

Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las organizaciones del siglo XXI

Francisco Javier Garrido Morales



Real Acadèmia de Doctors

REAL ACADEMIA DE DOCTORES

Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI

Discurso de ingreso del académico correspondiente electo

Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Javier Garrido Morales

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales / PhD in Management

En el acto de su recepción, 05 de Marzo de 2015



Real Academia de Doctores / Royal Academy of Doctors

Barcelona, España, 2015

© Francisco Javier Garrido Morales
© Real Academia de Doctores

La Real Academia de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier otro medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.
Impreso en papel offset blanco superior por la Real Academia de Doctores

ISBN: 978-84-606-6176-4
Depósito Legal: B 5867-2015
Impreso en España - Printed in Spain - Barcelona

Fecha de publicación: Marzo de 2015

**Los “Determinantes de las Escuelas de Pensamiento
Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para
el Management en las Organizaciones del Siglo XXI”**



I. De las Convergencias

“Han pasado ya varias décadas desde el final de la guerra fría y China ha dejado de ser el país de los grandes ejércitos que imponía respeto y miedo a Occidente. Se ha abierto al mundo, millones de turistas han visitado el país y China ha salido también al mundo”. Esto decía el propio Doctor Barquero (2010) en este podio y proseguía: con “la mayoría de las grandes empresas occidentales tienen alguna filial en China y muchas de las empresas chinas tienen también representación en Occidente. China ha ingresado en las Naciones Unidas e incluso se ha adherido a varias de sus Convenciones. No es ya el país que debía servir de contrapeso a la Unión Soviética y sin embargo, es el país que presenta grandes interrogantes a Occidente”. De esa imagen de grandes ejércitos y estrategias, nos han legado sus derivaciones y aplicaciones para el mundo organizacional y empresarial, las que no han sido necesariamente bien explicadas, enseñadas o aplicadas en el mundo contemporáneo, como apuntaremos en este trabajo.

Por cierto que no solo China representa una gran interrogante para Occidente, sino también representan parte de este enigma naciones como Japón, Corea, Hong Kong e India ; países sobre los que está más preparada Europa que el resto del mundo para establecer puentes de entendimiento y comprensión, gracias a una larga tradición de empresarios

e intelectuales formados en estas tierras y que han zarpado y regresado desde estos puertos, con riquezas tanto espirituales como materiales.

Pero este no es el caso de la mayor parte del mundo Occidental, donde hemos vivido de espaldas al Oriente “tanto en materia filosófica como intelectual” .

A partir de este punto intentaremos relacionar estas cosmovisiones y sus convergencias, para construir puentes que busquen aclarar como se integran la pragmática occidental con las convergencias de las miradas intelectuales y estratégicas del Oriente, de las que solo por citar un ejemplo clarificador, nos centramos en el caso de China.

III. Escuelas de Pensamiento Estratégico

Ha sido un desafío el intentar dilucidar las diferencias y convergencias en las cosmovisiones surgidas al alero de practicantes e intelectuales occidentales de gran talla universal tales como Von Clausewitz , Beaufré, Macchiavelli y Antoine Henry De Jomini , o a partir de los milenarios aportes orientales que se verifican en los trabajos de Sun Tzú , Sun Bin , Kautilya Wang Li , T'ai Kung , Wei Liao Tzú , Zhuge Liang y recientemente Musashi , entre otros.

De entrada cabe aclarar que el uso del término estrategos o estrategia nos ofrece sus primeros usos derivado de la idea del “general de ejército” griego, aun cuando sus inicios en la historia universal relatada se pueda sin

duda situar en punto de partida en la práctica del Arte de la Guerra en el 420 a.C. en la China de los Reinos Combatientes. Si bien el concepto de estrategia refiere originalmente al profesional de la guerra (originalmente los romanos le llamaron así al general especialista en la protección de tierras y océanos), ya desde fines del siglo XIX el término abandona el ámbito puramente militar y desembarca en el mundo organizacional y empresarial.

Esto es lo que se recoge en su etimología, finalmente sinónima de la palabra “estratega”: y por quien entenderemos a una mujer u hombre, que organiza y dirige a otros hacia un mejor futuro de valor y riqueza (en el entendido que -según el Tao- la riqueza proviene de lo que existe y valor de lo que no existe).

No obstante la importancia del término, la literatura sobre estrategia ha sido víctima de su propio éxito en Occidente y hasta cierto punto ha sufrido de una falta de rigurosidad en el tratamiento de su esencia y extensiones.

De una parte hay autores que suponen una extraña diferencia entre dos palabras sinónimas como lo son “estrategos” y “estratega”; no obstante esta pirueta intelectual intenta en algunos casos diferenciar a quienes se dedican profesionalmente al arte y la ciencia de la estrategia.

En nuestro caso no tenemos la pretensión de aportar a tan superfluas y binarias discusiones. Si algo hemos aprendido en los estudios

que llevamos adelante en los centros de investigación estratégica en que colaboro en Boston y Oxford, es que debemos incentivar en las mentes de los Directivos del siglo XXI tanto la colaboración, como la convergencia entre las visiones de Oriente y Occidente. Es por esto que afirmaremos que quien hace uso de algún principio o modelo estratégico puede ser considerado como un bien intencionado aprendiz, en el inacabable camino del perfeccionamiento estratégico.

Si buscamos un perfil general del strategos de todos los tiempos, debemos incluir una serie de actitudes y aptitudes que suman conocimientos basales o primarios y que resultan de una convergencia de dominios tales como: intuición, análisis, la capacidad de establecer relaciones, síntesis, diseño de escenarios y actores, táctica, logística y estratagemas .

En la misma línea de pensamiento, diremos que la convergencia de conocimientos superiores o propios de la maestría estratégica, son aquellos permiten el despliegue de lo que los griegos llamaron el strategon sophía o sabiduría estratégica, que tanto aprendices y seguidores reconocen como aquello que hace destacarse con total naturalidad a un directivo, para ubicarse como un primero entre sus iguales. Entre las principales convergencias publicadas ya en nuestros trabajos es menester destacar las siguientes:

- I. Conocimiento profundo del sentido humano de la realidad (cultura y sociedad)
- II. Alto nivel de exigencia personal (la batalla más dura es consigo mismo)
- III. Conexión con la sabiduría en la toma de decisiones (reconocer la unidad en la dualidad)
- IV. Habilidad de comunicación de la estrategia (la tradicional “arenga”, es condición del estratega que se precia de tal)

No obstante, las tradiciones propias de las escuelas de pensamiento estratégico nos han legado un mayor conocimiento respecto del perfil humano y formativo del estratega de Occidente, de la escuela griega, de su influjo y participación activa en la guerra, hoy muy extendida en el mundo de los negocios.

Inicialmente el estratega participó de las decisiones políticas de la guerra por sus capacidades, dominios de amplios conocimientos, contactos, habilidades y poder económico (todos los ciudadanos atenienses eran elegibles para todos los cargos del estado, pero al no ser remunerados, ellos quedaban disponibles solo para los interesados, bien contactados, bien evaluados por la asamblea y además, pudientes). Esto explica lo que tradicionalmente ocurrió en la elección del cargo de estratega: “al no ser retribuido, este cargo quedaba en manos de ricos notables con tradición

familiar de mando”. Así el propietario de las tierras (particularmente de frontera) es el tradicional estratega (del período político, aún no involucrado en el campo de batalla). No obstante la evidente relación con la conservación del patrimonio y a la vez, cuidado de la frontera, se conforma otro factor adicional: para su efectividad debía proveerse de implementos, lanzas y escudos (todos de alto costo) para sí mismo y sus soldados. En el caso de Pericles, por ejemplo, se combinaba su función de “stratego en jefe”, con la de primer hombre de estado, delegando en diez estrategas escogidos las funciones de frontera, navíos y hospitales, entre otros (la asamblea revisaba constantemente sus desempeños, castigando o premiando sus acciones). Sabemos que hasta fines del siglo V a.C. los estrategos en esta primera etapa no participaban de acciones en los campos de batalla, más bien administraban recursos, proveyendo de orientaciones, apoyos materiales y humanos, a los generales y sus tropas.

El segundo período o de ciudadano-guerrero se desarrolla luego del Siglo V a.C. (período clásico griego) en que se dan pasos que formalizan la educación de los estrategos: surgen entrenadores que van de ciudad en ciudad enseñando el manejo de las tropas y las armas (en su “Anábasis”, Jenofonte describe a estos “educadores” como “técnicos mercenarios de la guerra”) y poco a poco se comienzan a implementar academias que enseñan tácticas, estratagemas, estrategias y exhortaciones de guerra. Durante este período se revaloriza la persuasión y alineación en el comando de

las tropas, así como las trampas de guerra y astucia aplicada al campo de batalla, es el período de mayor desarrollo de las técnicas occidentales aplicadas a las artes militares. Un siglo más tarde, la tarea del estratega habrá tomado forma y fama suficiente como para ser exportada desde Grecia al mundo (particularmente buscados fueron los entrenadores provenientes de Atenas).

