

GURUS ESPAÑOLES

Escribimos mucho sobre gurús extranjeros, yo también, y desconocemos los que tenemos en España que seguramente no desmerecen en nada a los primeros.

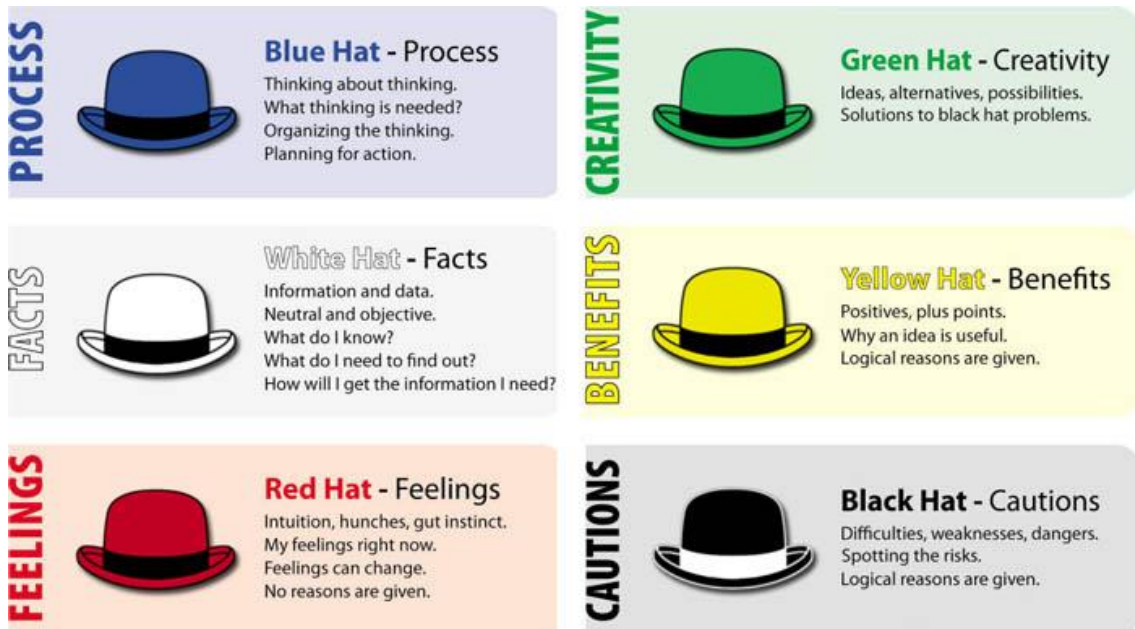
Por ello, quiero empezar una pequeña serie sobre los gurús españoles y he elegido a uno de ellos, inspirado por el libro que acaba de publicar *“2030, HOW TODAY’S BIGGEST TRENDS WILL COLLIDE AND RESHAPE THE FUTURE OF EVERYTHING”* (St, Martin´s Press Ebook).

MAURO F. GUILLÉN

No conozco personalmente al autor, aunque sé que durante años ha ido profesor de la prestigiosa Wharton Business School y que recientemente ha sido nombrado director de Cambridge Judge Business School de la Universidad de Cambridge. Ahora lo tenemos más cerca y quizá podamos conocerlo mejor.

Lo primero que me ha llamado la atención es el horizonte temporal; mientras que otros trabajos sobre escenarios (y yo mismo he escrito uno, creo que el primero en nuestro idioma), miran hacia horizontes más lejanos , y con ello se reduce considerablemente el elemento predictivo (aunque decimos que nunca hablamos de futuros posibles sino plausibles), la ventaja del enfoque del profesor Guillén es que los cambios que predice ya pueden observarse en la actualidad si bien de manera incipiente e incompleta. Se refiere ya en el título a las grandes tendencias actuales que, aunque entrarán en conflicto y reharán el futuro de todo, afirma que también significan el amanecer de una realidad nueva repleta de oportunidades.

