
Cuadernos de LIPS

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Por Michel Godet

en colaboración con

Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat
y la participación de **Prospektiker**

Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique
CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris

Prospektiker – Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia –
D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) - España

*Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración
de Electricité de France, Mission Prospective*

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA

Por Michel Godet
y la participación de Prospektiker
en colaboración con
Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat

–Cuaderno nº 5–

Cuarta edición actualizada
Abril de 2000

Difusión: Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris
tél: (1) 42 72 12 43 - Fax (1) 42 72 48 56
Prospektiker, D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) - España
Tfno.: (43) 83 57 04 - Fax (43) 13 25 20. [www. prospektiker.es](http://www.prospektiker.es)

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA

Problemas y métodos

Por Michel Godet
en colaboración con
Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat

Sumario

1- Desde el rigor hacia una indisciplina intelectual	1
1° Planificación, prospectiva y estrategia: ¿Cuál es la diferencia?	2
- El uso abusivo del término estratégico	4
- De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia.....	5
- Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica.....	7
- Las cinco actitudes posibles frente al futuro	8
2° Cinco ideas clave de la prospectiva.....	9
- El mundo cambia pero los problemas permanecen.....	9
- Los actores clave en el punto de bifurcación.....	10
- Un alto a la complicación de lo complejo.....	11
- Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas	11
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación.....	12
3° La Caja de herramientas de la prospectiva estratégica.....	14
- El sueño del clavo y el riesgo del martillo	14
- La planificación estratégica por escenarios	15
- Ejemplos de aplicaciones contingentes.....	20
4° El buen uso de los útiles.....	24
- Los escenarios uso y abuso.....	25
- Útiles simples y apropiables: los talleres de prospectiva.....	28
- Recomendaciones para una prospectiva territorial	29
- Una nueva vía: el futuro en común en el seno de una filial	30
- El arte del rigor travieso	31
Bibliografía.....	33
2. – Iniciar y simular el conjunto del proceso.....	35

Ficha nº 1:	El método de escenarios.....	35
Ficha nº 2:	Los talleres de prospectiva estratégica	41
3. – Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno		44
Ficha nº 3:	Los árboles de competencia.....	45
Ficha nº 4:	Los útiles de análisis estratégico	48
Ficha nº 5:	El diagnóstico estratégico	57
4. – Plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave.....		62
Ficha nº 6:	El análisis estructural.....	63
5. – Analizar las estrategias de actores		68
Ficha nº 7:	El método Mactor.....	69
6. – Explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.....		75
Ficha nº 8:	El análisis morfológico	76
Ficha nº 9:	Método Delphi	80
Ficha nº 10:	El ábaco de Regnier.....	83
Ficha nº 11:	Impactos cruzados probabilizados-Smic-Prob-Expert	85
7. – Evaluar las elecciones y las opciones estratégicas		89
Ficha nº 12:	Los árboles de pertinencia	90
Ficha nº 13:	Multipol	93
Bibliografía		96

1 – EL RIGOR DE UNA INDISCIPLINA INTELECTUAL

EL RIGOR DE UNA “INDISCIPLINA” INTELECTUAL

Por Michel Godet¹

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. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones. ¡Esto es hermoso pues, sin esta libertad, la voluntad animada por el deseo quedaría sin esperanza!. Tal es la convicción que nos anima: 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, por el contrario, complementariedad. Para que sea una “indisciplina” intelectual fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor.

El debate de las ideas sobre el cambio, 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 que sean los argumentos que se avancen. Esto ocurre, por ejemplo, cuando hablamos de las diferencias y de las relaciones entre los conceptos de prospectiva, de planificación y de estrategia, del interés que tiene la probabilización de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva territorial. Sobre todas estas cuestiones, la experiencia acumulada desde hace más de 30 años y plasmada en varios cientos de intervenciones, nos permite aportar respuestas claras, al menos desde nuestro espíritu.

1º PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA: ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada 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? ¿existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y

¹ Profesor titulado de la Cátedra de Prospectiva Industrial. CNAM

multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. 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 hasta abajo de la jerarquía). Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos estén muchísimo más próximos de lo que se admite generalmente. Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "*Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo*" no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda 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 lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado. Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que avanza Henry Mintzberg (1994). Lo más difícil no es realizar una buena elección, sino la de estar seguro de que se ha acertado en la formulación de las preguntas adecuadas. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema casi resuelto. Esto no es lo que Michel Crozier quiere significar cuando declara: "*El problema es el problema*".