IV. Maestros y Estrategas de todos los tiempos

Siguiendo una simple línea histórica de precedencia, retrataremos brevemente a los Maestros y Estrategas de la escuela de Oriente, para luego pasar a la escuela de Occidente:

Uno de los nombres más reiterados en la literatura estratégica es el de Sun Tzú, cuya obra llega a Occidente una década antes del estallido de la Revolución Francesa de la mano del misionero Jesuita J.M. Amiot. La obra del padre Amiot fue reeditada en 1782 en Francia y Alemania (luego Japón, Rusia, Inglaterra y España). Sun Tzú habría vivido en una época de gran influjo filosófico, técnico y artístico. No obstante le habría tocado presenciar una convulsa época de grandes batallas y guerras, que terminarían con los siete reinos (Qi, Chu, Yao, Han, Zhao, Wei y Qin) y a partir de lo cual los señores debieron echar mano a medios militares, diplomáticos, políticos y grandes medios económicos para intentar

asegurar su gobierno e integridad territorial: es la etapa conocida como de los Estados Combatientes, cuando Quin unifica a la China de la época. Tal como ocurrió siglos más tarde en Grecia, la política y los gobiernos requirieron de asesores; especialistas en estas artes, quienes vendían y trasladaban sus conocimientos entre los diversos reinos que los requerían: eran los estrategas de Oriente, entre los que se contaba Sun Tzú, a quien se atribuye la autoría del reconocido tratado “El Arte de la Guerra” que habría sido ofrendado por el estratega al Rey Ho Lu, monarca del estado de Wu en el siglo IV a.C. Resulta interesante que la similitud de este trabajo que persiste en el tiempo, con los de similar difusión en Occidente, reside en su función de ayuda y orientación en el campo de batalla y en el despliegue de la estrategia militar, claro que con las claves inspiradoras propias del lenguaje casi poético del I Ching . El tratado de “El Arte de la Guerra” de Sun Tzú puede no ser el primero en la historia, pero es sin lugar a dudas el más antiguo que se ha recuperado.

Un seguidor de la obra de Sun Tzú ha sido Sun Bin: nacido en el seno de una familia de guerreros (descendiente de Sun Tzú) ha sido señalado como el autor de lo que se conoce como “El Arte de la Guerra II”, una especie de manual continuador del tratado del Arte de la Guerra. Desde una perspectiva histórica occidental los teóricos aplicados actualmente más influyentes de las ciencias militares de Occidente surgen los aportes del Archiduque Carlos de Austria (cuyos trabajos nunca fueron traducidos

solo al inglés y de allí su poca difusión), del táctico y escritor francés Paul Gédéon de Maizeroy (1719-1780), el suizo Antoine-Henri de Jomini, el francés Count Guibert y el más reconocido y difundido, el prusiano Carl Von Clausewitz, a quien se han unido en el salón de los Grandes Generales de la Academia de Altos Estudios Estratégicos de Francia:

Cayo Julio César: considerado como uno de los más grandes generales y estrategias de la historia. Nace el 12 de julio del año 100 en el seno de una de las familias más distinguidas de Roma, se evidencia desde temprana edad su inteligencia y lo que los historiadores han venido a llamar su “elevación de ánimo”. Sus grandes dotes de historiador y literato (ejemplo del período clásico) le permitieron relatar de modo ejemplar y sobrio sus propias hazañas tanto en la guerra como en la política. Sus condiciones de estratega, por las que le destacamos en este libro, le valieron su ubicación en la historia, hechos que son relatados en su tratado “Bellum Gallicum”.

Alejandro III de Macedonia: quien ha trascendido como “Alejandro Magno”, su conquista del imperio Persa le ha valido ser considerado como uno de los más grandes generales de la historia (356 a 323 a.C.) y un hombre de formación universal, educado por Aristóteles durante su infancia. Desarrolló durante sus doce años de campaña una brillante política de fusión con los persas, luego de la conquista de Persépolis.

Napoleón: como uno de los estrategas militares más admirado de la historia universal (1769 – 1821). Durante casi una década consiguió el control de Europa Occidental y de Europa Central. Dotado de gran

talento, capacidad de trabajo y liderazgo, ha logrado ser considerado desequilibrante en el inicio del siglo XIX.

Leftraru: genio militar valorado universalmente por su capacidad de mando y por el uso de la estratagema (1534 – 1557), quien a edad temprana y durante el período de conquista del ejército español de las tierras del Sur de América (Chile), fue capturado por el ejército del general español comandado por Pedro de Valdivia, de quien aprendió todas sus tácticas y estrategias militares (siendo paje de servicio por dos años del propio Valdivia). Habiendo aprendido a cabalgar traspasó ese y otros conocimientos a sus congéneres, utilizando sus conocimientos militares para desarrollar nuevas e ingeniosas aplicaciones, lo que le permitió mantener contenido al ejército español.

Textos escolares americanos e incluso chilenos honran a Don Pedro de Valdivia -servidor de la Corona española- como “padre de la patria” . El héroe nacional real de Chile, sin embargo, fue el astuto y valiente Cacique araucano Leftraru, quien merece el reconocimiento. El propio Neruda le honra en su Canto General: “Lautaro era una delgada flecha flexible y azul” y su nombre significa Halcón o ave veloz.

Los araucanos no eran dulces ovejas como las del Caribe que fueron exterminadas en una generación, eran de hecho magníficos guerreros (comparables a Seminoles, Cheyenne y Sioux) que ya habían detenido

el avance de los Incas en el Sur del mundo y por ello los conquistadores españoles tuvieron que disponer de tres siglos para “intentar apaciguar” –pero en ningún caso doblegar o someter- a los gobernantes y propietarios por derecho natural de las tierras del sur de América (mapuche significa hombre de la tierra en mapudungun). De tal modo y como los primeros colonos occidentales eran demasiado orgullosos para presentar estos trescientos años como un caso de fallida estrategia, los libros de texto retratan como “salvaje” a un pueblo que hasta hoy es más bien respetuoso de las leyes de la naturaleza y de la tierra y por tanto, exige igual respeto.

De tal modo que Leftraru el estratega que guió y enseñó a su pueblo a como enfrentar a sus nuevos enemigos en el escenario de las tierras del Sur de América, distaba mucho de ser un salvaje. Era más bien un digno hijo de su pueblo araucano: defensor de lo suyo (la tierra) y un guerrero (en caso de ser necesario), que escapó de las comodidades que Valdivia le propinaba, pues no solo no quería un collar marcando su cuello, sino además tenía el deber de ir a por sus hermanos mapuches para enseñarles lo aprendido (las tácticas y estratagemas escuchadas y memorizadas con atención en tantas fogatas y tertulias), para “encender una guerra contra cortadores de manos, nariz y las orejas, contra los cultivos incendiarios y ladrones de templos”.

De tal modo, un joven Leftraru ya convertido en estratega dijo a sus hermanos: “los cristianos no son dioses . Valdivia es un hombre como nosotros” y organizó entonces la guerra en las quebradas, pues haciendo

por medio de trampas de guerra que los conquistadores libraran batallas en terrenos (escenarios) muy desfavorable para su caballería y como apuntara Don Alonso de Ercilla “acosa y agota a sus caballos, y aunque armados sólo con palos y flechas, los araucanos son victoriosos” . Si bien Valdivia murió en el siglo XVI, su figura es honrada en Chile como merece un general de valía: una provincia y una ciudad del Chile actual llevan su apellido.

En Chile ni Leftraru ni Caupolicán -dos estrategas de gran valía y estudiados en las Academias Militares del mundo- son honrados en las grandes ciudades. Ha sido el Nobel Pablo Neruda quien les ha inmortalizado en sus preciadas letras, permitiendo que el mundo no se olvide de ellos y de los sufrimientos que padecieron.

Carl Philipp Gottlieb Von Clausewitz: su nombre no ha sido desconocido ni indiferente para una miríada de estudiantes de estrategia militar y empresarial en el mundo entero. Este militar nacido en el Reino de Prusia en el seno de una familia de clase media con historia de aporte a la carrera militar (dos de sus hermanos ya tenían el título honorífico de Von antes que el) ya se alistó al servicio del ejército a los doce años (en 1794, aparentando tener trece, al parecer por la urgencia familiar de alistarlo en la milicia) e ingresó en 1801 a la academia Kriegsakademie de Berlín (veintiún años de edad) y se gradúa tres años más tarde como el primero de su promoción. En 1805 publica un interesante artículo en que critica los

conceptos de estrategia de Von Bülow. El experimentó de primera mano la desastrosa humillación de Prusia por parte del ejército de Napoleón en 1806, siendo capturado y retornado a Prusia, convertido a partir de esa experiencia en el apasionado reformador militar que la historia conoce; trabajó de modo cercano junto a Gerhard Von Scharnhorst (gran militar prusiano y su mentor) y a August Von Gneisenau (su amigo y protector). 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. A sus cincuenta y un años de edad y una vida dedicada al estudio de las artes, ciencias, educación y filosofía (gran conocedor de la obra de Kant) y ética, dejó un importante legado a la ciencia militar moderna, principalmente a través de su conocido tratado de ocho volúmenes: “De la Guerra” (texto publicado por su viuda en 1832, luego que Von Clausewitz falleciera producto del cólera contraído en batalla). Si bien el aspecto táctico y estratégico de estos tratados ha sido el mayormente difundido en cientos de textos y trabajos universitarios, es en nuestra opinión, el aspecto filosófico que surge de su explicación de la “mirada del general” o Coup Du’el” lo que resulta el mensaje más decisivo y trascendente que se manifiesta en la vigencia de sus enseñanzas y a juicio de Von Clausewitz explica “como debe observar y pensar un buen general”. Si bien las similitudes son biográficamente interesantes, sus aproximaciones al conocimiento de la estrategia son tan distintas como lo pudieron ser sus personalidades y escenarios vividos. Para efectos de este trabajo,

