

NOTA CRÍTICA DE LIBRO

# Estrategias. Reinventando la realidad empresarial del siglo XXI

*Francisco Javier Garrido*

Wilson & Cox, Oxford, United Kingdom

2016

249 páginas

Por:

***María Verónica Linares***

Profesora titular de Metodología de Decisión y  
directora de la Maestría en Administración de Negocios (MBA)  
Facultad de Ciencias Económicas - UNCUYO  
Mendoza, Argentina

En esta obra, Francisco Javier Garrido nos propone un interesante recorrido por los caminos que han inspirado a tantos estrategas para encontrar sus estilos propios por cientos de años. Nos invita a atrevernos a realizar cambios extraordinarios, atravesando el umbral que ya cruzaron hombres y mujeres de todos los tiempos que se dieron a la tarea de desarrollar lo que se denomina la «sabiduría del general». El libro, sin lugar a dudas, habla de estrategia, pero profundiza y pormenoriza un concepto menos explorado en el mundo del *management* y de los negocios al centrarse en la figura de los *estrategas*, es decir, las personas que piensan y ejecutan la estrategia. A través de un interesante recorrido, el autor nos hace conocer cómo se ha venido desarrollando y aplicando la idea del «ser estratega» a lo largo de la historia de la humanidad, primero de la mano de la escuela de Oriente para luego arribar a la escuela de Occidente, y desde su aplicación militar a su aplicación al *management*.

Este recorrido comienza en el capítulo 1, donde Garrido sienta una base fundamental respondiendo a la pregunta *¿somos naturalmente estrategas?* En este sentido, el autor nos habla de algunas condiciones que son propias de nuestra naturaleza humana y dice que «nos relacionamos tempranamente con el mundo que nos rodea, tanto gracias a nuestra curiosidad como por nuestra capacidad exploradora y transformadora del entorno» (p. 14). Además, agrega que los humanos tenemos tres necesidades primarias concurrentes que naturalmente nos impulsan hacia los dominios del pensar estratégicamente: la necesidad de transformación, la necesidad de *anticipación* y la necesidad de trascendencia. Estos tres elementos están presentes en las personas que han estudiado y aplicado la teoría y práctica estratégicas en forma persistente y por más de 2.500 años de historia relatada. El componente común como respuesta a esto está en nuestro *cerebro*, cuyo funcionamiento hemos podido conocer recién a través del aporte de las neurociencias. Entre las principales características del funcionamiento cerebral, se destacan: la *no linealidad del pensamiento*; la *auto organización de las memorias*; el *umbral* de las neuronas para activar su potencial de acción, que es propio y particular; la *oscilación* de las neuronas de forma espontánea, lo que explica la comunicabilidad entre neuronas de distintas áreas cerebrales; la existencia de redes neuronales; la *aleatoriedad o ruido*, que es algo deseable en los sistemas no lineales como lo es nuestro cerebro; la *variabilidad de las respuestas neuronales ante similares estímulos*, lo que otorga flexibilidad y adaptabilidad para la supervivencia en sistemas y entornos complejos. Aquí, nos vamos a detener específicamente en un estado particular de variabilidad saludable en el que el cerebro se encuentra en situación crítica perpetua, siempre listo y *anticipando* su entorno. Y es aquí donde, a mi criterio, Garrido incorpora un con-

cepto muy interesante y clave para entender la mente del estratega: la *anticipación*. El autor, citando a Ray Kurtzweil (2012), explica que «la verdadera naturaleza de la inteligencia es anticipar el futuro» (p. 17), y en este sentido responde al interrogante abierto sobre si los humanos somos naturalmente estrategas, ya que se dice que es connatural a la especie humana el intentar anticiparse al futuro, lo que es, además, un acto evolutivo de supervivencia.

En el capítulo 2, Garrido nos muestra cómo en diferentes culturas y diferentes corrientes de pensamiento ha estado presente la estrategia. Es aquí donde señala que «el concepto de estrategia se ha venido desarrollando y aplicando a través de la historia de la humanidad, primero de la mano de la escuela de Oriente, para luego arribar a la escuela de Occidente. Si bien es en Occidente donde el vocablo estrategia se despliega en las enciclopedias y es en la Europa del siglo XIX donde se traslada desde el mundo militar al mundo de los negocios, no será sino hasta inicios del siglo XX que el mundo público y el de las organizaciones sin fines de lucro conocerán sus primeras aplicaciones» (p. 56).