Sugiere Guillén que evitemos el pensamiento lineal, conocido a veces como pensamiento “vertical” y que nos enfrentemos al cambio de manera lateral, concepto acuñado en su día por Edward de Bono, que no juega con los componentes existentes, sino que implica re-encuadrar los problemas y abordarlos de manera lateral. Recordemos, por ejemplo, el ejercicio que de Bono llama de los “seis sombreros”



Añade la idea de la “visión periférica” concepto desarrollado por sus colegas de Wharton George Day y Paul Shoemaker

Cada color representa un enfoque de una realidad o de una situación y quien lleva un sombrero determinado ha de pronunciarse sobre ellas teniendo en cuenta los procesos, hechos, sentimientos, ventajas, creatividad y los peligros. En definitiva, abandonar los supuestos subyacentes, ignorar las reglas pre-existentes para que la creatividad se desmande. Volvemos a lo ya citado, el horizonte temporal: cuando apenas faltan 9 años para 2030 es posible, sobre todo si utilizamos el pensamiento lateral y no el lineal o vertical, intuir los cambios importantes que ya hoy empiezan a ser visibles si somos capaces de cambiar del objetivo estrecho del día a día a un gran angular que nos permite ver esos cambios en la periferia de este último objetivo, la visión periférica

El profesor Guillén analiza, precisamente observando la periferia actual, los grandes cambios que ocurrirán en 2030. En primer lugar, el de la demografía.

Parece aterrador comprobar el ritmo de crecimiento de la población. En 1820 éramos mil millones; un siglo después dos mil; con la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, en 1960 éramos tres mil, cuatro mil en 1975, cinco mil en 1987, seis mil en 2000 y siete mil en 2010. En las próximas décadas la población mundial crecerá menos de la mitad de lo que lo hizo entre 1960 y 1990 y además con decrecimiento en algunas regiones del mundo hoy desarrollado. La número 1 en crecimiento será el sur de Asia incluyendo la India; África la segunda y China la tercera. Dice el autor que se puede pensar que África no podrá atender todo el aumento de su población pero que

el pensamiento lateral nos hace ver una enorme oportunidad en la alimentación de su población que se estima en dos mil millones en 2038 y en tres mil en 2061, creando un círculo virtuoso en torno al desarrollo de la agricultura y los bienes y servicios asociados a ella porque podrá cultivar 500 millones de acres (1 Ha.= 3 acres aprox.) en la región subsahariana , superficie similar a la de México. En contraposición a lo que se ha llamado “la bomba demográfica” el pensamiento lateral ve el número de puestos de trabajo, de maquinaria, equipos, servicios etc. que necesitará esa explosión de la superficie cultivada. Cita Guillén la planta cassava que califica de prodigiosa, resistente a las sequías, cultivable en cualquier época del año dentro de una ventana flexible de 18 meses y que es ya hoy la tercera fuente de carbohidratos, después del arroz y del maíz

Aborda Guillén el problema de las migraciones y cita estudios que prueban que los inmigrantes compiten muy poco con los puestos de trabajo de las poblaciones autóctonas; más bien, y cita muchos ejemplos, contribuyen a crearlos. Pero todos tenemos sesgos cognitivos (a este asunto dedicaré otro de mis próximos artículos) contra la inmigración, en este caso el sesgo de la “aversión a la pérdida” que ,básicamente, consiste en nuestra preferencia por evitar las pérdidas en lugar de centrarnos en las posibles ganancias. Este sesgo, como otros muchos que trataré en mi artículo, tienen un origen ancestral pues nuestros antepasados ,como es lógico, preferían no comer a ser comidos por los depredadores de esas eras.