debemos destacar que al trazar una línea de diferencia central en el pensamiento Clausewitz/Jomini, surge un abismo de factores filosóficos que dan profundidad, trascendencia y consistencia al trabajo de Clausewitz, de cara a un Jomini expresado en términos de la evidencia práctica (aun cuando ambos se dedicaran al mismo objeto de estudio, se evidencia un domicilio filosófico distinto). No existe evidencia de que se hayan conocido personalmente (aun cuando estuvieron en el trágico cruce de Beresina), no obstante interactuaron intelectualmente (en este grato ajedrez intelectual que ocurre a los maestros), influyendo sus mutuos pensamientos por un largo período de tiempo, como indica Gatzke “in strategy,... the side that is surrounded by the enemy is better off than the side which surrounds its opponent, especially with equal or even weaker forces.... Colonel Jomini was right in this...”. Esta última idea se verifica en sus escritos iniciales, no así en sus escritos más evolucionados, donde el cálculo del factor moral juega un papel de gran importancia en el análisis propio y del oponente. El tiempo convertirá a Clausewitz en un informado escéptico de los pensamientos de Jomini (considerándolos incluso “inútiles” por momentos). Clausewitz recalca que “en la guerra todo es incierto”, por lo que los cálculos deben ser efectuados sobre cantidades variables en las que intervienen los efectos psicológicos de las fuerzas, en una continua interacción de los opuestos. Este sentido de conciencia de incertidumbre, distinto del supuesto del “control científico” explicitado en el pensamiento Jominiano,

muestra un punto de inflexión entre ambos pensadores (más allá de sus visiones distintas de las “operaciones concéntricas” y las “líneas interiores” Jominianas).

Quizás si la última jugada de esta “partida de ajedrez intelectual” entre ambos se evidencia solo después de la muerte de Clausewitz (que es cuando su viuda publica sus escritos, que es cuando el trabajo de Jomini evidencia un viraje respecto de sus anteriores escritos: publica la versión francesa de “*Sur la théorie actuelle de la guerre et sur son utilité*” (“De la actual teoría de la guerra y su utilidad”), conocido como “Summary” en sus traducciones angloparlantes y que incluye una serie de “ajustes” atribuibles a su lectura de “*On War*”; en efecto, la evidencia del acomodo de ideas en este trabajo, se mostraría por ejemplo en sus propuestas de “escepticismo en los cálculos matemáticos”, hecho que contraviene todo su trabajo previo sobre principios geométricos y diagramas matemáticos llevados al campo de batalla, así como las ideas de “limitar la influencia teórica” y el “conocimiento militar” respecto de las habilidades en el campo de batalla. Los biógrafos y la lectura comparada han hecho su dictamen: “The Summary” contiene ideas directas de “*On War*”, lo que haría suponer una serie de notables coincidencias entre ambos pensadores, frente a los ojos de los lectores promedio (aquellos no familiarizados con ambos trabajos), lo que evidencia la admiración de Jomini por el trabajo de Clausewitz y de su muy probable plagio. Otro aspecto está en que en los trabajos de Jomini

primó un objetivo instruccional y a veces didáctico (que sus detractores califican como superficiales y simplistas, con pretensiones de verdades profundas), y en los trabajos de Cláusewitz encontramos alcances calificados a veces como de difícil digestión intelectual y hasta metafísicos (que sus detractores calificaron como una arrogante aproximación intelectual a la estrategia, propia del “sentimiento de superioridad prusiano”).

En esta búsqueda encontramos a quienes aportaron al conocimiento estratégico desde una vereda táctica o casuística, como es el caso de Sexto Julio Frontino (c. 40-130) quien fue considerado un político destacado del Imperio Romano y un importante aristócrata de finales del siglo I (famoso por sus tratados, especialmente por uno que habla sobre los acueductos romanos). Durante su vida, Frontino escribió un tratado teórico sobre la ciencia militar, del cual solo se han recuperado fracciones menores.

La lectura de los eventos, el contexto histórico en que ocurrieron y sus protagonistas, nos ofrecen una experiencia intelectual que sin duda enriquece nuestro hacer en la reflexión y diseño de conexiones para las más diversas soluciones en distintos campos de acción. Al respecto, ya en trabajos anteriores (Garrido & Mintzberg, 2007) hemos recomendado la lectura de relatores como Herodoto (quien fue capaz de transmitirnos cómo pensaban y diseñaban las acciones de guerra los protagonistas de sus nueve libros), maestros y estrategos tales como Amon, Tucídides, Polivio,

Tito, Tácito, Zhao, Tzun Zu, Sun Bin, Lao Tse, Confucio, César, Saavedra, Cronwell, Federico, Napoleón, Moltke, Clausewitz, Lautaro (Leftraru), Delbrück y Allenby, a los que se recomienda agregar a los contemporáneos B.H. Liddell Hart (catalogado como uno de los más prolíficos críticos de Clausewitz), John Frederick Charles Fuller, Alfred Thayer Mahan, Sir Julian Stafford Corbett, Giulio Douhet, General William Mitchell, David E. Lupton, James Oberg (“The Space Power Theory”) y Everett Dolman, todos ellos estrategos y estudiosos que nos han legado parte de sus historias de vida en el campo de batalla, fuente de inspiración para ejecutivos y estrategas interesados en aprender de las experiencias en contextos distintos a los relatados, pero con conexiones que trascienden el tiempo y el espacio.

V. Perfilando a una o un estratega

Sabemos que los mejores estrategas son y han sido, seres dotados de una excepcional capacidad de observación y es por esto que dicha habilidad es considerada una core competence para el reconocimiento del contexto estratégico. El primer acto de inteligencia que puede verificarse en las etapas tempranas de un niño, es su conducta observadora, la que en los sujetos de inteligencia promedio-superior se traduce en un apetito por literalmente “tragarse el mundo exterior”. Es así como el observador promedio-superior tenderá a desarrollar esquemas de asociaciones,

descubrimientos y discriminaciones que le serán muy útiles en su continuo e incesante explorar para revelar los misterios del mundo. En este ejercicio que se va perfeccionando con el avanzar de las experiencias, el sujeto mejorará poco a poco la calidad de su exploración inicial, pudiendo jerarquizar cada vez mejor por categorías, pudiendo ser más preciso, manteniendo desarrolladas sus capacidades creativas (este último elemento hará la gran diferencia entre los adultos promedio y los adultos geniales).

En este caminar propio del estrategos habrá condiciones que se irán perfilando como parte de su propio estilo y personalidad, no obstante hay luces en la ruta que debemos compartir para ayudarle a no extraviar el avanzar:

Statement 1: conocerse a si mismo

Si existieran buriles y herramientas para que el caminante del sendero de la estrategia mejore su desempeño y se reconozca en las duras exigencias que se le imponen para llegar a conocerse a si mismo, mejorando así las condiciones y habilidades que ostenta un verdadero estrategos que incluirían: capacidad de reconocimiento de escenarios, análisis, visión ampliada, capacidad para superar las respuestas binarias, imputar el esfuerzo en la medida del objetivo, saber cuando trabajar en equipo, asumir liderazgo más allá de su autoridad formal, detentar una visión unificada e integradora, capacidad para comprender el entorno más allá de lo evidente, espíritu crítico e investigativo, habilidades decodificadoras de información y capacidad de comunicación, entre las principales.

Statement 2: Conocer a la organización

Tan evidente nos parece la necesidad de conocer los puntos débiles y fuertes de nuestra organización o empresa, que por obvio no siempre los tenemos claros.

Statement 3: conocer a los actores

Cada actor lleva consigo sus condiciones esenciales e internas, las que se disparan y reaccionan a cada movimiento del resto de los actores en escena (cada movimiento influye y es influido). Es el track record de cada actor un factor que debemos intentar conocer en buena medida, pues suele convertirse en un buen predictor de movimientos, intereses y pulsiones (directas e indirectas).

Statement 4: conocer el escenario

Lo que nos acerca a una correcta lectura de las condiciones de entorno o contexto en las que vamos a actuar. Poner el foco en el escenario implica concentrarse en los segmentos de interés a valor presente y en perspectiva futura, así como la interacción que dichos segmentos tienen con el resto de los actores (cooperadores, competidores o adversarios con los que no es posible evitar el conflicto).

