

La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica

Por Michel Godet
y la participación de Porspektiker

EL RIGOR DE UNA INDISCIPLINA INTELECTUAL.

Por Michel Godet.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Hay que utilizar todas las posibilidades de la razón, conociendo todas sus limitaciones, al igual que sus virtudes. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, complementariedad. Para que sea una "indisciplina" intelectual fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor.

El debate de las ideas sobre el cambio, por el papel de los hombres y de las organizaciones, la utilidad de los métodos, resulta obstruido por un apreciable número de cuestiones recurrentes que resurgen a la superficie cualquiera sean los argumentos que se avancen. Esto ocurre, cuando hablamos de las diferencias y de las relaciones entre los conceptos, de prospectiva, de planificación y de estrategia, que tiene la probabilización de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva territorial.

PLANIFICACION, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA: ¿CUAL ES LA DIFERENCIA?

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo.

Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia.

Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba para debajo de la jerarquía).

La definición de la planificación propuesta por Ackoff "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto de la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándolos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es la de su implicación.

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en término de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo. Las múltiples incertidumbres, que nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

Como explican Hamel y Parhalad la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: "La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo.

La conclusión es clara: la estrategia habla de clarividencia de innovación y la prospectiva de preactividad y proactividad, pero esta claro que se trata de lo mismo.

Esta es la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica. ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre". ¡Por supuesto que sería imposible! Y, en sentido inverso, para Berger "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este modo la anticipación invita a la acción.

El uso abusivo del término estratégico.

"una organización puede planificar (*tomar el futuro en consideración*) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes (intenciones explícitas)".

Más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera de cómo ésta se aplica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. Las palancas de desarrollo no son solamente racionales también son emocionales y ligadas a comportamiento. La noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción. Poirier hablaba de "*estrategia prospectiva*". Algunos como Roubelat sostienen la idea que algunas prospectivas serán estratégicas y otras no. La decisión estratégica será según Lesourne la susceptible de "*poner en tela de juicio la organización en lo referente a su existencia, sus misiones, el área de sus actividades principales*". Se entiende que en cualquier organización se podrán desarrollar reflexiones prospectivas que no revistan ningún carácter estratégico. La prudencia y el buen sentido se imponen para no limitar la prospectiva únicamente a las cuestiones sobre riesgos de ruptura, ni reducir la estrategia a las decisiones de carácter irreversible que una organización adopta. Así lo constata Lesourne: "son raras las veces que se toman grandes decisiones. De cualquier modo, las grandes decisiones se vuelven menos improbables a medida que se van tomando pequeñas decisiones".

Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia.

Siempre es tentador tomar los deseos como realidades. Porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan deseables no se debería, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión preactiva. También es necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el entorno futuro de la empresa.

Todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de las estrategias de los actores.

Sería juicioso distinguir entre una fase exploratoria que persiga la identificación de los retos de futuro y una fase normativa que busque la definición de las opciones estratégicas posibles y deseables para la empresa.

La elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, más o menos grande, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, de que los hechos, entre dichos escenarios, son los más probables.

La fase de anticipación a las mutaciones debe ser colectiva y debería englobar al mayor número de personas. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y también la evaluación de las opciones estratégicas. Por el contrario, debido a razones de estricta confidencialidad y de responsabilidad, la fase consistente en la elección de las

opciones estratégicas reconocemos que es propia de la incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité de Dirección.

Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes.

¿Qué estrategias, para qué escenarios?

No existen estadísticas sobre el futuro. Frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal. Es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas.

La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados.

La experiencia nos enseña que, para cubrir el 80% del campo de los probables es suficiente con un tercio del total de los posibles (es decir: 10 escenarios sobre 32 posibles para un juego de 5 hipótesis fundamentales). Si el grado de incertidumbre no es alto, se podría optar; bien por una estrategia arriesgada (haciendo las apuestas sobre un escenario situado entre los más probables); bien por una estrategia robusta que resista bien a la mayor parte de las evoluciones probables. Si la incertidumbre fuese elevada convendría adoptar una estrategia flexible que abarque el máximo de opciones estratégicas reversibles.

Al adoptar una estrategia que pretenda rechazar aquellas opciones que se consideren arriesgadas, pero posiblemente muy beneficiosas y replegarse en opciones cómodas que cuentan con poco riesgo pero que apenas ofrecen ninguna ganancia, se puede dar la paradoja de que el riesgo mayor que se cometa sea, precisamente, el de evitar la asunción de riesgos.