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos 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 como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo

El mercado de las ideas sobre el management y la estrategia está marcado por el dominio aplastante de análisis y herramientas procedentes del otro lado de Atlántico. Un buen número de empresas americanas han sido víctimas de los análisis en base a los términos de strategic business units. El declive relativo e incluso absoluto de sectores enteros de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget (1998) del análisis clásico americano: "*La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in America" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros*" para redescubrir

las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (*benchmarking*), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (*reengineering*), de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos (*downsizing*) y de la innovación a partir de las macrocompetencias de la empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad (1995) 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. Otras empresas – las rezagadas – se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro"*. La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero esta claro que se trata de lo mismo.

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿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"* tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1964). ¡Por supuesto que sería imposible!. Y, en sentido inverso, para Gaston Berger *"contemplando el futuro se transforma el presente"*; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

El uso abusivo del término estratégico

"El éxito y la decadencia de la planificación estratégica" no han acabado de hablar de ellas. Y la fortuna de Henry Mintzberg está asegurada puesto que ha cortado bien esta rama y reside siempre en razón de la interdependencia de sus constituyentes: *"Una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes (intenciones explícitas)"*. En realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera 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 al comportamiento. De ahí que la idea del management estratégico sea casi un pleonismo. Siguiendo a Boyer y Equilbey (1990) *"el management es el arte de poner la empresa al servicio de la estrategia"*. Sin embargo, el management, en sí mismo, no constituye una estrategia. La estrategia condiciona el management pero también supone unos objetivos y unas tácticas asociadas (decisiones contingentes). Resulta verdaderamente difícil no perderse cuando autores tan serios como Mintzberg se niegan a estas distinciones citando a Rumelt: *"La táctica de una persona es la estrategia de la otra"* y no se inmutan cuando utilizan sin ninguna restricción, *"el término*

estratégico como adjetivo para calificar cualquier concepto idea o cosa que sea relativamente importante". Como podemos ver, ya viene siendo hora de poner en claro todos estos conceptos con el fin de evitar dar un sentido diferente a las mismas palabras y utilizar palabras muy diferentes para decir la misma cosa.

Para otros actores clásicos como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1965), la noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción. Naturalmente, Lucien Poirier hablaba de *"estrategia prospectiva"*. Las dos nociones son distintas pero inseparables. Sin embargo, algunos autores como Fabrice Roubelat (1996) sostienen la idea que algunas prospectivas serán estratégicas y otras no. Esto último se apoya sobre todo, sobre una observación de Jacques Lesourne², para avanzar que: *"la decisión estratégica es bien aquella que crea una irreversibilidad para el conjunto de la organización, bien aquella que anticipa una evolución de su entorno susceptible de provocar tal irreversibilidad"*. La decisión estratégica será según Jacques 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"*. Según esta definición, se entiende que en cualquier organización se podrán desarrollar reflexiones prospectivas que no revistan ningún carácter estratégico. Estas definiciones rigurosas tienen la ventaja de limitar el uso de la palabra estratégico para calificar lo que de verdad se considera importante. Sin embargo, 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. De hecho, las fronteras son débiles e imposibles de materializar. Así lo constata Jaques Lesourne a propósito de las decisiones: *"Son raras la veces que se toman grandes decisiones. De cualquier modo, las grandes decisiones se vuelven menos improbables a medida que se van tomando pequeñas decisiones"*³.

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. De cualquier modo, porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan deseables no se debería, ni vemos necesario que sería conveniente, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión proactiva. 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 la estrategias de los

² "Para toda organización....la noción de estrategia es inseparable a la de la irreversibilidad" Lesourne J, "La noción de reto estratégico"

³ Comentado en un conferencia ofrecida en el CNAM en 1982

actores. Así, el éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

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 que la empresa, frente a estas apuestas, pueda mantener bien el rumbo de su nave.

La distinción entre estas dos fases está más que justificada si entendemos que la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, más o menos grande, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, más o menos contrastada, de los que, entre dichos escenarios, son los más probables.

Confundir los escenarios de la prospectiva con la elección de las opciones estratégicas equivaldría a que tampoco serían los mismos actores internos los que estarían en primera línea. 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, llegado el caso, 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 de la empresa. Señalaremos que esta última fase no tiene necesidad de un método específico. 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. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección.

¿Qué estrategias, para qué escenarios?

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos. En consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas. Como le ocurre a un jugador en el casino, se necesita realizar un conjunto de jugadas para poder apreciar la calidad de las apuestas. La calidad de los expertos a los que se pregunta plantea, a su vez, otro interrogante. Nuestra convicción es simple en este caso: En la medida que un experto representa una opinión característica de un grupo de actores, su punto de vista a considerar es interesante. No olvidemos que, precisamente, a partir de esta visión de futuro, con razón o sin ella, es cómo estos actores van a orientar sus propias acciones.