Garrido nos propone «avanzar de la mano de los maestros» en este recorrido histórico del pensamiento sobre estrategia, comenzando por la escuela de Oriente. En primer lugar nos presenta al Maestro Sun o Sun Tzú (China, siglo IV a. C.), cuya obra, *El Arte de la guerra*, arriba a Occidente de la mano del misionero jesuita Joseph-Marie Amiot (1718-1793). El tratado de Sun Tzú puede no ser el más antiguo de la historia, pero sin lugar a dudas es el más antiguo que se ha recuperado. Luego, en el recorrido por Occidente, nos presenta a Cayo Julio César (nacido en Roma en el año 100 a. C.), a Alejandro Magno (Grecia, 356-323 a. C.), a Napoleón Bonaparte (Francia, 1769-1821) y principalmente a Karl Von Clausewitz (1780-1831), general del reino de Prusia que en el año 1794, con solo 13 años, ya se había alistado en el ejército. A partir de su excelencia en el campo de batalla llega a ser considerado como uno de los más influyentes estudiosos de la conducta y *visión* del estratega en el campo de batalla. Es justamente con este personaje que se comienza a estudiar estrategia en las escuelas de negocios del siglo XX, para luego ir introduciendo nuevos autores hacia la segunda mitad del siglo, como Levitt, Selznick, Chandler, Ansoff, Schumpeter, Mintzberg, Porter y Ohmae. Estos autores han propuesto cómo competir, cómo diferenciarse, cómo diseñar una estrategia corporativa, a través de la aplicación de diversos modelos que, aunque valiosos en sí mismos, al decir de Garrido, anidan numerosos vacíos y puntos suspensivos a la hora de definir y explicar lo esencial: «cómo se concibe o formula una estrategia» (p. 57).

El autor no pasa por alto el establecimiento de la lógica conexión que, a mi criterio, debe existir entre la estrategia y las decisiones, ya que «*la estrategia sin decisión es equivalente a una decisión sin acción*». Introduce aquí el concepto de *implementación de la estrategia* como parte de la toma de decisiones, asumiendo los riesgos implícitos y siendo responsable de las consecuencias de estas decisiones. El otro aspecto que Garrido no pasa por alto, y que, a mi juicio, es muy importante, es el

considerar como una parte clave de la estrategia a los condicionamientos y factores internos de la empresa: lo que realmente somos. Sin olvidar el contexto, revaloriza el conocimiento de las capacidades propias de la organización y de lo que la organización es capaz de hacer. Y es en este sentido que toma relevancia la persona del estratega: *no da lo mismo quién dirija o sea el estratega a cargo.*

Garrido reserva para el capítulo 3 la descripción del *perfil del estratega* y nos explica que, fundamentalmente, este debe ser capaz de elaborar buenos planes, de organizar bien, de trabajar bien con las personas, de dirigir adecuadamente y de controlar exitosamente. Es justamente aquí que propone, desde el pensamiento estratégico, cómo debe ser un estratega: planificarse a sí mismo, organizarse a sí mismo, conocerse a sí mismo, dirigirse y disciplinarse a sí mismo, controlarse a sí mismo. Cuando sea capaz de lograr esto, recién entonces podrá trasladar todo este conocimiento a una organización. En este capítulo, el autor también nos habla de la *intuición* y de cómo se utiliza en la toma de decisiones. Nos recuerda que los griegos la llamaron «sabiduría del general», que Von Clausewitz hablaba de «destello de claridad» que ilumina asertivamente la visión para un mayor conocimiento en la toma de decisiones. Sin lugar a dudas, la intuición ha sido y es un elemento más que valioso que está presente a la hora de las decisiones.

En el capítulo 4, Garrido nos habla del objeto de estudio de la estrategia, *la realidad*, y propone conocerla a través de los actores (empresas), las escenas (relaciones dinámicas que tensionan a los actores) y los escenarios (variables del entorno). Hace especial hincapié en la necesidad de ser buenos observadores y constructores de realidad, ya que los gerentes pueden crear o destruir realidades y, por lo tanto, los invita a hacerse cargo y responsables de la construcción de futuros, lo que se concreta tomando decisiones. En este sentido, Garrido nos recuerda que todos somos observadores especializados de la realidad, y yo agrego, debido a que todos la percibimos de manera diferente; es por esto que la calidad del estratega está también ligada a la capacidad de afinar la percepción de la realidad, de modo tal de poder conocer y entender distintos puntos de vista.

Finalmente, en el capítulo 5, Garrido nos habla del *futuro*. «El futuro lo experimentamos desde el presente», nos dice, y recomienda una lógica diferente para los estrategas: en lugar de la tradicional «ver para creer», nos propone «*crear para creer*». El estratega crea el futuro y luego debe convencer a los suyos de ese futuro, para lo cual es indispensable que ponga en juego su capacidad de motivación, convencimiento, comunicación y liderazgo, ya que debe ser él quien «venda» la idea de futuro creada para que los demás la entiendan y luego la hagan realidad.

En esta obra podemos ver cómo el autor da verdadera cátedra de *pensamiento estratégico*, más que de *estrategia*. Pone el foco en los sujetos, en las personas, en los estrategas, no en el objeto (la estrategia). Resalta el valor de la estrategia como «modelo que nos modela», valorizando el concepto de *pensar la estrategia* como base fundamental del *hacer la estrategia*.