Ya en anteriores trabajos (Garrido, 2012) hemos comentado nuestra admiración por pensadores que han trascendido a través de los siglos, con acciones inspiradoras que estimulan el pensar en sentido estratégico

y sus ideas que inspiran el alma de sus seguidores y estrategas. Algunos de ellos, más cercanos a la filosofía oriental (la sabiduría de la antigua China principalmente), han permanecido en el tiempo a través de la tradición oral y la transcripción de sus enseñanzas en documentos no oficiales, cuyo apego al original ha sido cuestionado en algunos casos. Algunas ideas han trascendido desde la propia cuna mesopotámica y las más recientes, desde el propio corazón de Europa: han sido las guerras, los golpes de estado, las intrigas, el despliegue de fuerzas, las acciones de inteligencia y la competencia económica de cinco mil años de historia, las que han labrado este andar que ha dejado su huella en la cartografía mental de las escuelas de pensamiento estratégico. Estos verdaderos compendios de expresiones surgidas de las mentes de los estrategas y filósofos de Oriente, funcionan como catalizadores de ideas sobre las que se potencia, florece y se destraba la esencia de un estratega y su modo de pensar estratégico. En materia de planificación, el sello característico del taoísmo chino se expresa en la recomendación de grandes logros, a partir de pequeños esfuerzos bien planificados, como nos enseña el Tao Te King (el camino hacia el poder): “planifica lo que es difícil mientras es todavía fácil, realiza lo grande mientras es todavía pequeño; los sabios nunca hacen lo que es grande y es por ello que pueden conseguir la grandeza”. Los siguientes son pensamientos seleccionados (comentados por el autor), conforme al potencial inspirador que hemos supuesto en ellos para el lector:

- Deja espacio a la naturaleza del otro
- Aprende el doble de lo que enseñas
- Lucha contra ti mismo por el trono
- Discute con humildad superior

VI. Escuelas de pensamiento y estrategias

Si bien tal origen ligado al cuidado del patrimonio de la tierra -evidentemente pragmático- será necesariamente revestido de las tradiciones propias de cada escuela de pensamiento (imposible suponerlo de modo distinto), profunda y rica en la exploración de las motivaciones y caminos con los que el hombre deambula en su evolución espiritual y filosófica. Por tanto no cabe duda que tanto las acciones estratégicas como las trampas de guerra han verificado su presencia en diversos momentos de la historia de la humanidad y en distintos puntos del globo, convirtiéndose en los sistemas doctrinarios, principios y sistemas que labran las enseñanzas y construyen paso a paso a las escuelas de pensamiento a partir de las enseñanzas difundidas por autores, maestros y la formación disciplinaria (probablemente sea Guivert quien esboce el término estrategia del modo en que lo conocemos actualmente). Si recuperamos la historia de la que disponemos a través de las acciones de los propios estrategas, emerge una cierta bitácora sin rigor sistemático, no obstante es conocimiento rescatable

y acumulado a través del paso de los años (del actuar de cada estratega: mujeres y hombres que han conducido acciones con efecto estratégico o táctico y que se han nutrido -probablemente sin proponérselo- la rica escuela de Oriente y Occidente del pensar estratégico).

Por tanto, cuando hablamos de “escuelas de pensamiento estratégico”, estamos reseñando siglos de experiencia y de historia (algunas relatadas en forma oral y otras transcritas en forma total o parcial) que ha sido heredados a modo de “principios estratégicos”, que algunas veces transitan desde la profundidad de la filosofía que los acoge y en otras se expresan a partir de la experiencia práctica (normalmente referida al campo de batalla). Esta tradición en su parte oral -como ha ocurrido, por ejemplo en Grecia- se hereda de estratego en estratego, lo que es frecuente en una escuela de artesanos y maestros donde nace el arte de la guerra. El pensamiento estratégico se adscribirá por su parte a lo que se denomina una “escuela estratégica”, que supone una cierta decantación de una forma de pensar en términos compartidos y sistematizados por un colectivo de Maestros y aprendices. Para cada escuela de pensamiento estratégico hay determinadas formas de hacer y de resolver los problemas que les diferencian de las demás escuelas aledañas (aun considerando las continuas y naturales intersecciones). En palabras de Ghemawat “la perspectiva histórica organiza los cambios en las concepciones de la estrategia, según la imaginaron o pusieron en práctica los participantes en este campo (...),

y nos permite identificar patrones en lo que de otro modo parecería ser un enredo caótico de las ideas”. Estas influencias históricas se traducen en conocimientos que pueden ser situados a continuación:

Escuela de Oriente

Zona originaria relatada: China, Japón e India

Filosofía General: Taoísta y Zen

Principales influencias y filósofos: Lao Tzi, Confucio, Chung-ho chi / Zhongho jí

Disciplina: I Ching

Influjo en la escuela de pensamiento estratégico: sentido del equilibrio

Necesidad formativa original: cuidado de fronteras y guerra

Principales cultores: Zun Tzu, Zun Bin, Kautyllia

Escuela de Occidente

Zona originaria relatada: Grecia y Roma

Filosofía General: humanista

Principales influencias y filósofos: Aristóteles

Disciplina: aristotélica y socrática

Influjo en la escuela de pensamiento estratégico: sentido del orden

Necesidad formativa original: cuidado de riquezas, fronteras y guerra

Principales cultores: Pericles, Frontinus, Von Cláusewitz, Jomini

En general la escuela occidental se caracteriza por una derivación pragmática de los principios de la guerra y la paz, orientada por una clara necesidad de cuidado de frontera y de sentido de orden de la tierra. En

Roma será Frontinus (quien no es considerado un pensador en el sentido clásico, sino un compilador) quien luego de desarrollar tratados y experiencias de orden interno de acueductos, se embarque en la labor de intentar sistematizar los conocimientos de las decisiones tácticas y estratégicas de los generales, en su trabajo denominado “Stratagemata”, en la que a través de una colección de ejemplos romanos y griegos, donde el autor apunta que “el general debe ser un hombre viejo en carácter, lo que significa que sus consejos moderados sean considerados”.

En otro punto del globo, que llamamos escuela de Oriente, las corrientes del pensamiento estratégico fueron profundamente influidas por las tradiciones filosóficas que las acogían. Claro está que ésta perspectiva espiritual y filosófica que nos muestra un camino de vida (Tao), resulta presente y viva en cada correcta expresión de los caminos que en general los estrategos de Oriente tomarán al servicio del mando de sus ejércitos. Seleccionamos a continuación algunas influyentes ideas taoístas para la toma de decisión en el camino de los generales o estrategos:

En cuanto a la realidad: el mundo es un mapa de lo que existe y puede existir. Las experiencias externas sirven para sentir el mundo, y las experiencias internas, para comprenderlo. Los dos tipos de experiencia son lo mismo dentro del Tao: son diferentes solo entre los hombres.

El estratega nacido en la cuna filosófica de oriente ha tomado por tanto contacto temprano con estas verdades que influyen en su modo de mirar el mundo: para él la toma de decisiones en el camino de la guerra

y la paz tienen un sentido trascendente (espiritual si el lector lo prefiere) y por tanto entiende la urgencia de comprender el mundo “que existe y puede existir” a partir de su propia toma de decisiones. En este sentido Greene (2006) aporta como debemos “espiritualizar nuestra batalla”, desarrollando el espíritu del guerrero y motivando a otros en el logro del objetivo superior.

En cuanto a las dualidades: “vida y muerte son abstracciones del crecimiento; Dificultad y facilidad son abstracciones del progreso; Cerca y lejos son abstracciones de la posición; Fuerza y debilidad son abstracciones del control; Música y habla son abstracciones de la armonía; Antes y después son abstracciones de la secuencia”. Es a partir de estos principios que el estratega armoniza su avanzar en el camino del arte de la guerra guiado a través de un sentido de crecimiento, sin que perder o no vidas en la batalla -incluida la propia- impida dicho crecimiento y permitiendo que solo lo esencial e importante conserve el mando: el sentido estratégico, no sus abstracciones.

Siempre en la ruta de las dualidades, el Tao enseña al general a desarrollar condiciones que mejoran su sabiduría estratégica (modelo similar al de la *strategike sophia* griega): “el sabio controla sin autoridad y enseña sin palabras; él deja que todas las cosas asciendan y caigan; nutre, pero no interfiere; da sin pedirle, y está satisfecho”. Estas enseñanzas se trasladarán a la vida del general y al campo de batalla, en el entendido

que estamos en la cuna de Oriente, donde la cultura e identidad de los patrones de vida y valores coinciden entre el mando y su batallón: una cosa es dar órdenes y otra es que se cumplan.

En la filosofía oriental las explicaciones basadas en las condiciones y fluir de la naturaleza sugieren el funcionamiento apropiado del ser; en el Tao se explica como en la naturaleza del hombre sabio residen verdades: “la naturaleza no es amable; trata a todas las cosas imparcialmente. El sabio no es amable; trata a toda la gente imparcialmente”. El estrategos debe contemplar las condiciones del entorno y sus propias impresiones de igual modo, de forma tal que surja la imparcial naturaleza de las cosas para un mejor decidir. Es interesante reconocer como la filosofía del I Ching ha permeado la toma de decisiones y las recomendaciones derivadas de sus profundas enseñanzas, en los textos que recogen las orientaciones milenarias para el mejor desempeño de general en el campo de batalla (no hay parangón filosófico o espiritual en los trabajos y enseñanzas que marcan la cuna de las escuelas de pensamiento estratégico de Occidente). En Sun Tzu reconocemos, por ejemplo, las enseñanzas que permiten que el sabio general “observe a su cuerpo como accidental” y de tal forma no gaste energías con el foco puesto en el corto plazo.

También en la lectura de Sum Bin reconocemos aplicaciones propias de las enseñanzas profundas del Tao, cuando nos recuerda que el sabio “En el gobierno, se acerca más deprisa al orden; hablando, se acerca más

deprisa a la verdad; haciendo tratos, se acerca más deprisa a los hombres; actuando, se acerca más deprisa a la oportunidad y en el trabajo, se acerca más deprisa a lo competente”. El estratega se presenta como un ser flexible y que por tanto, debe ser flexible en su toma de decisiones, asemejándose en su andar al movimiento del agua: intenta beneficiar a todas las cosas, “sin ser contenida por ninguna y fluye por lugares que otros desdeñan”. Finalmente, el Tao nos aconseja evidenciando la importancia que se atribuye a quien dirige una empresa: “la calma es dueña de la agitación” y por tanto el manager, directivo o el estratega deben desarrollar la capacidad de mantener su equilibrio en tiempos en que la incertidumbre o la agitación conmuevan al entorno y a sus dirigidos. En palabras del Tao: “Así pues, el que dirige una gran empresa, no debe actuar con ligereza o agitación. Actuando a la ligera, pierde contacto con el mundo. Actuando agitadamente, pierde contacto consigo mismo”.