Si la prospectiva y la estrategia son dos amanes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

- 1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,
- 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2),

¿Qué voy a hacer?(Q3), ¿Cómo voy a hacerlo?(Q4).Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, es el punto de partida para la metodología estratégica. Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase "conócete a ti mismo" de la antigua Grecia.

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre ¿Qué puede ocurrir? .Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? .Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? Para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? Y ¿Cómo voy a hacerlo. De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia.

Las cinco actitudes posibles frente al futuro

Debido a los defectos en la anticipación cometidos ayer, el presente se nos aparece lleno de cuestiones antes insignificantes, ahora urgentes, que es necesario solucionar rápidamente, sacrificando el desarrollo a largo plazo. En un mundo en mutación donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva (tecnológica, económica y social) a la empresa para dotarse de flexibilidad estratégica, es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Conclusión práctica para las decisidores: A partir de ahora, cuando establezcan un plan de actuación, abran tres columnas, una para la reactividad, otra para la preactividad y finalmente, otra para la proactividad. Ninguna de ellas debería quedar no demasiado llena ni demasiado vacía. En un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación.

CINCO IDEAS CLAVE DE LA PROSPECTIVA

Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, ésta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

El mundo cambia pero los problemas permanecen.

Son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia. Cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia que además, como sabemos, muchas veces viene con un carácter fuertemente desleal por motivo de las subvenciones. Todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres.

El mundo cambia y los problemas permanecen. Tal es la constatación que se impone cada vez que nos tropezamos con un problema con el que ya hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes. La ventaja que para el hombre tiene la reflexión es enorme: a inversión intelectual realizada no está apenas obsoleta y es suficiente actualizarla con datos recientes para que podamos reencontrar la mayor parte de los mecanismos y constantes anteriores.

Los hombres tienen la memoria corta: desconocen lo que es el largo plazo y sus enseñanzas. La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen.

Con el correr del tiempo, los hombres conservan inquietantes similitudes de comportamiento que les conducen, colocados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible.

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación sin precedentes. Esta desviación es natural: esta época resulta terriblemente excepcional para cada uno de nosotros puesto que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí viene la tendencia de sobreestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías.

Los actores clave en el punto de bifurcación.

El mundo real es muchísimo más complejo de lo que nos pensamos, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abiertos y desplegado, al menos en el interior de nuestras almas. Es necesario "hacer como si" nada estuviera decidido, como si la revolución de la voluntad fuese capaz de hacer frente y darle la vuelta a la tiranía del azar y de la necesidad.

¿Cómo podríamos reconocer los puntos de las bifurcaciones? ¿Qué acontecimientos, qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias, cuáles de éstas afectarán a la globalidad del sistema?

Los parámetros de las bifurcaciones son las variables - clave del análisis prospectivo.

En estos últimos años, se constata una convergencia entre las diferentes teorías hacia el concepto de auto-organización que permite la adaptación hacia "lo nuevo" y la creación de lo nuevo.

Todo está ocurriendo como si hubiésemos reinvertido la flecha del tiempo de suerte que "lo que hacemos hoy se explica, no por sus condicionamientos, sino por el objetivo que explicitamos y hacia el cual tendemos" (Jean – Pierre Dupuy).

Un alto a la complicación de lo complejo.

¿Es necesario que nos dotemos de herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad? .Nosotros pensamos más bien lo contrario; los grandes seres que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Recordemos la teoría de la relatividad.

Maurice Allais dice que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa. El reto está en ser ambicioso porque si es fácil complicar las cosas, es bien difícil simplificarlas.

Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas.

"La respuesta es sí, pero, ¿Cuál es la pregunta? .Se trata de una famosa respuesta ingeniosa que profirió el actor-director Woody Allen. A menudo nos olvidamos que interrogarnos sobre si las preguntas que nos formulamos están bien planteadas y uno se precipita como las ovejas del rebaño de Panurgo en la búsqueda ilusoria de respuestas a preguntas falsas. El problema es el siguiente: ¿Cómo plantear las buenas preguntas?.

