

¿QUÉ HAY CON ESTO DEL LARGO PLAZO?

Mónica Gros Solari

Peruana

Administradora de Empresas

Tulane University, Louisiana, USA. CENTRUM-Católica, Lima-Perú.

mgros@peru2030.org

Resumen

Oír hablar del largo plazo se ha convertido en una constante en todo discurso o exposición referente a planes de desarrollo. Sin embargo, la aplicación que se le da al término no siempre es adecuada, ya sea por desconocimiento o divergencias de concepto. Esclarecer su significado resulta necesario para asegurar la transferencia de planes y el compromiso de todos y cada uno de nosotros.

El presente artículo pone a consideración del lector un concepto respecto a lo que se puede entender como largo plazo, y presenta una disciplina de apoyo para su planificación.

Abstract

Hearing talk about the long term has become a constant in any speech or statement concerning development plans. However, the application to be given at the end is not always adequate, either through ignorance or divergent concept. To clarify its meaning is necessary to ensure the transfer of plans and the commitment of each and every one of us. This article puts it to the reader a notion about what can be understood as long-term, and a discipline to support their planning.

Oír acerca de la necesidad de actuar pensando en el largo plazo se ha convertido en una frase habitual, como expresión totalmente familiar y hasta parte del “paisaje lingüístico” de muchos discursos y exposiciones. Sin embargo, una de las preguntas que me asalta constantemente y que se evidencia al mencionar el término en diversas exposiciones y cursos, se refiere justamente a lo que entendemos por largo plazo: ¿Qué tan largo es este largo plazo y, qué implica pensar en él? Y sobre todo, cuál es el objetivo *real* de llamarnos a pensar en el largo plazo? No tener claras estas definiciones es lo que nos lleva a convertir esta frase en silencioso respaldo y absurda defensa de las diversas y variadas decisiones, tomadas en determinado momento y que justamente terminan afectando negativamente los resultados en el tan mencionado largo plazo.

En este sentido, se hace imprescindible estar seguros de que todos interpretemos o manejemos los mismos conceptos que dan respuesta a estas preguntas. A pesar de lo sencilla que parece esta salida, algo que no he encontrado de manera conciente y uniforme es justamente el entendimiento o concepto al cual nos referimos cuando hacemos mención de esta frase... o será que ni siquiera nos estamos preocupando por entender a qué se refiere?. El proceso de comunicación es, de por sí, bastante complejo entre los seres vivientes, éste se convierte en un enemigo mayor cuando utilizamos y aceptamos términos cuyos significados no son entendidos de manera común, tal y como suceden en cualquier proceso poco transparente.

La falta de una adecuada comunicación puede llegar a convertirse en la principal causa de la desintegración social. Haciendo referencia al concepto de lo que se entiende como comunicación, la teoría indica que se refiere al ‘proceso mediante el cual se emite una idea, concepto o información que, partiendo desde un emisor es transmitida a un receptor distante en el espacio o en el tiempo, utilizando determinados signos, a través de un canal específico’. Uno de los problemas que surge en este proceso se presenta cuando los signos empleados adquieren significado distinto para cada una de las partes, emisor y receptor, ya sea por desconocimiento del significado o por divergencia en la interpretación. Pero adicionalmente existe otro elemento que juega un rol muy importante, y que no siempre es tomado en cuenta: el contexto situacional. En otras palabras, el contexto o situación en la cual se transmite el mensaje. Y es en estos dos últimos aspectos, interpretación y contexto, donde, asumo, se está presentando el principal obstáculo al hablar de *largo plazo*.

Por lo tanto, seguir hablando de largo plazo sin tener claro el significado al que se refiere, nos lleva tan sólo a su mala comprensión e interpretación, permitiendo por omisión, que sea utilizado aleatoriamente y conlleve a tomar decisiones que terminen por resultar peligrosas para el futuro, enrumbado todo esfuerzo hacia fines no deseados y, en el peor de los casos, hacia fines dirigidos a satisfacer intereses particulares, ajenos a los que se mencionan como objetivos de bienestar y desarrollo común. Es por ello que lo invito a usted, lector, a analizar y aclarar la interpretación de este término, el *largo plazo*, con el fin de obtener una herramienta que nos ayude a establecer bases sólidas para la toma de decisiones, respaldadas en análisis productivos y, dirigidas a lograr objetivos, sostenibles en el tiempo.