En la lectura atenta de Sun Tzu es posible reconocer aplicaciones de las enseñanzas del Tao que nos recuerdan principios de sabiduría del general: “el que conoce a los hombres es sabio; El que se conoce a si mismo está iluminado”. Del mismo modo, se destaca la fortaleza interior del estratega: “el que vence a los otros es fuerte; El que se vence a sí mismo es poderoso”. El general nos muestra esta influencia llevada a la pragmática del arte de la guerra y la política: “el que es capaz de mantener su posición resistirá mucho tiempo; El que es capaz de mantener su influencia vivirá

después de su muerte”, lo que finalmente, nos muestra la búsqueda de trascender sin pretensión terrenal, muy propio de las enseñanzas taoístas llevadas al campo de batalla.

Es por esto que hemos dicho que el estrategos (quien ya camina la senda del autogobierno) sabe que sus decisiones conllevan condiciones de dependencia, interdependencia e interacción dinámica. El concepto Budista de dependencia, nos explica como nada existe sin una causa, una causa tiene muchos efectos y nada cambia de modo espontáneo; el estrategos deberá conocer el camino de las cosas como ocurren en realidad y además, considerar las posibles consecuencias desde múltiples perspectivas (personas, sociedad, empresa y bienestar, principalmente).

Por otra parte, la interdependencia es consecuencia de la relación de dependencia y causa entre fenómenos, es una cadena interminable de efectos causados por nuestra decisión en nosotros y en los demás (una cadena indeterminada de acciones y reacciones). El principio de impermanencia nos recuerda como nada de lo que existe es permanente y sin causa (es parte de una cadena de procesos de causa y efecto). De tal forma, el estrategos sabe que tanto el éxito como el fracaso son pasajeros y responden al cambio constante (los objetivos son, en realidad, moving targets). En la misma línea el Budismo nos llama a ejercitar esta tríada de elementos, e integrarlos en la mente como “realización” lo que coincide con los descubrimientos neurocientíficos que nos explican como la

realidad se construye primero en la mente (ya en 1889 el Dr. Henry Steele declaraba la total consonancia entre ciencia y Budismo, basado en que ambos enseñan que “todo lo creado está sujeto de una ley universal”, la ley natural que gobierna a la persona y el mundo).

Hemos comentado antes como para el estrategos la sola concepción de la idea buscada opera como realización en si misma: el ve acto donde hay potencia y ve potencia donde otros solo ven inercia.

El estrategos desarrolla un proceso de adaptación al camino (Dharma) y es en su ejercicio de adaptación anticipada donde reside la mayor parte de su valor para la toma de decisiones. Para él los problemas y dificultades son valiosas oportunidades para poner en práctica el grato ejercicio de encontrar soluciones, mejorar la sintonía mental y ejercitar el contacto con su esencia de tomador de decisiones futuras, a valor presente.

En el proceso de toma de decisiones, el estrategos sabe que debe lidiar con el feble equilibrio y la tensión dinámica generada entre la posible intromisión de factores “ilusorios” y “pasados”. Las posibilidades ilusorias debilitan la alternativa de colapso de la realidad buscada, así como los recuerdos de problemas pasados rearmados en la toma de decisión presente, no hacen más que limitar las posibilidades (remover dificultades pasadas como si aun existieran, es cuando menos una pérdida de tiempo). Mirar hacia el futuro, sabiendo seleccionar lo relevante del pasado para la toma de decisiones, es un acto de equilibrio, sabiduría y supervivencia.

La figura del estratega: sabemos que quien aplica el método científico está elementalmente haciendo ciencia, pero no necesariamente puede ser considerado un “científico”. Del mismo modo, quien aplica algunos principios estratégicos podrá diseñar una estrategia, no obstante, podría distar de ser considerado un estratega.

Desde la tradición oriental y occidental encontramos una persistente línea de acuerdo fundamental en que la tarea central del estratega (estrategos o general de ejército) será el concebir la estrategia y cuidar que su manifestación se exprese en acciones concretas con sentido de urgencia. No obstante, dicha tarea central u objeto de estudio, se condiciona inextricablemente en su ejercicio a las condiciones y cualidades personales de quien ejerce la función de estrategos. Dentro de las organizaciones se manifiestan una serie de sistemas (informáticos por ejemplo) que despliegan procesos en los que los colaboradores funcionan colaborativamente, en red y de modo interdependiente. Esto no ocurre así en la estrategia: es la convergencia y unicidad en la toma de decisiones, lo que supone una condición por sobre el promedio por parte de quien debe definirla. Comprender la figura del estrategos, así como las condiciones que le permiten ser tal, hacen la diferencia entre el conocimiento trascendente de las escuelas milenarias de pensamiento estratégico y el conocimiento banal de una buena parte de las publicaciones sobre estrategia impresas en la literatura.

Las enseñanzas de ambas escuelas nos indican que la estrategia es el resultado del diseño de la o el estratega, quienes buscan equilibrar los elementos de energía, armonía y conocimientos. Será entonces esta condición de necesaria sabiduría estratégica (*strategike sophia*) la que explica la similitud en enseñanzas de Sun Tzu, Sun Bin, Mao Tze Dong y otros importantes generales portadores de la sabiduría de la China milenaria, en su actuar bajo los preceptos del I Ching: “los sabios nunca hacen lo que es grande y es por ello que pueden conseguir la grandeza”.

VIII. Hacia un camino formativo del Estratega

El estudio de los elementos de convergencia entre ambas escuelas de pensamiento estratégico devela una experiencia humana en condiciones subjetivas, propias de la realidad relativa en que nos ha tocado crear y ser creados (*the future is a model that shapes us*). En tal sentido este sujeto creador tiende a organizar, recordar y filtrar (disminuir o potenciar) el mundo externo, que es percibido por medio de sus sentidos. Estos mismos sentidos son tamizados por el poder del pensar humano, el que lleva a su vez veinticinco siglos siendo entrenado en el sujeto promedio para enseñarles los beneficios de separar “la inteligencia cognoscitiva de la inteligencia afectiva”, obviando la ruta de unicidad que de modo indisoluble describe a la persona humana. Este modo de capturar (*percipere*, conocer) y pensar (*imago*, transformar) el mundo ha influido a pensadores, eruditos,

científicos y artistas, no obstante pareciera haber quienes han podido superar este desequilibrio que altera el orden convergente del conocimiento profundo de las cosas; una categoría más elevada del conocedor y transformador, elevado por sobre el promedio de sus pares: es el sabio hacedor de una disciplina del conocimiento (de la estrategia en nuestro caso). Si bien la palabra sabiduría es definida por la RAE como “el grado más alto de conocimiento” y en su tercera acepción, como un “conocimiento profundo en ciencias, letras o artes”. En tal sentido podría ser señalado como sabio (*sapidum*) quien, en términos tradicionales, posea el más alto o profundo grado de conocimiento sobre alguna ciencia o disciplina del conocimiento en particular.

Para Goswami (2008) el sujeto convive desde sus etapas tempranas de vida con la dualidad actuar-pensar y pensar-actuar (lo que algunos autores llaman etapa sentimiento-intuitiva) lo que le lleva a cometer numerosos errores de aprendizaje por ensayo y error. En seguida se manifiesta una etapa intermedia del proceso de “sabia madurez” donde al descubrir los beneficios de pensar y luego actuar el sujeto intensifica su búsqueda de anticipación de los hechos (etapa predominantemente pragmática y de búsqueda de la razón). La última y superior etapa es definida por Goswami como “el momento en que el sujeto equilibra los espacios de intuición-razón”, conjugando armónicamente los procesos de toma de decisión/acción.

IX. De la Convergencia Formativa en los Estrategas del Siglo XXI

Nuestra investigación de los últimos años ha podido consolidar opiniones de directivos de empresas multinacionales y de cuarenta y ocho países -gracias a las facilidades que hemos tenido en reuniones presenciales y online del grupo de Estrategas de Nivel Corporativo en Boston - respecto de los factores determinantes y las visiones centrales del pensamiento de directivos de primera línea formados en las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente (visión sintetizada del estudio 2010-2013, en Boston, MA; HBSCLS Publishers).

Ha través de una acuciosa investigación bibliográfica que consideró estadas de trabajo tanto en las principales bibliotecas de negocio de las principales Business Schools del mundo occidental, como trabajos de investigación asociada en dos importantes universidades chinas, se ha cumplido nuestro objetivo de investigar los determinantes que marcan las visiones centrales de las escuelas de pensamiento estratégico de orientales y occidentales, y de tal modo hemos podido seleccionar autores de la mayor influencia en ambas escuelas de pensamiento para comparar su reputación en el mundo académico con la influencia que ellos pudieran despertar en el mundo del management, para lo cual consultamos a destacados líderes globales del siglo XXI.

Del mismo modo hemos examinado las posibilidades de integración y convergencia de ambas escuelas de pensamiento estratégico en la práctica, para lo cual consultamos a un grupo de destacados líderes globales del management del siglo XXI sobre el interés que ellos asocian al conocimiento y aplicación de tales enseñanzas en el mundo de los negocios, lo que fue respondido en survey desarrollado y expresado en las conclusiones

de esta investigación y que ofrece señales contundentes respecto de las necesidades de integración y aplicación de conocimientos que los líderes Presidentes (P), Vice Presidentes (VP) y CEO's (Chief Executive Officers) de compañías multinacionales plenamente vigentes en el mundo de los negocios del siglo XXI ven en las necesarias convergencias de enseñanza y aplicación de conocimientos estratégicos de Oriente y Occidente .