La luz crea también la sombra. Si los focos de la actualidad son tan potentes y se enfocan solamente sobre ciertos problemas, no podremos evitar que escondamos otros problemas, con frecuencia más graves. Las ideas y estereotipos que recibimos y están de moda son los que dominan la actualidad. Deberían ser contemplados con desconfianza pues estas ideas son, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión.

La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rehace el punto de vista minoritario. En consecuencia, en nuestra sociedad es muy probable que aquel que opine con tino y justeza tenga muy pocas oportunidades para ser entendido.

Es bueno e indispensable para la prospectiva cuestionar el confort que guardan nuestros espíritus y despertar las conciencias que están dormidas soñando con falsas certidumbres.

En el pasado, pudimos tener varias veces razón cuando cuestionábamos las ideas dominantes de la época. ¿Cuántas opciones de inversión, de implantación se han justificado en base al mito del tamaño crítico que una empresa debe alcanzar para poder luchar a escala mundial? .Todos sabemos que en cualquier sector siempre existen empresas que siendo de tamaño pequeño también conocen unos buenos rendimientos.

De la anticipación a la acción a través de la apropiación.

Tener una visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder reeditarlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La motivación interna y la estrategia externa son pues dos objetivos indisociables que no se pueden alcanzar por separado.

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones. El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo).

EL TRIANGULO GRIEGO



Es así cómo se aclara y dilucida el falso debate entre intuición y razón. En el momento de la acción, es demasiado tarde como para empezar a reflexionar, y cuando se hace, es necesario tener el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia. La acción está dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina a la razón. Esta impresión es engañosa, pues el acto reflejo de la acción es tanto más rápido y apropiado cuanto más haya sido el cerebro entrenado previamente.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA.

Frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día. Olvidándonos de la herencia acumulada, nos privaríamos de palancas potentes. Es preciso mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecernos mejor.

El sueño del clavo y el riesgo del martillo.

En lo que concierne a las herramientas de la prospectiva estratégica, es preciso recordarse utilidad: estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación. Tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección. De este modo es como luchamos para eliminar dos errores sistemáticos: Ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto – el sueño del clavo- o, por el contrario, debido a que conocemos el uso del martillo terminar por creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo – el riesgo del martillo-

Muchas veces el buen uso de estos métodos se ve limitado por problemas de falta de tiempo y de los medios inherentes puestos a disposición de los ejercicios de reflexión. El uso de estos métodos está inspirado por un deseo de mantener el rigor intelectual especialmente para ser capaces de plantear las buenas preguntas (pertinencia).

El talento del prospectivista depende también de dotes naturales como la intuición y el sentido común. Si el prospectivista tiene necesidad del rigor para abordar la complejidad, es preciso igualmente que los útiles sean lo suficientemente simples para ser apropiables.

Para facilitar la selección metodológica hemos creado una caja de herramientas de la prospectiva estratégica en función de una tipología de problemas : iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre , establecer el diagnóstico completo, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas.

La planificación estratégica por escenarios.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpreta a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere a los escenarios de la prospectiva, partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget.

La metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno de competencia.

Conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.
- -Anticipación o normativos: contruados a partir de las imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios también pueden ser tendenciales o contrastados.

No existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Hernán Khan en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Las etapas de estos dos métodos apenas se diferencian.

Estas etapas son las siguientes:

- identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos expertos.

Recogemos estas etapas en esquema adjunto:

La primera etapa tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

La tercera etapa identifica las variables -clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La cuarta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. EL análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro.

Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios más probables.

La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitará a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

