



Josep Albet
Albet Consellers BCN

El presente es el futuro del pasado

El entorno está gris, espeso, frío, trémulo, miedoso..., en definitiva, está pesimista.

“El optimismo es como una profecía que se cumple por sí misma. Las personas optimistas presagian que conseguirán lo que desean, perseveran y la gente responde bien a su entusiasmo. Esta actitud les da ventaja en el campo de la salud, del amor, del trabajo y del juego, hecho que a la vez revalida su predicción optimista”. Párrafo del libro *Half Empty, Half Full: Understanding the Psychological Roots of Optimism* de la Dra. Susan C. Vaughan. El presente artículo intenta proponer argumentos para generar optimismo.

EL SER HUMANO

La frase del título no dejaba de darme vueltas en la cabeza. La había utilizado en diferentes ocasiones pero reconozco que me costaba expresarla, hasta que al final la he escrito. Es una frase que me ayuda a explicar la necesidad de construir un futuro. Pero el futuro no gusta a la gente, pensar en el futuro genera angustia porque es tan desconocido e incierto que da miedo. En cambio, el presente, sea bueno o no tan bueno, lo vivimos diferente, lo tenemos más controlado, o al menos esta es la sensación, y la desazón disminuye. El pasado nos ayuda a afrontar el presente, suponemos que nos enseña a como actuar y, siendo ya pasado, no podemos equivocarnos. Fue lo que fue, nos puede contrariar si no nos gusta, pero no lo podemos cambiar; como mucho rectificar y entonces vuelve a ser futuro.

Ahora bien, el futuro es inherente al ser humano ya que es capaz de anticiparlo. Quizá haya sido esta capacidad la que más ha influido en su supervivencia. Puede imaginar el curso posible de los acontecimientos,

inventa alternativas, calcula riesgos. Pero también se equivoca, a menudo porque no lee correctamente lo que pasa, ya sea porque le gusta lo que sucede –se encuentra bien y no tiene ninguna necesidad–, o no quiere ver un futuro no tan apacible como el presente que tiene; o ya sea por falta de información, por incapacidad de análisis, en definitiva por no saber. A pesar de todo, el ser humano es esperanza, anhelo, valentía, ánimo, curiosidad, alegría, confianza, fe, en definitiva, deseo. Pero por encima de todo el ser humano es ilusión.

En un libro que escribí en el 2002 me atreví a decir que la ilusión era el motor de las personas, y hoy, a pesar de todo, lo mantengo. Soy consciente que mencionar la palabra ilusión en un entorno de crisis económica, en la cual prevalece la antítesis amable del ser humano, es complicado. ¿Podemos hablar de ilusión cuando prevalece la desesperanza, la desgana, la cobardía, el desánimo, la indiferencia, la tristeza, la desconfianza y la duda? Sí, y se ha de hacer precisamente para romper esta dinámica de pensamiento, porque la dinámica

correcta es la creadora. El presente es gris, pero ¿quién tiene la certeza de que el futuro también lo será, siendo nosotros quienes lo construimos? Decía Pere Duran Farell –aquel a quien alguien calificó de visionario pragmático– en 1983:

“Hay una gran cantidad de energía humana, de capacidad de decisión, que quizá se orienta sólo a mantener las cosas como son, seguramente desorientada por la velocidad misma con la que el mundo cambia. Estas cosas, que se tienden a mantener tal como están solamente por el simple hecho de que son así, y asusta que cualquier modificación importante las haga tambalear, son las estructuras industriales y financieras, la misma organización de las empresas y de los Estados, el orden internacional, etc. Y entonces, ¿cuál es la forma habitual de actuar? Es, podríamos decirlo así, la forma estrictamente administrativa. Y hacer las cosas administrativamente quiere decir basarnos solamente en los datos objetivables y demostrables, que son limitados, que no pueden captar de manera suficiente la enorme complejidad de los factores y las implicaciones que pretenden cuantificar.

Hay otra forma de decidir que yo llamo creadora. En la decisión creadora intervienen, además de los datos y el razonamiento, otros dos factores: la intuición y la fe, pero ¿cuanta gente quiere oír hablar de intuición y fe? Pienso que hacer intervenir estos factores en las grandes decisiones es importante de cara a orientar el futuro.”