De acuerdo a los trabajos de Fowler (2009), Merton (2005) y Sunders & Thornhill (2003) los métodos de investigación científica se clasifican como:

- | Quantitative | Qualitative | Mixed Methods |
|---|----------------------|---------------|
| - Experimental designs | | |
| - Non experimental designs, such as surveys | - Narrative research | |
| - Phenomenology | | |
| - Grounded theory | | |
| - Ethnographies | | |
| - Case study | - Convergent | |
| - Explanatory sequential | | |
| - Exploratory sequential | | |
| - Transformative, embedded or multiphase | | |

Tabla 1.2: Alternative Research Designs (based on Fowler, 2009)

Conforme a lo indicado por los autores más arriba señalados, la muestra responde a un diseño de tipo mixto y ha estado constituida por profesionales de nivel Presidente, Vicepresidente, CEO y CSO (Chief Strategic Officers) que se reúnen por el común interés de analizar los temas de las estrategias de nivel corporativo (Corporate Level Strategy),

por lo que no es irregular una cierta homogeneidad de respuestas (70%) si consideramos que se ven a si mismos como profesionales “interesados en el estudio de la estrategia”. La mayor parte de los profesionales consultados (77,5%) declaran no haber estudiado a estrategas de la escuela oriental, lo que supone un cierto nivel de homogeneidad en la formación que han recibido en sus escuelas de negocio (todas occidentales). A pesar que la mayor parte de la muestra declara no haber tenido formación que considerará autores orientales, casi un cuarto de la muestra (24,3%) reconoce al Maestro Sun Tzu dentro de los nombres de los autores de la escuela oriental que se presentan como opciones, siendo el segundo en reconocimiento el contemporáneo Musashi (con un marginal 2,7%).

De los profesionales que declaran haber leído algún autor oriental, declaran haberlo estudiado principalmente en la universidad con un 26,19%; un 7,1% declara haberlos leído por interés propio, un 2,38% señala que lo hizo por ambas razones (en la universidad y por interés propio. El mayor porcentaje de respuestas en este caso (64,29%) declara no haber conocido o estudiado a los autores orientales en ninguna de las formas anteriormente indicadas. Un 72,09% de los consultados indican haber leído autores o estrategias occidentales, un 25,58% indica no haber estudiado autores o estrategias occidentales y un 2,33% no responde.

Las encuestas declaran conocer a Napoleón como el más estudiado de los estrategas occidentales (21,28%), seguido de Clausewitz (19,02%) y Maquiavelli (14,89%). La opción “todos los anteriores” obtiene una

valoración de 8,39%, siendo la opción ninguno de los anteriores” la que obtiene mayor votación con un 36,17%.

Respecto de la forma en que han conocido o estudiado al o los autores que declaran conocer, la mayoría de los consultados (40,91%) declara haberlo hecho en la universidad, seguido de “ninguno de los anteriores” (34,09%). Frente a la pregunta sobre si se dedican suficientes horas a la enseñanza de estrategia en las escuelas de negocios, la mayoría (88,37%) indica la opción “no”; es decir, opinan que no se dedican suficientes horas a enseñar estrategia en las escuelas de negocios. En la pregunta nº9, construida como pregunta de control, los consultados reiteran en un 71,43% que si conocieron autores orientales y occidentales durante sus estudios en una escuela de negocios. Esta respuesta se relaciona con las preguntas nº2 y nº5, lo que será analizado más adelante.

La importancia que el grupo de profesionales consultados otorga al “aprendizaje estratégico” es de los porcentajes más altos de respuestas si se considera la sumatoria de los rangos “muy importante” (46,34%) e “importante” (48,78%), con solo un 4,88% para la opción “indiferente”. Sobre la importancia de los estrategas orientales para sus desempeños profesionales, los consultados le asignan los máximos a las opciones “muy importante” (42,50%) e “importante” (40%), donde “indiferente” marca un 12,5%.

Sobre la importancia de los estrategias occidentales para sus desempeños profesionales, los consultados le asignan los mayores porcentajes de respuesta a “muy importante” (26,19%) e “importante” (64,29%); la opción “indiferente” marca un 9,52%.

En opinión de los consultados la enseñanza combinada de las visiones estratégicas de oriente y occidente son “muy importantes” (46,51%) e “importantes” (41,86%), lo que muestra una sumatoria del rango (muy importantes e importantes) de los más altos del estudio. La opción “indiferente” obtiene un 4,65%, “unimportant” un 2,33% y “nothing” un 4,65%.

En opinión de los consultados, la combinación del conocimiento oriental y occidental es, para sus desarrollos profesionales, algo muy importante (25%) e importante (59,09%). Si agrupamos estas preferencias y sumamos el rango, obtenemos un 85% de respuestas en el rango de importancia que los consultados le otorgan a una combinación del conocimiento estratégico integrado por ambas Escuelas de Pensamiento Estratégico.

Proponemos trabajar con un cuestionario de autoevaluación en esta parte del proceso de investigación, se describe el propósito de la evaluación que puede darse a un grupo de 45 altos directivos multinacionales con posiciones de mayor responsabilidad y tienen poco tiempo para contestar cuestionarios entre sus muchos los viajes de negocios de todo el mundo. Las empresas que representan -como Miembros Fundadores y Asociados del Grupo de Estrategias de Nivel Corporativo en Harvard Business School.

Gracias a la facilidad de uso de esta tecnología y de la disponibilidad de los sujetos muestrales -quienes mostraron gran disposición

para contestar dada la eficacia que nos dieron las tarjetas electrónicas de respuesta - es que podemos señalar algunos aspectos más relevantes para este discurso, en este trabajo:

1. You consider yourself a person interested in the study of the Strategy?
(Multiple options)

Table 1.5 Statistics of response questions (Q2)

2. Have you studied authors and / or Eastern strategists?

Table 1.6 Statistics of response questions (Q3)

3. Which of the following authors of the Eastern School you studied?
(preference to the most representative one)

6. Which of the following authors of the Western School you studied?
(preference to the most representative one

Q stat

| | | |
|----------------------|--------|----|
| Carl Von Clausewitz | 19,02% | 8 |
| Niccolà Macchiavelli | 14,89% | 7 |
| Napoleon | 21,28% | 10 |
| Antonine De Jomini | 0,00% | 0 |
| All previous | 8,38% | 3 |
| Any of the above | 36,17% | 17 |
| Total | 100% | 45 |

9. In your experience as a student in a Business School: Would you were taught the authors of Eastern and Western strategy schools?

Table 1.13 Statistics of response questions (Q10)

10. How important do you consider your strategic learning for their professional performance?

Answers

| | | |
|----------------|--------|----|
| very important | 46,34% | 22 |
| important | 48,78% | 21 |
| Indifferent | 4,88% | 2 |
| unimportant | 0,00% | 0 |
| nothing major | 0,00% | 0 |
| Total | 100% | 45 |

Figure 10: Graphic answer to question number ten (Q10)

Table 1.14 Statistics of response questions (Q11)

11. how important you consider the teachings of Eastern strategists for your professional performance?

Answers

| | | |
|----------------|--------|----|
| very important | 42,50% | 20 |
| important | 40,00% | 17 |
| Indifferent | 12,50% | 6 |
| unimportant | 2,50% | 1 |
| nothing major | 2,50% | 1 |
| Total | 100% | 45 |

12. how important you consider the teachings of Western strategists for your professional performance?

Answers

| | | |
|----------------|--------|----|
| very important | 26,19% | 13 |
|----------------|--------|----|

| | | |
|---------------|--------|----|
| important | 64,29% | 27 |
| Indifferent | 9,52% | 5 |
| unimportant | 0,00% | 0 |
| nothing major | 0,00% | 0 |
| Total | 100% | 45 |

Figure 12: Graphic answer to question number twelve (Q12)

Table 1.16 Statistics of response questions (Q13)

13. In your opinion, “the combined teaching of the Eastern and Western strategic vision would be”:

Answers

| | | |
|----------------|--------|----|
| very important | 46,51% | 22 |
| important | 41,86% | 18 |
| Indifferent | 4,65% | 2 |
| unimportant | 2,33% | 1 |
| nothing major | 4,65% | 2 |
| Total | 100% | 45 |

Figure 13: Graphic answer to question number thirteen (Q13)

14. For your professional development, “the combination of Eastern and Western strategic knowledge” is something:

Figure 14: Graphic answer to question number thirteen (Q14)

X. Reflexiones Finales

A la luz de lo señalado se recomienda estudiar las formas en que los autores clásicos (Sun Tzu y Musashi entre los principalmente reconocidos

hoy en Occidente) explican la formación y ejercicio estratégico desde el perfeccionamiento personal, para intentar comprender las razones que pudieran explicar técnicamente el que sean los autores posiblemente más leídos a nivel occidental. De tal modo se podrá potenciar un trabajo de convergencia con las formas aplicadas de la estrategia que tanto gustan en Occidente y que tanta riqueza y valor generan en las sociedades y organizaciones.

Respecto de nuestras preguntas centrales de investigación la revisión de literatura comparada nos mostró que hay claras Convergencias Centrales que se Relacionan entre los principales autores de ambas Escuelas de Pensamiento. Esto sugiere que incluso habiendo vivido en momentos históricos y en regiones del mundo geográficamente apartadas unas de las otras, las ideas sobre la importancia de la observación de la realidad, contexto y habilidades de conducción de los estrategas resultan en total convergencia. Esto ocurre en los escritos orientales y occidentales que inician con la práctica de la estrategia en el terreno militar y se extiende a través del tiempo en los escritos no militares –incluso en autores contemporáneos- que se extienden hacia el campo del management.