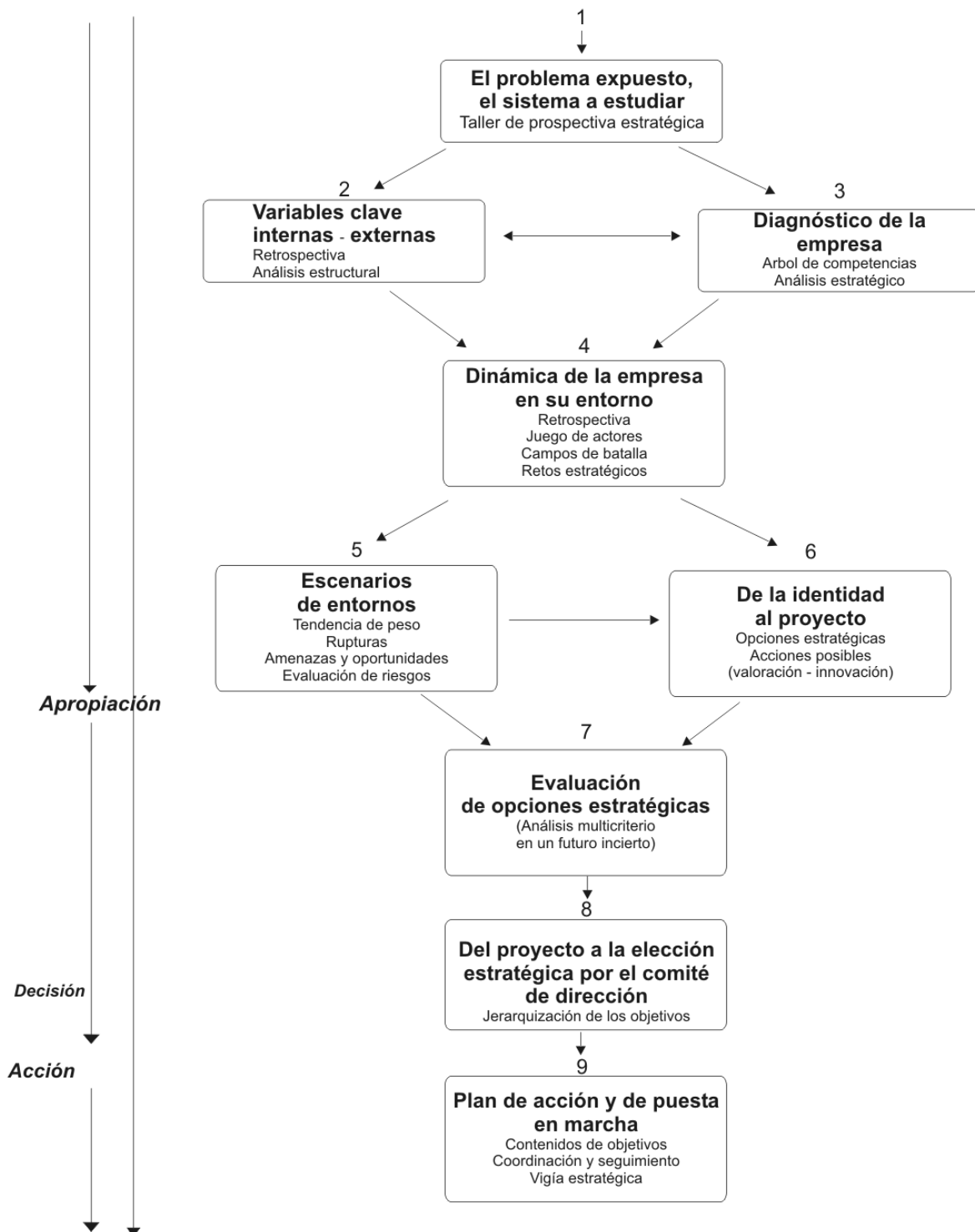
La novena etapa se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. No solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada.