A continuación, Guillén se ocupa del envejecimiento de la población y de los “millenials”, para re-pensar lo que es “viejo” y lo que es “joven”. Dice que a los medios les encanta generalizar las actitudes y comportamientos de los millenials que , con frecuencia con sensacionalismo, están matando hábitos y bienes , por ejemplo, las salas de cine y la propiedad de las viviendas. Pero el segmento de población que más crece ahora y en 2030 es el que tiene más de 60 años. Lo importante es que serán obsoletas las definiciones convencionales de “joven” y “viejo” Hay investigaciones que prueban que el 96 % de los británicos de más de 50 años se sienten ignorados por los publicitarios. El autor habla del “consumidor gris”

El pensamiento lateral debe llevar a tener en cuenta las necesidades de bienes y servicios de estos consumidores. Al citar este asunto no puedo dejar de citar a mi hijo Pablo, fallecido hace menos de tres años y gran antropólogo; me decía Pablo que uno de los encargos profesionales que recibió fue estudiar los consumos y comportamientos de los mayores. Él prefería el trabajo de campo a escribir informes teóricos; en una ocasión visitando a una persona mayor en su casa, vio cómo esta

persona tenía que subirse a una silla para llegar a la parte más alta de los armarios de su cocina para coger los platos que necesitaba. Le preguntó Pablo qué hacía y esta persona le contestó : pues ya ves coger la vajilla. Estaba claro que el mobiliario de cocina de esta persona y de muchísimas otras no estaba diseñado para las personas mayores y, junto con muchos otros casos prácticos, lo reflejó en su informe destinado a una empresa de bienes de consumo. Algunas empresas que cita Guillén ya están adentrándose en este nuevo mercado y cita varias de ellas , entre ellas Toyota que ha desarrollado un “robot de apoyo humano”.

Junto a la clase media tradicional propia de los países occidentales y que según Guillén constituye un gran enigma por su ambivalencia ante ciertos valores dice que hay otra que lentamente está apareciendo por ejemplo en toda África y que crece sin parar; prefiere las marcas americanas y europeas pero no pasará mucho tiempo para que empresas locales las sustituyan. Cita ejemplos de ciudades , Bufffalo por ejemplo, que eran santuarios de las clases medias y hoy están en profunda crisis, pero es optimista en cuanto a su futuro por la presencia de universidades, apoyo político local a iniciativas sobre la calidad de vida que atraen conjuntos de talentos diversos, y su apertura a la inmigración. El pensamiento lateral en España podría llevarnos a repensar la “España vacía”, tal como se la conoce y dejar de ser un problema para convertirse en una oportunidad.

La tercera cuestión que aborda nuestro autor es la de la situación de la mujer (más del 40% de las mujeres casadas en EEUU ganan más que sus maridos; en España ya son mayoría en ciertas profesiones, legal, salud, etc.). Añade que tiene una buena noticia: llegarán a ser más ricas antes de que en 2030 termine el mundo tal como hoy lo conocemos. Sus preferencias de consumo difieren de las de los hombres, más proclives a invertir en educación no solo para ellas sino para sus hijos; más dispuestas a gastar más no solo en su salud sino en la de sus hijos y nietos. En general, muestran marcadamente una preferencia por la seguridad. Cita a Oscar Wilde en “El retrato de Dorian Gray”: las mujeres prueban su suerte; los hombres la arriesgan”. Imaginemos los cambios cuando se vaya haciendo realidad que la mayoría de la riqueza la generaban los hombres lo que va a producir enormes transformaciones en los mercados financieros. A medida que nos acercamos a 2030, empieza a surgir un debate acerca de si las mujeres emprendedoras tienen preferencias diferentes sobre cómo imaginar, organizar y gestionar proyectos empresariales y sobre si debiéramos definir el éxito en términos de logro de objetivos, un mejor equilibrio entre trabajo y familia o ayudas comunitarias en contraposición al crecimiento, beneficios o fama. En términos de pensamiento lateral, debemos preguntarnos si los valores y el etos que

difunden las grandes escuelas de negocios y muchos gurús carecen de esa visión femenina y si nos iría mejor si la tuviéramos más presente.