Para resolver nuestras *minor research questions*, tales como *What is the Eastern and Western most influential strategic literature's in opinion of business leaders of the XXI century?* hemos considerado los resultados de las respuestas a la pregunta nº1 del survey realizado en Boston, donde la

mayoría absoluta de los consultados se define como personas interesadas en los temas estratégicos y por tanto sus respuestas son representativas de este grupo de Presidentes, Vice Presidentes y CEO's de importantes compañías multinacionales. A partir de las respuestas extraídas del estudio el autor más representativo de la escuela oriental sería Sun Tzu, seguido de lejos por Miyamoto Musashi; según antecedentes del mismo estudio los autores más representativo de la escuela occidental serían Napoleón, Von Clausewitz y Macchiavelli. Es posible extrapolar a partir de esto que la literatura estratégica más representativa o consultada de ambas escuelas de pensamiento estratégico es la vinculada a los cinco autores y pensadores indicados como los más nombrados en el estudio.

Debemos considerar que los consultados indican que en sus escuelas de negocios les fueron enseñados autores de las escuelas de estrategia de oriente y occidente (respuesta de mayoría absoluta).

Respecto de la pregunta de investigación 3a consideraremos como autores cruzados a quienes son propios de la escuela de oriente y que han sido indicados como conocidos por los sujetos de estudio en la presente investigación, es decir, a Sun Tzu (escuela de estrategia china) y a Miyamoto Musashi (escuela de estrategia japonesa). Consideramos a estos autores como cross borders dado que los sujetos consultados han sido formados en las mejores escuelas de negocio y universidades occidentales, no obstante declaran conocerlos y haberlos estudiado en la universidad

(en primer lugar) y por cuenta e interés propio (en segundo lugar). Esto podría hacernos suponer que estos autores han sido los más influyentes en la educación estratégica que han recibido los sujetos consultados y además los más influyentes en sus vidas profesionales en materia de literatura estratégica.

Respecto de las preguntas de investigación 3b y 3c debemos considerar que los management leaders consultados son un grupo homogéneo y representativo, quienes declaran que las enseñanzas de los estrategas orientales resultan “muy importantes” para sus desempeños profesionales, lo que probablemente se correlaciona con la novedad y diferencia que tales enseñanzas suponen para los formados en las escuelas occidentales; debemos considerar que en el mismo sentido que los consultados indican que la formación de los estrategas occidentales les resulta en su mayoría solo “importante” para sus desempeños profesionales, lo que estaría posiblemente en línea con la idea de lo originales o novedosos (o no) que tales autores pueden resultar para los consultados (como también a factores de insatisfacción u otros que pueden ser materia de otro estudio).

En este sentido el que la mayoría absoluta de los consultados señalen que las enseñanzas y visiones combinadas de las escuelas de pensamiento estratégico orientales y occidentales serían “muy importantes” e “importantes” como primeras categorías de respuestas, nos indica una tendencia clara hacia la necesidad de una convergencia en las enseñanzas

de ambas escuelas de pensamiento estratégico en las aulas, como para la vida profesional. Esta respuesta se asociaría con el interés por la autoinstrucción de este tipo de estudios que señalan los consultados.

Los global management leaders consultados creen que definitivamente no se enseñan suficientes horas, o no se dedica suficiente tiempo a la enseñanza de los temas estratégicos en las escuelas de negocio, lo que se correlaciona positivamente a la gran importancia que dan a sus “aprendizajes estratégicos” para los desempeños estratégicos que han tenido en sus carreras profesionales de primer nivel (lo que responde a nuestra pregunta de investigación 3d).

Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente han desarrollado una impronta en sus estrategias que deja entrever las raíces de sus filosofías y cosmovisiones del mundo. El cruce formativo entre ambas escuelas nos ha evidenciado como los trabajos de pensadores, empresarios e investigadores como los descritos, que expresan coincidencias en el desarrollo de las competencias no replicables para los estrategias de todos los tiempos. Tanto las experiencias, como los conocimientos sistematizados nos deben llevar a superar modelo superficial de enseñanza de la estrategia, pasando de la forma y metodologías de la planificación, al fondo y contenidos propio del pensar estratégico, para una mayor y mejor comprensión de sus alcances en la formación de los directivos del siglo XXI, a partir de la formación de los estrategias de todos los tiempos.

Este Discurso de Ingreso a la Real Academia de Doctores ha abordado el concepto de estrategia y sus centenarios orígenes, indicando su influjo e importancia para la formación de directivos en el mundo empresarial. Ha sido nuestra intención introducirnos en la formación de los directivos modernos- atendiendo al sentido de la concepción estratégica original, por sobre la planificación tanto en Oriente como en Occidente. Este discurso cierra con un esbozo de las razones que nos llevan a la práctica de la estrategia y su finalidad en la conquista de metas muy concretas y pragmáticas en el mundo empresarial. Para nosotros ha sido un recorrido de no más de veinte años, como he dicho en un comienzo, no obstante desde el punto de vista de la discusión sobre la convergencia formativa de los Managers y Directivos del Siglo XXI ha sido tan solo una forma de comenzar.

XI. CONCLUSIONES



1. A la luz de las milenarias enseñanzas y de los hechos contemporáneos, la convergencia en la enseñanza estratégica es una realidad que no puede negarse.

2. Dado lo anterior afirmamos que la rigurosa y convergente formación estratégica es un asunto empresarial y económico, pero antes de abordarlo debe considerarse como un problema humano determinante para el desarrollo intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y social.

3. Del mismo modo, podemos afirmar que los determinantes de la educación y formación estratégica de todos los tiempos se encuentran hoy e un inmejorable escenario de positiva convergencia que sigue una tendencia normal e histórica para la humanidad, imposible de desconocer y mucho menos de detener.

4. Debemos apuntar que las condiciones de transferencia de conocimientos que permite la llamada globalización de la información, supone una beneficiosa plataforma para estas convergencias y determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente, así como una inmejorable oportunidad de activa contribución para quienes somos investigadores, practicantes o pensadores estratégicos en el Siglo XXI.

5. La educación estratégica y formación son un problema global, dados los altos niveles de ruido y literatura distractora no solo presente en la Web, sino también en el ámbito técnico. Las soluciones o remedios globales posibles para esto responden a una rigurosidad tanto en la formación, como en el ejercicio profesional.

6. El modelo de redefinición de la estrategia global para el Siglo XXI supone una necesaria formación estratégica tanto integradora como convergente para los líderes empresariales en el mundo contemporáneo.

7. Este trabajo ha examinado el problema de la convergencia y formación desde la perspectiva de líderes formados en las mejores escuelas de negocios del mundo, así como a partir de opiniones de quienes que ocupan cargos de responsabilidad en compañías multinacionales World Class. Es posible que las conclusiones fueran diferentes de haberse analizado desde formaciones generales y en compañías de menor tamaño.

8. Prescindiendo, por tanto, de la postura adoptada a favor o en contra de este hecho, es preciso actuar con celeridad, pues las necesidades formativas de nivel directivo a nivel global están demostrando vacíos y necesidades que demuestran una progresión geométrica en lo cualitativo, cuantitativo, ético y moral.

Permítanme, a modo de colofón a mi estudio aquí presentado, insistir en una de las reflexiones para mí central en mis trabajos: la adecuada formación estratégica de todos los tiempos, ajustada a las necesidades de mujeres y hombre directivos del Siglo XXI, puede ser fuente de riqueza y valor sostenible en el tiempo.

Ahora bien, una formación estratégica superficial, guiada fundamental o exclusivamente por un afán comercial, especulativo o simplista, no hará sino lo que ya ha demostrado en buena parte de los casos de destrucción de valor global al que hemos asistido en la forma de las crisis económicas globales de las últimas décadas: potenciar ideas escasamente reflexionadas y mucho peor acabadas.

Ante este panorama global que incide en la modelación de un cierto futuro a valor presente no queda sino entregarnos a educación de quienes toman y tomarán decisiones en el Siglo XXI, porque lo que no esté en sus cabezas y corazones no existirá para millones de personas, empresas y naciones.

Muchas gracias por su atención.

Barcelona, España, Marzo 05 de 2015

X. BIBLIOGRAFÍA

Andrews, F. (1976): *Management: how a boss works in calculated chaos*. New York: New York Times Publishers

Andrews, K. (1980): *The Concept of Corporate Strategy (2ed)*. New York: Down-Johnes Irvin Publishers

Alvesson, M. (1993): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press

Berger, R. M. & Patchener, M. A. (1988) *Implementing the research plan* (London, Sage).

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (1996) *How to research* (Buckingham, Open University Press).

Bouma, G. D. (1993) *The research process* (Oxford, Oxford University Press).