La crisis actual lo tambalea todo, por lo tanto no es el momento de tener miedo sino de decidir de manera creadora.

LAS EMPRESAS

“El presente es el futuro del pasado” y por lo tanto el presente que la empresa tendrá dentro de diez años será consecuencia de las decisiones tomadas ahora, diez años antes. Como personas no decimos que “dirigimos estratégicamente nuestra vida”

pero en la empresa sí que lo hacemos, o deberíamos hacerlo, y el motivo es porque la estrategia está relacionada con la competencia y ganar, mientras que nuestra vida personal hoy, mayoritariamente y por suerte, no hemos de planteárnosla ni en términos de rivalidad ni de victoria, parece que los mínimos vitales los tenemos garantizados.

El concepto de estrategia queda lejos para muchas empresas y empresarios. A menudo es percibido como “construir castillos en el aire”, como teoría lejos de la práctica, pero la estrategia es fundamental para competir porque implica futuro y decisión en la asignación de recursos. Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestra estructura empresarial –y la del mundo– se basa en microempresas, pequeñas empresas, pocas medianas y escasas grandes, puede entenderse que la estrategia sea vista por la mayoría como algo lejano, sólo al alcance de las poquitas pero poderosas grandes empresas.

Por otro lado, el campo de la estrategia empresarial tampoco es tan antiguo como algunos puedan pensar. Desde su inicio en los años cincuenta del siglo pasado hasta la eclosión de los noventa, han sido 50 años de creación de un campo de conocimiento que ha ido de la mano de la configuración de las grandes corporaciones. La nueva mentalidad de orientación al cliente de Peter Drucker y Theodore Levitt se ubica en el período de inicio. Los sesenta son los años del período constituyente, con la aportación del concepto de estrategia empresarial de Alfred Chandler y los primeros modelos SWOT (DAFO) de Harvard, es también la década de la planificación a largo plazo y de las teorías de portfolio. Los setenta representan el período de desarrollo con el concepto de estrategia corporativa de Kenneth Andrews y el de la planificación estratégica

Es preciso hablar de ilusión para romper esta dinámica actual, porque la correcta es la creadora

(Ackoff, Argenti, Hussey, Taylor). En los ochenta y noventa se entra en el período de madurez con las aportaciones de Porter (1980), Mintzberg (1987) y Strategor (1988). Pero quizás los años 1995 y 1996 son años de referencia; en el primero, Gary Hamel y C.K. Prahalad publican “Competing for the

Future”, que tendrá dos reediciones en 1998 y 1999, y su traducción al castellano en 1999.

No es el momento de tener miedo, sino de decidir con mentalidad creadora

En el segundo, en 1996, Michael Porter publica un artículo clarificador en la Harvard Business Review, titulado “What is Strategy?”, y Kaplan y Norton la primera edición de “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”.

En definitiva, durante cincuenta años se han puesto los cimientos de la dirección estratégica y sobre ellos, en la última época, se ha ido construyendo. Hoy el edificio todavía es nuevo pero con la suficiente estructura, paredes y techo como para que en él vivan más empresas de las que hasta ahora han vivido y han ayudado a construirlo. Todas las medianas empresas y muchas de las pequeñas deberían ir a vivir al edificio de la dirección estratégica porque tienen la dimensión y complejidad necesaria como para concebir la empresa en términos de futuro, de largo plazo, y sobre todo porque tienen un número de empleados suficientemente importante que piden y necesitan un proyecto de futuro, no sólo personal sino también vital. Los responsables de estas empresas, empresarios y ejecutivos, han demostrado que son capaces de impulsar un reto, de hacerlo realidad y la sociedad está convencida de que también son capaces de abordar nuevos retos con otra mentalidad, la mentalidad de crear presentes lejanos.

ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Unos vivieron los “gloriosos 20” y nosotros hemos vivido “los gloriosos 2000”

pero como aquellos, nos hemos dado cuenta de golpe que la gloria no es eterna, que la vida es vida y que el paraíso, si existe, será para cuando nos muramos, que aquí en la Tierra toca trabajar, seas empresario o asalariado. Toca ganarse el pan, que a fin de cuentas no deja de ser la historia de la humanidad, eso sí, excepto para unos cuantos. Durante la última década, coincidiendo con la gloria, se ha producido también la consolidación de un proceso de cambio de valores: de aquellos que los sociólogos llaman valores modernos a aquellos que llaman valores hipermodernos, incluso rebasando a los valores postmodernos. La representación pública de este cambio han sido los intensos debates que se han producido en la sociedad sobre “la pérdida de valores y la necesidad de recuperarlos”, pero en el fondo lo que ha sucedido ha sido el cambio aludido. De valores hay pero diferentes: de la totalidad a la relatividad, de la uniformidad a la diversidad, de lo sólido a lo líquido, de la escritura a la imagen, del signo a la marca, de la firmeza a la flexibilidad, del esfuerzo al placer, del proyecto al azar, del futuro al presente, de la meritocracia al igualitarismo o de la inteligencia a la emoción, por citar algunos de los que más afectan al objeto de este artículo.

Leyendo a Gilles Lipovetsky (Les temps hypermodernes, 2004) me atrevo a decir que la crisis actual es la consecuencia lógica de este hipermodernismo, de llevar hasta el extremo el aquí y ahora, el mañana no nos preocupa, el futuro no será necesariamente mejor que el presente, las utopías de una sociedad mejor han muerto. Es posible que el capitalismo, entendido desde su vertiente acumulativa, haya contribuido a crear esta percepción; no hay nada más que la acumulación de dinero y el consumo y el carpe diem. Pero si se quiere sobrepasar el momento que nos toca vivir, probablemente deberá volverse a encontrar un equilibrio de valores, superando algunos de modernos. Pero también moderando algunos de

hipermodernos, es decir, sin los valores del futuro, del proyecto y del esfuerzo la sociedad lo tiene complicado y con la sociedad la empresa, porque es ella la que ha de continuar jugando un papel fundamental en su desarrollo, teniendo en cuenta los retos medioambientales y sociales (a nivel global) que el mundo tiene. Porque el capitalismo también tiene otra vertiente: la de contribuir a crear una sociedad y una vida mejor.

Aquella revolución industrial del siglo XVIII, continuada por una segunda de finales del XIX y principios del XX, seguida por una tercera después de la Segunda Guerra Mundial y la que en el futuro se calificará como la cuarta, la de finales del siglo XX y principios del XXI, ha permitido que comer hoy no sea nuestra principal preocupación cuando si lo era la de nuestros bisabuelos, época en la que la desnutrición era destacada. La incidencia de las enfermedades endémicas ha disminuido y el aumento de la esperanza de vida es una realidad; a principios del siglo XX, el cuarto de baño en una casa era algo excepcional; la mayoría de las casas, actualmente, tienen cocina de gas o eléctrica, agua corriente, nevera, lavadora, lavavajillas, televisión, radio,... Para movernos utilizamos ascensores, escaleras mecánicas, automóviles, autobuses, metro,

aviones; entonces los trenes ya existían pero no tenían nada que ver con el TGV; la mortandad infantil es escasa y la infancia ya no es la época más peligrosa de la vida humana: dar a luz es menos arriesgado que ir en automóvil. La jornada laboral es de cuarenta horas; el fin de semana de sábado y domingo es habitual y hay vacaciones pagadas. En definitiva, el capitalismo ha dignificado la vida de mucha gente y una parte muy importante de esta dignificación la han hecho las empresas, con la intervención reguladora del Estado –sobre todo en Europa– y con el esfuerzo de las personas, empresarios y asalariados.

Las empresas pero sobre todo las pequeñas y medianas, las más numerosas, a través de la innovación y de nuevos mercados –sobre todo globales– tienen muchas cosas que aportar en estos tiempos que corren, teniendo en cuenta la capacidad creadora de sus emprendedores, la flexibilidad de sus estructuras y la potencial predisposición de cooperación entre ellas. Pero para hacerlo, es necesario que imaginen como será aquel presente lejano. ■

La estrategia es fundamental para competir porque implica futuro y decisión en la asignación de recursos