Titula Guillén su capítulo 5 : “Las ciudades se ahogan primero”. Aborda el autor toda la problemática de las grandes ciudades que cada vez son más y crecen más rápidamente; agudizan la diferencia de clases: “ mientras que los pobres urbanos y la clase media empobrecida, los ricos viven la buena vida”, dice el autor que añade que sin embargo las clases medias serán las que conformen el futuro de las ciudades, el futuro de la tecnología y del consumo precisamente porque han llegado a ser la mayoría de la población. Con frecuencia la gente se pregunta qué se puede hacer con el calentamiento global, o con respecto a alimentación que toda la economía se someta a una dieta draconiana libre de carbono y la respuesta es que pequeños ajustes en nuestro comportamiento diario , en realidad pueden recorrer un largo camino para evitar la catástrofe. Son dos los principios básicos que pueden hacer la vida más amigable hacia el entorno, más tolerable y disfrutable por una gran parte de su población. Si no los adoptamos será muy difícil afrontar la contaminación, el deterioro medioambiental y el cambio climático. Los dos principios suponen la utilización del pensamiento lateral.

El primer principio lateral es la generalización rutinaria de la excelencia. O la idea de que el alto rendimiento o desempeño no es normalmente el resultado de saltos cuánticos o del talento innato sino que lo logramos por medio de pequeñas mejoras; el término “generalización rutinaria” lo acuñó el sociólogo Daniel Chambliss después de realizar una serie de análisis etnográficos y cuantitativos de nadadores de competición con la conclusión de que el “rendimiento superior es en realidad la confluencia de docenas de pequeñas habilidades o actividades, cada una de ellas aprendida o encontrada” por el deportista.

El segundo principio consiste en lo que los científicos conductuales llaman “nudging” (palabra inglesa que significa dar pequeños empujoncitos; en el contexto de este artículo me parece más adecuado decir pequeños estímulos), que es la modificación del comportamiento por medio de refuerzos positivos o sugerencias que influyen en los motivos , incentivos y decisiones grupales o individuales. El problema básico lo aborda Richard Thaler , premio Nobel de economía, en su libro “Nudge” (que comentaré próximamente) que afirma que la auténtica belleza de dar esos pequeños estímulos está en su potencial para crear cambios conductuales que promuevan tanto el bien común como los intereses individuales. Por lo tanto, nada que ver con reglamentar, coaccionar o imponer. Thaler y su colega Sunstein lo llaman “paternalismo libertario” y

añaden que para que se consideren como pequeños estímulos, las intervenciones han de ser fáciles y con pequeño coste para los que se desentiendan de ellos.

Las investigaciones indican que las generalizaciones rutinarias y el paternalismo libertario pueden ser más eficaces para que las ciudades gestionen la contaminación, la congestión y el cambio climático, que las multas punitivas, impuestos al carbón o incentivos monetarios

El pensamiento lateral también se necesitará para revertir uno de los retos urbanos más importantes del mundo desarrollado: el deterioro que genera la desindustrialización, un proceso que ha incrementado la pobreza y creado un caos en la clase media.

En 1997 se inauguró el museo Guggenheim de Bilbao, una ciudad entonces decrepita del País Vasco, una región en la que habían florecido desde la segunda mitad del siglo 19 altos hornos y astilleros, una historia de prosperidad y luego caída similar a la que ocurrió en centenares de ciudades de Europa y USA. Un museo construido por el arquitecto Frank Gehry y del que un crítico arquitectónico Herbert Muschamp en The New York Times Magazine :” el mundo sigue contemplando milagros y uno importante se ha producido aquí” . El museo se ha convertido en el símbolo de la resurrección urbana. He aquí cómo un museo fue el punto de partida de una ciudad que hoy es modelo y ejemplo de renovación y renacimiento.

Aborda el autor el asunto de la tecnología con las esperanzas, pero también tragedias que suele generar. Cita, por ejemplo, el caso de la fabricación de relojes en Suiza que ha pasado por diferentes etapas de esplendor y de crisis; afirma que una lección clave es que cada vez que una tecnología nueva reemplaza otra antigua, se crean y destruyen puestos de trabajo, diferentes sectores nacionales de la industria del reloj subieron o cayeron. Hay que leer el libro (por cierto, en Amazon veo que ya hay traducción a nuestro idioma) porque este apartado de la tecnología está lleno de casos, ejemplos y análisis imposibles de mencionar en esta reseña. El autor en el párrafo que cito resume muy bien la problemática de la tecnología:

“Teniendo en cuenta los desafíos de las poblaciones envejecidas, la degradación medioambiental y el cambio climático, bien nos vendría pensar cuidadosamente sobre las tecnologías que sería más urgente desarrollar antes de 2030. En la escala de mis preferencias personales los váteres sin agua y los libros electrónicos para quienes no tienen acceso a cosas convencionales. Las terapias basadas en la Realidad Virtual para ayudar a las personas a superar condiciones crónicas psicológicas o cognitivas

también deberían ser prioritarias. Las nanotecnologías prometen liberarnos de algunos de los materiales más contraproducentes para el medioambiente; y la impresión 3D puede ayudarnos a desperdiciar menos; pero cada una de estas tecnologías pueden ser inmisericordes si se destruyen puestos de trabajo, o si reducen nuestra privacidad, o si promueven la proliferación de “fake news”.

Como todo el libro, este capítulo merece ser leído en su totalidad y con la máxima atención.

El último capítulo se titula “Imaginemos que no poseemos nada”, como dice la canción de John Lennon “Imagine” que también cita el autor. Añade que el consumo colaborador y los bienes o propiedades compartidos en modo alguno carecen de precedente. De hecho alrededor del 90% de la historia de la que tenemos registros, los humanos no solamente sobrevivieron sino que prosperaron sin propiedad privada, especialmente de la tierra. Por ejemplo, la llegada de la agricultura incrementó el poder colectivo de la humanidad en varios órdenes de magnitud pero no mejoró la suerte de las personas; en general, los campesinos tenían una dieta peor que la de los cazadores recolectores.

Los jóvenes actuales están renunciando a la propiedad y prefieren utilizar la de otras personas pagando una contraprestación. Los “millenials” americanos están sorprendiendo por su reticencia no solo a poseer un automóvil sino también a obtener el permiso de conducir. Lo que ocurra al final, tener frente a usar, dependerá en buena parte del comportamiento de los hijos de inmigrantes que serán al menos dos tercios de ese grupo de edad demográfico.

Solíamos definir la clase social y por lo tanto el logro y la felicidad en razón a las posesiones de las personas (o de su ausencia): la aristocracia de terratenientes, tenderos, la burguesía comercial o industrial, la clase media de propietarios de sus viviendas, el proletariado, los agricultores, etc. Pero la tecnología nos hace entrar en una categoría social nueva: la “clase que comparte”.

El estancamiento de la vieja clase media europea y de los Estados Unidos así como el aumento de la desigualdad en el reparto de la riqueza, el 1% que suponen los más ricos tienen más patrimonio que el 99% restante, lo cual cuestiona supuestos tan valorados sobre el grado en el que deberían protegerse los derechos de propiedad, y especialmente los de su tributación.

El autor comenta los casos de éxito de Airbnb y de Uber.

En el capítulo siguiente comenta la aparición de monedas o divisas nuevas y el efecto que puede tener en la banca tradicional, las consecuencias de la tecnología blockchain.

El capítulo final se titula “Conclusión: sugerencias laterales y trucos para sobrevivir en 2030”. Dice que nadie puede predecir el futuro pero que podemos acercarnos a él con buen juicio. Para hacerlo, tenemos que pensar continuamente de forma lateral y presenta siete principios:

1. Perder de vista la costa
2. Diversificarse con un propósito
3. Para tener éxito, empezar pequeño
4. Anticipar callejones sin salida
5. Acercarse a la incertidumbre con optimismo
6. No asustarse de la escasez
7. Seguir la corriente

El profesor Guillén desarrolla con ejemplos muy claros cada uno de los puntos anteriores y termina así su libro añadiendo un gran volumen de referencias que le sirvieron para escribirlo.

Un libro que no creo destinado principalmente a intelectuales sino a empresarios, emprendedores, directivos y estudiantes de escuelas de negocios, sobre todo de aquellas que presentan sus currículos como silos . Recomiendo vivamente su lectura.