No debemos, ni podemos, evadir nuestra responsabilidad, individual y colectiva, respecto al camino que decidamos seguir. No tenemos excusa para seguir culpando a terceros respecto a las malas decisiones tomadas, menos aún si evadimos o no tomamos conciencia del papel protagónico que tenemos en la construcción de nuestro propio futuro. De ahí la importancia de dedicar un momento de nuestro tiempo para dilucidar acerca de este tema, y aplicarlo

apropiadamente en la planificación de nuestras acciones hacia metas concretas que construyan las bases para los grandes objetivos; en otras palabras, y como nos ha sido enseñado durante tantas décadas, para encaminar esfuerzos hacia la **visión** previamente establecida, ya sea a nivel personal, empresarial o incluso de estado.

Y entonces, intentando responder a las interrogantes planteadas inicialmente, nos referiremos a la longitud de tiempo que implica considerar el *largo plazo*: ¿Qué tan largo es el largo plazo?. Algunos autores, al referirse al tiempo implícito en la mención de plazos, argumentan que el corto plazo está considerado como el espacio de tiempo comprendido dentro del año siguiente a su aplicación, mientras que el mediano plazo estaría referido al periodo entre los dos y cinco años subsiguientes. De ahí en adelante se estaría hablando de largos plazos. Sin embargo esta definición no debe ser tomada por universal y absoluta, pues, a mi entender, el criterio sobre el cual determinar los plazos de tiempo, está directamente relacionado, y es relativo, a la velocidad del cambio, entendiendo esta última como la relación de cambio sustancial que incide sobre el contexto situacional del objeto de estudio, en un tiempo determinado. Bajo este criterio, el largo plazo estaría considerado como el lapso de tiempo en el cual es factible esperar más de un cambio que afecta la tendencia del desarrollo respecto a un contexto específico.

De este modo, al considerar la velocidad que se presenta en el desarrollo de aspectos tecnológicos e informáticos, junto con la incidencia significativa que éstas generan en las decisiones futuras a menos de cinco años, se podría entender el 'largo plazo' para este sector, como un periodo de tiempo comprendido dentro de los diez años siguientes. En el otro extremo, al referirnos a temas de desarrollo social, los cambios se presentan entre periodos de tiempo mucho más largos, en espacios de tiempo que pueden requerir más de 25 años para determinar cambios sustanciales. Por lo tanto, al hablar de los mismos diez años en estos contextos, nos estaríamos refiriendo, como máximo, a consideraciones de mediano plazo, donde el largo plazo estaría reflejado en horizontes de tiempo mayores a los 30-50 años hacia delante. Así lo evidencian los objetivos establecidos, por ejemplo, para el desarrollo de la educación en Finlandia, el industrial en Japón o, el Programa de Recuperación Social de Irlanda.

Plantearnos objetivos de largo plazo se hace cada vez más necesario para poder establecer políticas sustentables que permitan construir un camino de prosperidad, haciendo frente a las posibles amenazas que implican los cambios de futuro y minimizando los riesgos a los que estos cambios conlleva. Asimismo, el establecimiento de estas políticas permite trabajar en el presente con mayor proyección, evitando 'bailar al ritmo que se nos presenta', obligándonos a someternos ante presiones externas o urgencias que nos aparten del logro de nuestra visión para el futuro. No por último menos importante, pensar en el largo plazo abre un espacio para la definición de objetivos específicos en el mediano y corto plazo, que dirijan las acciones del presente como base sólida sobre la cual se construya nuestro futuro. Es sólo desde un enfoque asincrónico, a través del cual seamos capaces de entender las acciones que realizamos en el presente como causa de los efectos del mañana, que podremos tomar decisiones más acertadas para el logro de nuestros objetivos.

A pesar de que este es un concepto del cual se tiene conocimiento a lo largo de la historia de la humanidad, aún hoy la mayoría de personas y organizaciones viven atrapadas en el presente, en las urgencias de cada día, respondiendo al conocido adagio de que 'lo urgente no da tiempo para lo importante'. Y son justamente estas urgencias, resultado de no haber

dedicado el tiempo necesario a planificar acciones que minimicen la incertidumbre desde las cuales se derivan. No haber contado con una visión de largo plazo que permitiera establecer políticas de continuidad, ha sido, posiblemente, una de las principales causas para que las instituciones peruanas, públicas y privadas, no se hayan desarrollado al ritmo de las oportunidades que históricamente se han presentado, tales como la explotación del guano de las islas, la extracción y comercialización del caucho o, la minería, entre muchas otras.