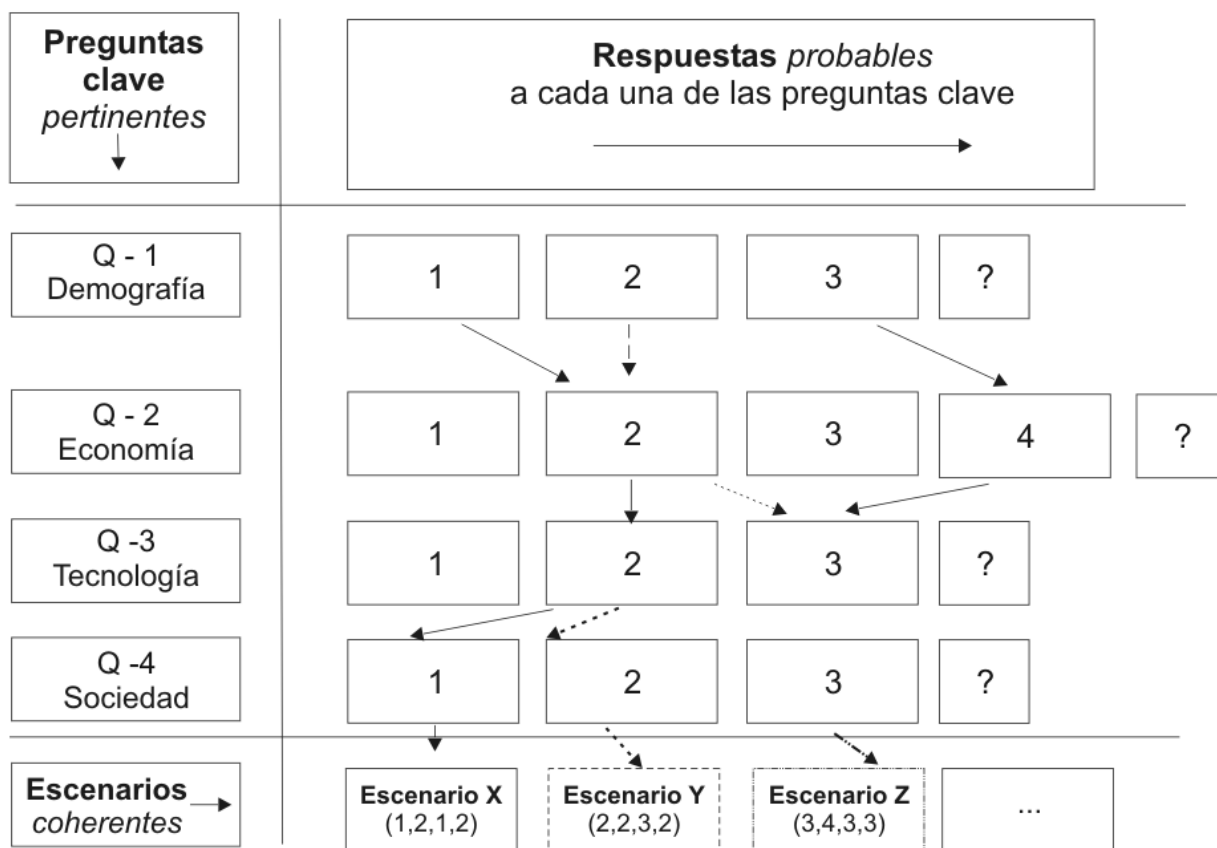


Como toda caja de herramientas que se precie, la utilización de los métodos depende del problema planteado del contexto, de los problemas de tiempo de la información disponible. Cada uno de los métodos es operativo por sí solo, pero el encadenamiento lógico en el método secuencial ha sido rara vez seguido en su totalidad.

Es raro ver el método de escenarios desarrollado desde la A a la Z; principalmente por las dificultades de no disponer del tiempo necesario. Como en toda caja de herramientas, es posible utilizar cada uno de ellos de forma modular.

La Pertinencia, la Verosimilitud y la Coherencia de los Escenarios por el Análisis Morfológico.

Un sistema global puede descomponerse en dimensiones clave: demográficas, económicas, técnicas, sociales u organizacionales, y cada una de ellas puede configurar un número de respuestas verosímiles (hipótesis).



En 1998 en un proyecto muy limitado en el tiempo, un estudio encargado por la asociación de productores de maíz, para cubrir la fase de prospectiva y estrategia, utilizamos el análisis morfológico. El primer análisis se concretó en la elaboración de los escenarios de evolución que tuvieran en cuenta los retos principales del maíz y su entorno técnico, económico y reglamentario. Cada uno de los escenarios expone cuestiones estratégicas a los productores de maíz a los cuales podría asociar diferentes respuestas. En este caso el análisis morfológico permitió organizar la reflexión colectiva sobre las respuestas estratégicas más pertinentes y coherentes.

EL BUEN USO DE LOS UTILES.

En estos últimos años se han impuesto, sobre todo, el estado de espíritu global, sistemático y de largo plazo. Los métodos clásicos de la prospectiva han conocido pocos avances significativos, pero han sido ampliamente difundidos a través de múltiples aplicaciones.

La prospectiva adopta cada vez más frecuentemente la forma de una reflexión colectiva, de una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del entorno estratégico y conoce un éxito creciente entre las organizaciones regionales, colectividades locales y empresas.

Si es necesario alegrarse de esta tendencia creciente a la difusión y apropiación de la prospectiva, no hace mucho reservada a especialistas, es necesario también lamentar las debilidades metodológicas que subsisten y que acusamos.

La construcción de escenarios se presenta como "El arte de la visión a largo plazo" (Schwartz).

Demasiados prospectivistas se han lanzado a la construcción de escenarios sin haber integrado la herencia acumulada y abren los ojos asombrados cuando les hablamos del análisis morfológico o la probabilización de escenarios y preguntan: ¿de qué se trata?, ¿es verdaderamente posible?

El método de escenarios, tal y como ha sido concebido, mantiene intacta su utilidad y sobre todo tiene el gran mérito de imponer un rigor intelectual: análisis cualitativo y cuantitativo de las tendencias, retrospectiva, juego de actores, pone en evidencia los gérmenes de cambio las tensiones, los conflictos, construye escenarios coherentes y completos.

Extraigamos una lección de esta historia: para difundir una herramienta es necesario que transcurran, casi veinte años y todavía son más los que necesitamos para que sea utilizada en las condiciones adecuadas y en el momento oportuno. Cuando se presenta un método en un manual, se debería decir también todo aquello que debería evitarse de hacer, al objeto de servirse bien de él.

Los escenarios: uso y abuso.

La palabra escenario representa cierto peligro para la reflexión prospectiva, corre el riesgo de ser arrastrada como una ola por el éxito mediático hacia unos fundamentos metodológicos muy frágiles.

Expongamos dos cuestiones previas:

- El simple hecho de bautizar con la palabra escenario no importa que combinación de hipótesis de un análisis, por muy seductor que sea ¿debe otorgársele credibilidad prospectiva?
- ¿Es absolutamente necesario elaborar escenarios completos y detallados en una reflexión prospectiva?

A estas dos cuestiones respondemos con fuerza: NO, pues prospectiva y escenarios no son sinónimos.

Es preciso plantear las buenas preguntas y formular verdaderas hipótesis claves de futuro, apreciar la coherencia y verosimilitud de las combinaciones posibles, de lo contrario corremos el riesgo de dejar en la sombra al 80% del campo de lo probable.

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva para un mejor dominio de la historia; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Algunos prospectivistas rehúsan someter su pensamiento a lo que podría jugar el papel de la máquina que detecta las contradicciones y reduce las incoherencias en el razonamiento. Sin embargo, tienen también razón cuando señalan que la probabilización no debe conducir a descartar de la reflexión los escenarios que resulten menos probables, pero sin embargo importantes por los riesgos de ruptura o de impacto que representen. Otra condición indispensable para la credibilidad y la utilidad de los escenarios es la transparencia desde el comienzo hasta el final: "lo que se concibe bien se enuncia claramente". Esto debe ser así desde el problema a tratar, los métodos a utilizar y las razones de su elección, los resultados y las conclusiones de los escenarios. Demasiado frecuentemente, la lectura de los escenarios es fastidiosa y el lector debe hacer verdaderos esfuerzos para seguirlos con interés (pertinencia, coherencia); o bien la escasa calidad literaria no invita a continuar y el lector se apresura a cerrar la obra.

Seguido de lecturas críticas y atentas, muchos escenarios guardan cierta credibilidad, en beneficio de la duda.

Sin esta transparencia, no habrá apropiación de resultados ni implicación de actores, que puede sensibilizarse a través de los escenarios. La transparencia y la actividad de los escenarios no prejuzgan para nada la calidad de su contexto, se puede, sentirse seducido por los escenarios con un texto atractivo, emocionante, que llena de placer y también de angustia.

Respondiendo negativamente a la segunda cuestión (¿es necesario elaborar escenarios completos?), queremos dejar claro que prospectiva y escenarios no son sinónimos. Un escenario no es un fin en si mismo, no tiene sentido más que a través de sus resultados y de sus consecuencias para la acción.

Seguir el método de escenarios, supone que debe desarrollarse a lo largo de unos cuantos meses, y es preciso además contar con unos cuantos para poder formar un equipo y que este sea operativo.

Lo más frecuente en las empresas y las administraciones, es que los grupos de trabajo deben normalmente dar cuentas al cabo de un plazo inferior a un año. El extremo opuesto es cuando los dirigentes de las empresas emprenden una reflexión prospectiva que debe finalizar en el plazo de unas semanas. El sentido común sugiere que las cuestiones importantes deben plantearse al principio. ¿Qué se puede hacer con el tiempo y los medios disponibles? ¿Cómo hacer de forma que los resultados sean creíbles y útiles para los destinatarios?

Desde esta óptica, es preferible limitar los escenarios a algunas de las hipótesis clave, cuatro, cinco o seis, entendiendo que mas allá de estos números, la combinatoria es tal que el espíritu humano se pierde; por el contrario reducir los escenarios a cuatro elementos solamente combinado con dos hipótesis es demasiado escaso.

Esta abreviatura de los escenarios impone más que nunca una reflexión previa, explícita y profunda sobre las variables clave, las tendencias y el juego de actores. Una última dificultad en la construcción de los escenarios radica en la elección del método y en el plazo de trabajo. Aunque se disponga de muchos meses, es arriesgado lanzarse pues durante el tiempo del que se dispone "el equipaje" o incluso "el capitán" pueden cambiar. Un estudio prospectivo raramente resiste a la marcha de quien lo ha iniciado.

Útiles simples y apropiables: los talleres de prospectiva estratégica.

Si la prospectiva necesita rigor para abordar la complejidad, son necesarios igualmente útiles suficientemente simples para que resulten apropiables. El método de los Talleres de prospectiva estratégica se ha impuesto para responder a estas preocupaciones.

Cuando se comienza un proceso de reflexión prospectivo-estratégico, antes de implicar a varias docenas de personas durante unos cuantos meses, es útil simular el conjunto del proceso que se va a seguir, teniendo en cuenta los objetivos y los posibles cambios intermedios, la elección de los métodos están no solamente subordinados a la naturaleza del problema identificado, sino también a las obligaciones que marca el tiempo y los medios disponibles del grupo de reflexión.

Sea cual fuere el método adoptado, es muy útil comenzar con una reflexión colectiva mediante un seminario de dos días de acción-formación sobre prospectiva estratégica. El objetivo de estas jornadas pueden implicar a varias decenas de personas es operar una inmersión completa del espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica. Los talleres de prospectiva se dirigen hacia el planteamiento del problema, a rechazar las ideas preconcebidas que pueden disimular e incluso ensombrecer el problema. Permiten también, identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro para la empresa frente a su entorno, nacional e internacional. Al finalizar los dos días, los participantes están en condiciones de precisar las prioridades, los objetivos, el calendario y el método a seguir para organizar su reflexión prospectiva estratégica.

La elección de un método no debe imponerse a priori, pero es indispensable para la eficacia de las reuniones, sin método no existe lenguaje común, de intercambio, de coherencia, no de estructuración de las ideas.

El método no es un fin en sí mismo, se trata simplemente de una ayuda a la pertinencia de la reflexión. Un método riguroso es también un método precioso para la cohesión del grupo y su motivación a la cual contribuyen los resultados intermedios que deben ser difundidos.

La elección del método debe hacerse en función de los problemas, de los obstáculos con el plazo y de la comunicación de los resultados. Los útiles deben ser lo suficientemente simples para ser apropiables por quienes los utilizan y por los destinatarios del proyecto.

Recomendaciones para una prospectiva territorial.

La credibilidad, la utilidad y la calidad de un ejercicio de prospectiva territorial pasa por el respeto estricto a ciertas condiciones: en particular no debe subcontratarse el total de la reflexión sobre su futuro o alguien ajeno.

En un estudio de esta naturaleza, el informe final cuenta menos que el proceso que ha desarrollado. De ahí la importancia de apoyarse sobre las capacidades del conocimiento local y aprovechar el ejercicio de prospectiva para anclar una dinámica de cambio, en especial de los espíritus. Lo que conviene iniciar es un proceso de reflexión participativa.

Los tres colores del triángulo griego y los tres tiempos de la prospectiva territorial.

Los tres colores del triángulo griego (el azul de la anticipación, el amarillo de la apropiación y el verde de la acción) permiten organizar la prospectiva territorial en tres tiempos bien distintos caracterizados por tres tipos de documentos:

- . Un libro azul. Este documento tiene por objeto aportar una visión global del entorno, pasado, presente y futuro del territorio. Se apoya sobre una síntesis de cifras clave, comporta elementos de diagnóstico, remarca los puntos controvertidos y señala las tendencias probables. Este documento tiene vocación demográfica, puede en gran parte ser subcontratado a un consultor externo.
- . Libros amarillos donde cada centro operativo formula las propuestas de acción local para prepararse a los cambios globales presentidos en el libro azul (pre-actividad), pero también para ir en el sentido de los objetivos estratégicos y de los proyectos locales (pro-actividad). Traducen la apropiación colectiva de la prospectiva territorial.
- . Un libro verde que propone el plan estratégico global del territorio, a cada objetivo asociado de las acciones y viceversa. Este libro realiza una síntesis del libro azul y de los libros amarillos. El libro verde de vocación estratégica, implica a los dirigentes y a los políticos. Se redacta bajo su única responsabilidad.

Una nueva vía: el futuro en común dentro de una filial.

La división de agricultura de BASF suministraba a las cooperativas y a los negocios distribuidores en grano y fitosanitario; adquirió a mediados de los 90 una posición de líder en el mercado francés. Sus dirigentes deseaban reforzar su forma duradera las relaciones con los actores tanto "aguas arriba" como "aguas abajo" de la filial en toda su dimensión.

El método planteado por la división de agricultura de BASF y sus principales clientes es ejemplar desde muchos puntos de vista.

- es la primera vez que una empresa se lanza a una reflexión prospectiva con sus colegas con el objetivo de preparar conjuntamente un futuro común.
- Este método ha puesto en práctica la parte bonita de la apropiación sin descuidar la calidad de la reflexión: han sido los propios dirigentes de las sociedades afectadas quienes han sido los propios productores de la reflexión.
- Es también un ejemplo donde quien instiga el método, ha dejado total libertad de reflexión a los participantes, sin ninguna censura, ni en el momento de la reflexión ni en la difusión después a los administrativos o al personal de las cooperativas agrícolas.
- Se trata verdaderamente de una prospectiva estratégica porque BASF con este ejercicio está desde ahora revisando sus orientaciones estratégicas respecto a su entorno y elaborando una carta de entendimiento con sus clientes desde una verdadera ética de desarrollo concertado.

Debemos recordar que la reflexión prospectiva sobre el futuro de una empresa o de un territorio es una ocasión única para superar los obstáculos y contradicciones del corto plazo y encender en todos los espíritus y a todos los niveles la indispensable toma de conciencia de la necesidad de cambiar los hábitos y comportamientos para hacer frente a las mutaciones.

Esto nos demuestra que hay que apoyarse en las capacidades de expertise interna y procurar que el ejercicio de prospectiva sirva para cristalizar las competencias frecuentemente dispersas en la organización. El papel consultor exterior debe ser lo más limitado posible. El consultor debe aportar el método de trabajo, abrirles hacia el exterior y la impertinencia de un nuevo ojo y nunca olvidar que las mejores ideas no son aquellas que el aporta sino aquellas que con su trabajo suscita.

El arte de un rigor travieso.

La prospectiva debe guardar la frescura de su indisciplina intelectual y reforzar el rigor de sus métodos. La herencia acumulada tanto en prospectiva como en el análisis estratégico muestra las fuentes de convergencias y complementariedades entre los métodos y a posibilidad de listar los instrumentos de reflexión en una única Caja de Herramientas.

Se puede con esto mejorar el proceso cuando se reconoce el problema y cuando uno descubre que existe un método que permite abordarlo: el desorden de la reflexión para ser creativo debe también estar organizado.

El uso de estos métodos no debe nunca convertirse en un placer solitario. Su vocación es dirigirse en primer lugar a reflexiones colectivas que por ser muy necesarias que sean son a su vez muy difíciles de abordar sin un lenguaje común y un método de trabajo. Los métodos que proponemos tienen el mérito de haber sido probados en múltiples ocasiones.

Naturalmente que otros métodos son igualmente posibles, lo que es deseable es que los investigadores y quienes lo practiquen, mantengan la llama de la innovación apoyándose en la herencia acumulada tanto en materia del método prospectivo como del análisis estratégico.

Estas innovaciones no representan un progreso verdadero más que en la medida en que permiten mejorar la pertinencia del cuestionamiento, reducir las incoherencias de los razonamientos, apreciar mejor la verosimilitud y la importancia de las conjeturas.

Pero estos nuevos métodos deben ser los suficientemente simples para que resulten apropiables: la complicación es la mejor arma para abordar la complejidad: lo que se concibe bien se enuncia con claridad.