertenece a los mismos que luchan, o hay dispersión cuando están en terreno de familiares apegados a los soldados; se entiende que es mantener una guerra interna, se alude a una toma de diferentes posturas en cada militar, de acuerdo al aprecio de sus familiares.
- Fronterizo: Es básicamente un territorio fronterizo, porque está cerca del territorio combatiente.
- Clave: Es un terreno ventajoso a quien lo conquista, la importancia de este territorio recae en llegar primero.
- Comunicado: Territorio accesible para ambos combatientes.
- Convergente: Es un territorio donde se intersectan tres ciudades rivales; sería un terreno que es vía de acceso a otros pueblos.
- Hostil: Es el terreno enemigo.
- Difícil: Terreno de montañas boscosas, desfiladeros abruptos u otros accidentes difíciles de atravesar.

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Cercado: Cuando el acceso es estrecho y la salida es tortuosa, de manera que una pequeña unidad enemiga puede atacarte, aunque tus tropas sean más numerosas; se ocupa de una gran adaptación, para atravesar este territorio.
- Mortal: Un terreno mortal están en la misma situación que si se encontraran en una barca que se hunde o en una casa ardiendo; la clave para vencer en este tipo de terreno es la agilidad y rapidez, con la que se desplieguen las tácticas de guerra.

El que posee la visión clara de cómo hacer uso del espacio, y distancia del terreno, para su favor, será capaz de tener la batalla ganada, ya que del estudio de la ubicación actual y adonde se quiere ir, dependen del inicio de la elaboración de una táctica, para poder ejecutar una estrategia en cualquier ámbito; en otras palabras, el que sabe su objetivo, será capaz de planificar a futuro, y aún más, aun futuro cambiante, reconociendo cuales son los terrenos difíciles, hostiles, mortales, para alejarse rápidamente, o elaborar una estrategia contingente, para estar siempre preparado, y avizorar los terrenos claves para el éxito, recordando que el llegar primero aumenta las posibilidades de obtener la victoria.

### CONCLUSIÓN

Como se ha expuesto, la planeación estratégica debe conceptualizarse desde la estratagema misma de Sun Tzu, quien resulta ser un referente necesario para el proceso de la formulación de la estrategia. La primera concepción elemental es la ley moral, está como el camino del universo, armonioso entre los objetivos del pueblo y el propósito de los líderes, teniendo una confianza mutua, dónde el líder cultive, asuma irrestricto la ley moral y posea buenos principios, destacando la sabiduría y la benevolencia, estableciendo, que la mejor estrategia es resolver todo pacíficamente sin exponer vida alguna (Tzu, 2012).

Segundamente en importancia, Sun Tzu arguye al cielo como el ambiente dinámico, con fluctuaciones meteorológicas que requieren diferentes tácticas y pericias durante la guerra. Incluso precisa tener un plan contingente por si las circunstancias cambian súbitamente (Tzu, 2012). Por último, Sun Tzu describe la tierra con mayor amplitud, tomada de igual forma, por la visión utilitarista de la planeación estratégica organizacional. Pues en su idea de la tierra, Sun observa la distancia, la medición de los espacios y tipología de los terrenos. Reparando en el incremento de los precios cuando la batalla es inminente. Además, sugiere el cuidado de las tropas y la atención de la posición frente al adversario (Tzu, 2012).

## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estos dos conceptos, el cielo y la tierra, corresponden a las asunciones de la perspectiva de (Ansoff, 1980), la de convertir las amenazas en oportunidades. Asimismo, es Ad Hoc con la de (Porter, 2010), que considera la posición relativa del negocio de la firma en cinco fuerzas de la industria, para lograr una ventaja competitiva. Estas ideas del cielo y la tierra, como metáforas, corresponden igualmente al convencionalismo analítico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, los pormenores de repartir lo conquistado entre las tropas, su cuidado y no ordenar marchas forzadas a sus hombres, de la concepción de la tierra de Sun; la dinámica impredecible del ambiente y planes contingentes del cielo; y sobre todo la discusión amplia de la ley moral, la armonía con los pueblos, asumir y adherirse el líder a las máximas del pueblo, no son comentadas en absoluto por el convencionalismo de la estrategia y gestión estadounidense. Por lo que se debe reconsiderar determinadamente, el pensamiento de Sun, concluyendo que: si asumes la ley moral, observas detenidamente el cielo y exploras la tierra donde se llevará a cabo la batalla, tu victoria será inagotable (Tzu, 2012).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelló, Ignacio. (2003). El concepto de la guerra en Foucault. *Revista de estudios sociales*. Colombia. No. 14. pp. 71-75.
- Aguilar Cruz. Conrado. (2000). La necesidad de la planeación estratégica. *Temas de ciencia y tecnología*. México. 4(11), pp. 17-28.
- Ansoff, Harry Igor. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. USA. 1(2), pp. 131-148.
- Arellano Gault, David. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Arroyo Valera, Silvia. (2006). La inteligencia competitiva versus Sun Tzu. *PUZZLE Revista de Inteligencia Competitiva*. España. 6(24), pp. 1-8.
- Castellanos Narciso, José y Cruz Pulido, Mauricio. (2014). Una mirada de la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. USA. 1(3), pp. 1-32.



## LA LEY MORAL, EL CIELO Y LA TIERRA DE SUN TZU EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Castillo Navarro, Diana. (2012). *El pensamiento estratégico como herramienta para la elaboración de planes de trabajo*. Tesis de Licenciatura. Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Collar, Jorge. (2009). Cine, El Sun Tzu aplicado. *Nuestro tiempo*. España. No. 656, p. 98.

Contreras Sierra, Emigdio. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento y gestión. México. No. 35, pp. 152-181.

Guarín Echeverría, Jairo, López Hincapié, Juan y Maldonado Jaramillo, Natalia. (2011). *El Arte de la guerra una guía estratégica y administrativa aplicado a la administración de la empresa Farmacontrol S. A*. Tesis de Maestría. Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Colombia.

McNeilly, Mark. (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios*. México: Oxford University Press.

Porter, Michael. (2010). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Rivera Rodríguez, Hugo, Pérez Gómez, Gómez y Malaver Rojas, Marleny (2007). Aporte de oriente a las empresas de occidente Sun Tzu un clásico de la estrategia. *Universidad y Empresa*. Colombia. 6(12), pp. 117-140.

Sánchez de Armas, Miguel. (2011). Guerra y seducción. *Revista mexicana de comunicación*. México. No. 126, pp. 27-28.

Sánchez, José y Morales, María. (2009). Planeación estratégica. *Planeación y evaluación educativa*. México. 16(45), pp. 3-12.

Tzu, Sun. (2012). *El Arte de la guerra*. México: Grupo Editorial Tomo.

Zapata Villegas, Roberto. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*. Colombia. 15(17), pp. 83-92.