La creciente incertidumbre, característica de estos tiempos, nos obliga hoy más que nunca a pensar en el largo plazo como práctica imprescindible para lograr el desarrollo sostenible, y con ello, nuestra supervivencia ante los grandes desafíos que se esperan. Si queremos ser protagonistas de nuestro propio futuro, gestores del logro de esos anhelos posibles, es necesario empezar por establecer el camino de su construcción desde hoy mismo, planteando objetivos claros y concretos que encaucen nuestros esfuerzos presentes hacia un futuro mejor, pues si bien todo futuro puede ser mejor que el presente, también es factible de presentar sucesos de alto riesgo que sólo podremos minimizar si contamos con estrategias de contingencia diseñadas para hacerles frente. Sin embargo, un aspecto indispensable para el éxito de nuestros propósitos, implica ser conscientes de que todas estas estrategias no serán sustentables si se espera llevarlas delante de manera individual. Es sólo a través de una visión compartida que permita aunar esfuerzos conjuntos, que seremos capaces de lograr con éxito nuestros objetivos en el tiempo, evitando quedarnos rezagados en el camino hacia su consecución. Por lo tanto, todo este planteamiento lleva como principio el establecimiento de una visión de largo plazo, ante lo cual se hace necesario conocer los posibles sucesos de futuro para los que necesitamos estar preparados.

Desde hace más de cincuenta años, una de las principales disciplinas empleadas en la construcción de futuros, es la llamada *Prospectiva*. Escuela de origen francés, derivada de los Estudios de Futuro, la Prospectiva se enfoca en indagar y conocer acerca de los posibles sucesos de futuro, a los cuales denomina como *futuribles*, permitiendo establecer acciones que nos faciliten el aprovechamiento de éstos a favor de nuestros objetivos. Para ello utiliza un proceso sistémico, metodológico y multidisciplinario, con base en la visión compartida de largo plazo, desde el cual “imaginar un porvenir diferente es comenzar a cambiar el presente”. La Prospectiva sustenta su enfoque en la convicción de que el futuro no existe y sólo resulta como consecuencia de las acciones tomadas en el presente. Por lo tanto, éste puede ser delineado y construido libremente a voluntad. Este principio de construcción de nuestro propio futuro tiene aplicación mundial tanto en contextos empresariales y organizacionales, como en alcances sectoriales productivos, nacionales e incluso, en aspectos de implicancia con alcance global.

La Prospectiva no es una herramienta que pretende ‘adivinar’ el futuro, como se suele entender en apreciaciones superficiales. Desde que parte de la convicción de que el futuro no existe y es plausible de ser construido, la Prospectiva se constituye como un proceso metodológico cuyo objetivo es el de presentar los posibles futuros para facilitar la determinación de una mejor opción hacia la cual enrumbar esfuerzos. Entendido así, la aplicación de estudios prospectivos proporciona información relevante que nos permite prepararnos para enfrentar posibles amenazas futuras, a través de una actitud pro-activa encaminada a tomar la mejor opción frente a los posibles sucesos de ocurrencia futura. Su aplicación en el entorno empresarial, presenta una ventaja competitiva diferencial, a través

de un sólido respaldo para la toma de decisiones en el presente que permita la supervivencia y desarrollo de la organización en un mundo globalizado altamente competitivo. Adicionalmente, la aplicación de esta disciplina aporta al aprovechamiento del uso de los recursos, humanos y materiales, con los que cuenta toda organización, canalizándolos de manera más eficiente, convirtiéndose en la mejor inversión para su crecimiento sostenible. Es por ello que un aspecto que no puede dejarse de lado se refiere a la naturaleza inclusiva de los estudios prospectivos. Esto significa que una de las principales características de esta disciplina se encuentra en el establecimiento de una visión compartida, donde todos y cada uno de los integrantes del sistema, se convierten en un elemento importante, actores de la construcción del futuro hacia el cual se dirigen las acciones presentes, respaldando y siendo motor principal del crecimiento sostenible de la organización.

Las principales ventajas de la aplicación sería de esta disciplina son claras, pudiendo mencionar, entre otras:

- Solidez en la continuidad de proyectos de inversión
- El desarrollo de productos y servicios de mejor calidad, como consecuencia de la anticipación en el mercado
- Reducción de ocurrencia de calamidades y situaciones de crisis
- Respaldo de la eficacia financiera (reducción de gasto ante sucesos de riesgo, mejor manejo de inversión, etc.)
- Sostenibilidad del negocio
- Desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso del grupo humano partícipe

La única manera de lograr el desarrollo empresarial y social de una nación, es a través de políticas claras y perdurables en el tiempo, y si bien es cierto que las organizaciones no pueden dejar pasar las oportunidades de negocio que se presentan en el corto plazo, el contar con una sólida visión de largo plazo enfoca este esfuerzo como aprovechamiento de las estrategias que soporten las bases para la construcción de un futuro promisorio. El desafío es grande y difícil, pero los beneficios de crecimiento para la organización y su entorno, asentados en una sólida estructura que soporte los vaivenes consecuentes del cambio, merecen el esfuerzo y dedicación que este reto presenta.