Barthes, R. (1986): *The obvious and the obtuse*. Barcelona: Paidós

Beaufré, T.H. (1963): *Introduction a la Stratégie*. Paris: Centre d'Etudes de Politique Etrangere

Begley, S. (2007): *Train Your Mind, Change Your Brain*. New York: Ballantine

Bertalanffy, L.V. (1969): General System Theory. New York: George Baziler Publishers

Binmore, K. (2009): The Theory of Games. Alianza, Madrid, Spain

Bohm, D. (1992): Wholeness and implicated order. Barcelona: Kairos

Bleeke, J. & Ernst, D. (1993): Collaborating to Compete. New York: John Wiley & Sons

Brown, Crainer, Dearlove & Rodríguez (2002): Business Minds. Madrid, Spain: Prentice Hall

Cohen, L., Lawrence, M. & Morrison, K. (2000) Research methods in education (5th edn) (London, Routledge Falmer)

Covey, R. (1989) The habits of highly effective people (New York, Fireside)

Campbell, D. E. (1995): Incentives, motivation and the economics of information. Cambridge: Cambridge University Press

Cleary, T. (1999): The Illustrated Art of War. Boston: Shambalha Publications

Confucio (1998): The four books of wisdom. Barcelona: Edicomunicación

- Chopra, D. (2009): Reinventing the Body. New York: Random House
- Creswell, J. (2014): Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed). Cal, USA: SAGE
- Dandridge, T. (1985): The Life Stages of a Symbol in Organizational Culture. New York: SAGE
- David, F. (2003): Strategic Management. México: Pearson- Prentice Hall
- Dávila, Epstein & Shelton (2006): Making Innovation Work. New Jersey: Wharton School Publishing
- Dess & Lumpkin (2003): Strategic Management. New York: McGraw-Hill
- Deutschman, A. (2007): Change or Die. New York: Harper Collins
- Duggan, W. (2007): Strategic Intuition. New York: Columbia University Press
- Duncan, G. & Wallis F. (1980): Changing Values in Working Life. New York: John Wiley & Sons
- Durandin, G. (1993): L'information, la Désinformation et la Réalité. Paris: Presses Universitaires du France

Eisenhardt, K.M. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments”. New York: Academy of Management Publishing

Fishman, D. (2002): The mirror of the leader. Santiago of Chile: El Mercurio-Aguilar Publishers.

Fowler, F.J. (2009): Survey Research Methods (4th ed). Thousands Oaks, CA: SAGE

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pittman Publishers

Frost, P. (1999): The strategy of Sumo. Harvard Business Review, July-August, 1999, p.p 97-106.

Garrido, F. (2012): What is learned in World best MBA. Barcelona, Spain: Gestión 2000

Garrido, F. (2012): Estrategas. Madrid, Spain: Furtwangen-McGraw Hill

Garrido, F. (2011): The Soul of the Strategist. California L.A., USA: Amazon Books

Garrido, F. (2009) I Think, then I plan. Santiago of Chile: Libros de la Empresa Collection

Garrido, F. (2006): Communication of the Strategy. Barcelona: Deusto

Garrido, F. (2007): *Strategic Thinking*. Barcelona: Deusto (with collaboration of Henry Mintzberg)

Ghemawat, P. (2007): *Redifining the Global Strategy*. Boston: Harvard Business Press

Ghemawat, P. (2004): *Strategy and Business View* (2nd Ed). Madrid, Spain: Prentice Hall

Gigerendzer, G. (2002): *Calculated Risk: how to know when numbers deceive you*. New York: Simon & Schuster

Gigerendzer, G. (2008): *Rationality for Mortals: how people cope with uncertainty*. Oxford: Oxford University Press

Goswami, A. (2008): *Creative evolution*. Madrid, Spain: La Esfera de los Libros

Greene, R. (2006): *The 33 strategies for War*. New York: Penguin Books

Green K. (2000) The 'academic' qualities of practice: what are the criteria for practice-based PhD? *Studies in Higher Education*, 25(1), 25–37.

Godin, S. (2003): *Survival is not Enough*. New York: Free Press

Hagel, Brown & Davidson (2010): *The Power of Pull*. Phil, USA: B Books

Hansard, Ch. (2003): The Tibetan approach of positive thinking. Barcelona: Amat

Hayles, N. K. (1993): The evolution of chaos: order within disorder in contemporary sciences. Barcelona: Gedisa

Hills, J. & Gibson, C. (1992) A conceptual framework for thinking about conceptual frameworks: bridging the theory–practice gap, *Journal of Educational Administration*, 30(4), 4–24.

Hill & Jones (1996): *Strategic Management: an integrated approach*. New York: McGraw Hill

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008): *Strategic Administration*. Mexico: Cengage

Hawking, S. (2008): *The Great illusion: great works of Albert Einstein*. Barcelona: Crítica

Hawking, S. (2008): *A Brief History of Time*. Barcelona: Crítica

Hawking & Penrose: *Nature of Space and Time*. Santiago of Chile: Editorial Universitaria

Howson, C. (2009): *Business Intelligence*. Mexico: McGraw Hill

Kaplan R. & Norton D. (1996): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press

Kim, C. & Mauborgne, R. (2005): *The strategy of the blue ocean*. Bogotá: Norma

Kosko, B. (1995): *The blurred Thought: the new science of blurred logic*". Barcelona: Grijalbo/Mondadori

Krippendorff, K. (2003): *The Art of the Advantage*. Michigan: Thomsom Texere

Kuhn, T. (1996): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press

Kurzweil, Ray (1999): *The Age of Spiritual Machines*. New York: Penguin Books

Liddel, H. (1991): *The classic Book on Military Strategy*. New York: Meridian

Lorange, P. (2003): *Strategy Process: zapping the contours of the field*. London: Blackwell Publishing

Machiavelli, N. (2007): *Dell'arte della Guerra*. Buenos Aires, Argentina: Claridad

Michaelson & Michaelson (2004): Sun Tzu strategies. New York: McGraw-Hill

Marcum, Smith y Khalsa (2003): Business Think. Bogotá: Norma

Mintzberg, Quinn & Voyer (1996): The Strategy Process: concepts, text and cases”, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003): Strategy Safari (5th ed). Buenos Aires, Argentina: Gránica

Mintzberg, H. (2004): Managers not MBA's. San Francisco Ca.: Berrett-Koehler Publishers

Mintzberg, H. (2009): Managing. San Francisco Ca.: Berrett-Koehler Publishers

Mol and Birkinshaw (2008): Great Revolutions of Management. Barcelona: Deusto

Morgan, Levitt & Malek (2007): Executing your Strategy. Boston: Harvard Business Press

Naisbitt, J. (2006): Mind Set! New York: Harper Collins

O'Connor, E. S. (1995): Paradoxes of participation: a textual analysis of case studies on organizational change. Organization Studies. 16 (769-803)

O'Connor & McDermott (1997): *The Art of System Thinking*. London: HarperCollins

Ohmae, K. (2004): *The Mind of Strategist* (2nd Ed.). Madrid, Spain: McGraw Hill

Penfeld, W. (1977): *The mystery of the mind*. Madrid, Spain: Pirámide

Porter, M. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1996 (61-78)

Punch, K. F. (2000) *Developing effective research proposal* (London, Sage).

Punset, E. (2007): *The Soul is in the brain*. Madrid, Spain: Aguilar

Prigogine, I. (1988): *Is it only an illusion? an exploration from chaos to order*. Barcelona: Tusquets

Seely, Brown & Duguid (2001): *Social Life of Information*. Sao Paulo, Brasil: Prentice Hall

Simons, R. (2000): *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Boston: Prentice Hall

Sloan, J. (2006): *Learning to Think Strategically*. Burlington, USA: Elsevier

Small, G. (2009): Digital Brain. Barcelona: Urano

Sun Tzú (1963): The Art of War. Oxford, UK: Oxford University Press

Sternberg, R. (2004): Wisdom, intelligence and creativity sintetized. New York: Oxford University Press

Strauss, A. & Corbin, J. (1990) Basics of qualitative research (London, Sage).

Talbot, M. (1991): The Holographic Universe. New York: Harper Collins

Taylor, J. R (2013): How to read an organization. New Jersey: Norwood

Thompson, S. (1999): Strategic Management. New York: McGraw-Hill

Tuckey, W.J. (1994): The Collected Works. New York: Chapman & Hall

Vernant, J.P. (1003): The Greek Man. Madrid, Spain: Alianza

Von Neumann (1932): Mathematical Foundations of Quantum Mechanics. Princeton, MA: Princeton University Press

Von Neumann & Morgenstern (1994): Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, MA: Princeton University Press

Wootton & Horne (2001): Strategic thinking. Sterling, USA: Kogan Page

Wurman, R. (2000): *Information Anxiety*. New York: New Riders Press

Yuan, G. (1995): *The 36 Chinese Strategies*. Madrid, Spain: Edad Publishers

SUMARIO

Discurso de Ingreso del Académico Correspondiente, Electo
Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Javier Garrido Morales

| | | |
|-------|--|----|
| I. | Salutación..... | 4 |
| II. | De las Convergencias..... | 5 |
| III. | Escuelas de Pensamiento Estratégico..... | 6 |
| IV. | Maestros y Estrategas de todos los tiempos..... | 10 |
| V. | Perfilando a una o un estratega..... | 18 |
| VI. | Escuelas de Pensamiento y estrategos..... | 21 |
| VII. | Hacia un camino formativo del estratega..... | 29 |
| VIII. | Formando Estrategas en el Siglo XXI | |
| IX. | Convergencia Formativa en los Estrategas del Siglo XXI.. | 30 |
| X. | Reflexiones finales..... | 42 |



"Tanto las experiencias, como los conocimientos sistematizados nos deben llevar a superar modelo superficial de enseñanza de la estrategia, pasando de la forma y metodologías de la planificación, al fondo y contenidos propio del pensar estratégico, para una mayor y mejor comprensión de sus alcances en la formación de los directivos del siglo XXI, a partir de la formación de los estrategas de todos los tiempos".

Francisco Javier Garrido Morales

1914 - 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors



**Generalitat
de Catalunya**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE