

## Opinión

Cartas  
AL DIRECTORLa cámara 'nacionalista'  
de comercio (apagón)

Aprovechando el apagón, la Cámara de Comercio de Barcelona se está dedicando a avivar el victimismo nacionalista dando a entender que en el ámbito eléctrico Cataluña recibe mucho menos de lo que paga, algo que el Ministerio ya ha calificado rotundamente como "incierto". Sorprende de la frivolidad de presentar el complejo entramado de factores que componen el sistema eléctrico como si fuera un juego simplista de toma y daca, entre lo que Cataluña da y recibe. Y también sorprende que la Cámara siempre exija hasta el último céntimo las inversiones del gobierno central en Cataluña mientras no denuncia de la misma manera la clamorosa insuficiencia inversora de un gobierno autonómico que prefiere destinar sus recursos a obsesiones identitarias. Dadas sus conocidas filias y fobias, propongo que la Cámara de Comercio de Barcelona cambie su nombre por el de Cámara nacionalista de Comercio.

MARÍA TORRIJOS  
BARCELONA

La conciliación laboral en  
el Santander de Boadilla

Una empleada/o del banco de Santander que presta servicio en las instalaciones que tiene en la llamada ciudad financiera de Boadilla del Monte en Madrid nos envió una carta diciendo: "Quiero dar a conocer algunas, digamos incongruencias, en las políticas de responsabilidad social y medioambientales de las que constantemente hace gala esta empresa en los medios de comunicación, y que en realidad parecen no ir mucho más allá de millonarias campañas de imagen que son contradichas, con demasiada frecuencia, por los hechos. Haciendo nuevamente gala de su sensibilidad ecológica, y este banco anuncia la supresión del sistema de transporte colectivo de empresa que se estableció para los empleados que prestan servicio en las mencionadas instalaciones. Haciendo que a muchos de nosotros no nos quede otra alternativa que la utilización del vehículo privado. Media un abismo entre lo que una empresa transmite de cara a la galería y entre lo que dice que hace y lo que realmente hace".

SECCIÓN SINDICAL DE LA C.G.T  
BOADILLA DEL MONTE

## PARA CONTACTAR

■ C/ Condesa de Venadito, 1. 28027. Madrid  
■ www.eleconomista.es/cartas-al-director/  
■ cartas@eleconomista.es

## LA PLANIFICACIÓN HA MUERTO

JAUME LLOPIS

Efectivamente, en entornos tan dinámicos y cambiantes como los que vivimos, la planificación estratégica ha pasado a mejor vida. El compromiso de un ejecutivo es la obtención de resultados, a veces, improvisando para aprovechar oportunidades y/o dificultades no vislumbradas en la estrategia. El mercado cambia tan rápidamente que los directivos y las empresas de éxito son las que van adaptando su estrategia a los continuos cambios, basándose en la intuición y la experiencia.

En economías muy estables como las que vivíamos en los años 60 y 70, los manuales de gestión resumían la labor del directivo en tres funciones: planificación, organización y control. Por aquellas fechas, las grandes compañías tenían grandes departamentos de planificación estratégica, que proyectaban el futuro a diez años vista.

Durante dos décadas, entre los 70 y los 90, la alta dirección dedicaba mucho tiempo a formular una estrategia detallada con objetivos a cinco años, y poner en marcha una organización con complejas estructuras y sistemas de gestión para implantar con éxito la estrategia.

A finales del siglo XX y principios del XXI, metidos en una economía globalizada, con predomi-

nio de los servicios y la información, se están cuestionando las funciones y contenidos de la tarea directiva. No podemos desarrollar estrategias empresariales para el siglo XXI con organizaciones y directivos del siglo XX.

Estudiando las empresas con éxito sostenido, vemos que de la planificación estratégica muy elaborada y a largo plazo, se ha pasado a definir unas grandes líneas de propósitos institucionales, unos principios y valores organizativos y una filosofía de funcionamiento.

Los propósitos institucionales se basan en grandes líneas sobre qué producto o servicio queremos vender, con qué posicionamiento en el

**Arte, intuición, visión  
emprendedora y la  
experiencia son las más  
importantes cualidades  
para el futuro**

mercado y con qué ventajas competitivas y, por supuesto, que nos marcamos unos objetivos a corto plazo, período que dependerá del sector en que nos encontremos. Ciertamente que intentaremos cuantificar los resultados esperados en los próximos 3 - 5 años como máximo, pero las empresas de éxito que conocemos, van revisando periódicamente estos objetivos; cada tres meses, por ejemplo, se revisan las hipótesis con las que hicimos la previsión y con el próximo trimes-

tre se revisa el presupuesto del año y los próximos años, sometiéndose así a un proceso de evolución continuo, poniendo en cuestión todos los objetivos, ya que cambios en el mercado en cuanto a clientes, proveedores o competidores, movimientos de la competencia, en los precios del dinero y de las materias primas, hacen que lo que habíamos previsto hace unos meses haya cambiado sustancialmente.

Entre estos propósitos, se busca la continua transformación, un auto-renovarse, lograr una empresa permanentemente inmersa en un proceso constante de mejora.

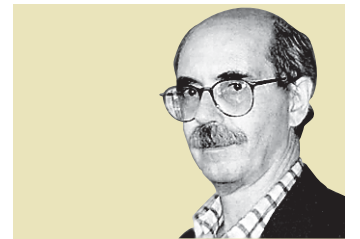
Junto a los propósitos institucionales, la determinación de unos principios y valores organizativos que van conformando una cultura organizativa fuerte y estable. Se trata de que todas las decisiones que se tomen estén impregnadas de estos valores. Así, los empleados terminarán comportándose conforme a esos valores porque es la práctica habitual en la organización.

El ejecutivo más admirado del siglo XX, Jack Welch, consejero delegado de General Electric durante 20 años de expansión sostenida de la compañía, decía que si tenía un directivo que cumplía y sobre pasaba todos los objetivos que se habían establecido, pero no cumplía con los valores de la organización, lo despedía.

El tercer elemento es una filosofía de funcionamiento, unas reglas de juego que tenemos que respetar. Normalmente estas reglas establecen altos estándares de rendimiento para el funcionamiento de sus organizaciones, altos niveles de exigencia a los empleados, estableciendo plazos ajustados en proyectos difíciles, y haciéndolos cumplir. Para ello, las organizaciones de éxito de nuestro tiempo, se caracterizan por una gran dedicación a las personas, identificando dónde se encuentra el talento, atrayéndolo, desarrollándolo, formándolo, evaluándolo, incentivándolo y sabiendo poner punto final cuando es necesario.

Por último, todas estas empresas y directivos de éxito, tienen como prioridad en sus agendas intentar averiguar el futuro, con una continua reflexión sobre los negocios en los que la empresa quiere competir, así como los negocios que hay que abandonar, recapacitar sobre cómo adaptarse a las constantes presiones que trae el entorno, constante énfasis en la capacidad de innovar y, finalmente, entender, pisando el terreno, las necesidades futuras de sus clientes.

Todo lo anterior tiene mucho más de arte, de intuición, de visión emprendedora y de experiencia del empresario y del directivo, que sofisticados sistemas de planificación estratégica elaborados en torres de cristal, por funcionarios o consultores alejados de la realidad del día a día.



LA COLUMNA INVITADA  
PIO MOA

MONARQUÍA  
O REPÚBLICA

Es propio del necio buscar problemas donde no los hay. La monarquía española, como las europeas, es una democracia, incluso de las más "avanzadas", por seguir con ese cuento. Sin embargo el necio quiere la república, porque la monarquía le parece "anacrónica", "poco democrática", o porque él "lleva la república en el corazón".

Claro que la mayor parte de las repúblicas del mundo no son democracias, sino corruptas y a menudo brutales tiranías, pero eso no da qué pensar al necio, ni por un minuto. Y no le da que pensar porque la tradición republicana hispana es alérgica al pensamiento, se basa en el tóxico, oscilando entre un humanitarismo tronado y un despotismo que le llevaba y le lleva a humillar y perseguir las creencias religiosas de la mayoría de los españoles; le ha llevado a una de las matanzas más salvajes de que haya recuerdo, de la cual no muestra ni sombra de arrepentimiento.

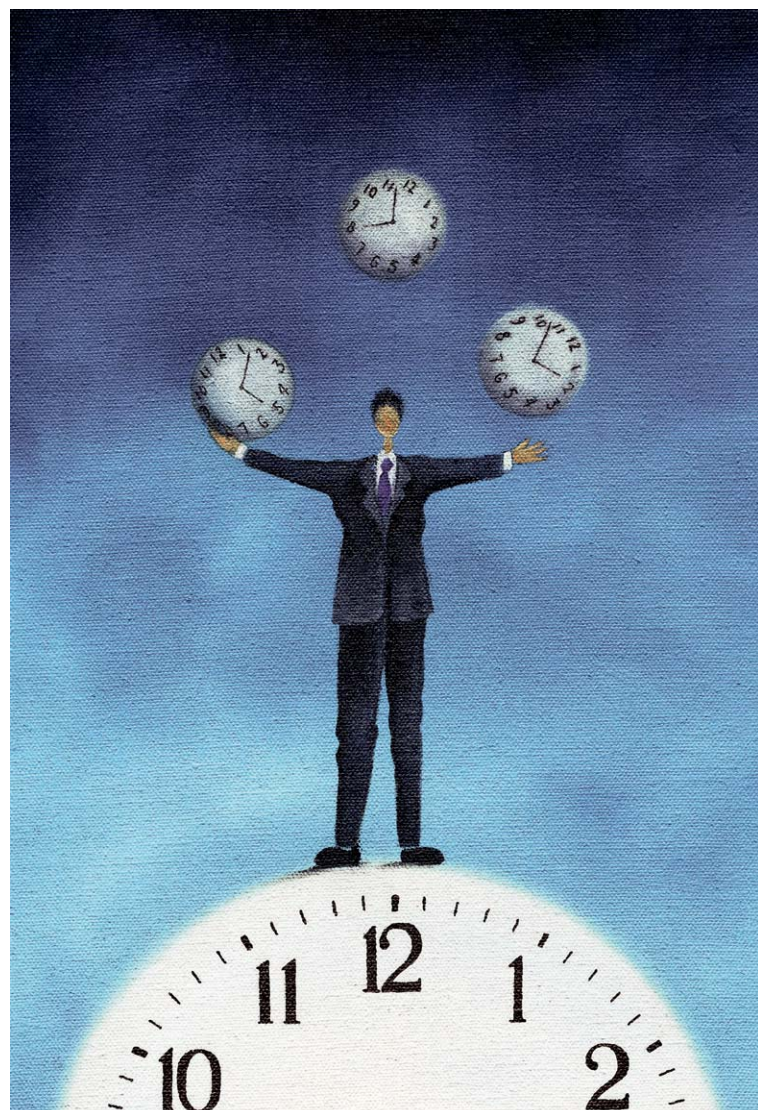
La monarquía en España tiene, desde el siglo XIX, una tradición predominantemente liberal, mientras que el republicanismo la tiene de algarada, golpismo y arbitrariedad tiránica. "¡Esto es una república!", se decía en España para describir una situación de caos y proliferación de jefecillos medio chiflados. Nadie retrató mejor a los republicanos que el más lúcido de ellos, Azaña (aunque nunca fuera lo bastante lúcido): "una política tabernaria, incompetente, de amigachos, de codicia y botín, sin ninguna idea alta". Las frases altisonantes del republicanismo siempre conducían al bolsillo de los más espabilados.

Así sigue la cosa, siempre con las excepciones de rigor. Y no me refiero a los grupillos republicanos, cuyas perspectivas son casi nulas, sino al partido en el gobierno, que utiliza su poder fraudulentamente, corruptamente, con una orientación bien clara.

Es indispensable señalarlo, porque un pueblo que ignora su pasado está condenado a repetir lo peor de él.

○ Profesor de IESE Business School.

○ Historiador.



GETTY