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, en general, 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, lo que equivale a decir que un número de escenarios próximos concentra la mayor parte del campo de los probables, 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 (en este caso, serían necesarios más de la mitad de los escenarios posibles para cubrir el 80% del campo de los probables, con la particularidad de que los muy probables, a su vez, reflejan un gran contraste entre ellos). 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.

Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica

En conclusión, si la prospectiva y la estrategia son dos amantes 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, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Giget (1998). Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase "*conócete a tí mismo*" de la antigua Grecia.

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?. Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que

existe entre la prospectiva y la estrategia. Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende.

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, instalando ilusorias soluciones. 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.

Convendría decir aquí que estos conceptos de preactividad y proactividad, como definición del contenido de la prospectiva deben atribuirse a Hasan Ozbekhan⁴.

Conclusión práctica para los decisores: 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 ni demasiado llena o ni demasiado vacía. Naturalmente, 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.

⁴ En el curso de una cena en Madrid hace una decena de años, Hasan Ozbekhan nos declaró que la traducción del concepto prospectiva al inglés existía con los adjetivos *preactivo* y *proactivo*.

2º 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. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

El mundo cambia pero los problemas permanecen

Después de un cuarto de siglo de reflexiones y de estudios prospectivos sobre los territorios, las empresas y las grandes apuestas que tienen las sociedades modernas, podemos decir que hemos llegado a una constatación bien conocida y, por tanto, generalmente ignorada: Son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia. Así, 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. En realidad, 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 nos hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes. Este es el caso de la energía, del transporte aéreo en la región parisina, de Correos, y de las apuestas de las sociedades modernas como el empleo y la formación. La ventaja que para el hombre tiene la reflexión es enorme: la 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. De este modo, es como nos encontramos en el pasado innumerables lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas con respecto al futuro: los ciclos de escasez y de abundancia relacionados con las anticipaciones sobre la fijación de precios, la sucesión de largos periodos de inflación seguidos de otros de deflación, o la todavía inquietante coincidencia entre las evoluciones demográficas y la expansión o el declive económico y político del país, testimoniando esta realidad.

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, simétrica a la precedente, 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 y sería inútil esperar que un buen día alguien diese con la ecuación que nos descubriese su eventual determinismo escondido. E incluso, caso de que ello llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado, al menos en el interior de nuestras almas. Puesto que el determinismo es indeterminable, 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, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución, cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección, cuáles son las áreas de estabilidad...?. He ahí las cuestiones que plantea Ilya Prigogine (1990). Estas cuestiones constituyen el menú cotidiano de la prospectiva. Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. 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 (1982).

Así es como nos encontramos con *"el futuro como razón de ser del presente"* (Gaston Berger) lo que nos permite un avance en el que el deseo como fuerza productora de futuro se convierte también en el principal motor de la auto-organización.

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 los principios de la termodinámica y, ¿Por qué no? la teoría de la relatividad. Es necesario felicitar la llamada al orden que Maurice Allais (1989), uno de los economistas matemáticos más grandes de nuestro tiempo, nos hace: "*Una teoría cuyas hipótesis y consecuencias no pueden ser contrastadas con la realidad carece de todo interés científico*". Maurice Allais añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa; "*de dos modelos, el "mejor" será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad*". Sería bueno tranquilizar a los que temían que habíamos perdido el latín y hacer reaccionar a todos aquellos que confunden complicación con complejidad... y simétricamente simplicidad con simplismo. 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. En efecto, a menudo nos olvidamos de 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. Ahora bien, de todos es sabido que no habrá buenas respuestas allá donde previamente no establezcamos las preguntas correctas. 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, entre las sombras de forma que no los podamos ver. 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, con frecuencia, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión. Maurice Allais figura entre los aliados objetivos de este combate. El denuncia también "*la tiranía de las ideas dominantes*". La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace 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.

Evidentemente, esta observación no les da ningún crédito suplementario a las predicciones que sean extravagantes, pero pone en evidencia a un buen número de conjeturas e ideas recibidas. En este sentido, creemos que 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. Este "reengineering" mental nos condujo sobre todo a presentir la superabundancia energética, a denunciar el espejismo tecnológico y las técnicas de dirección copiadas mimética y mecanicistamente traídas desde Japón. Tampoco la estrategia se escapa del conformismo. ¿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. Obviamente, para toda empresa la buena pregunta sería plantearse lo siguiente: ¿Cómo ser rentable contando con el tamaño y la dimensión que dicha empresa tiene?. Y la respuesta a esta última pregunta pasa, a menudo, por un decrecimiento del tamaño de la empresa, aunque sea de manera provisional. A las empresas, les pasa lo que a los árboles... ¡Que una vez podados echan los brotes mejor!.

De la anticipación a la acción a través de la apropiación

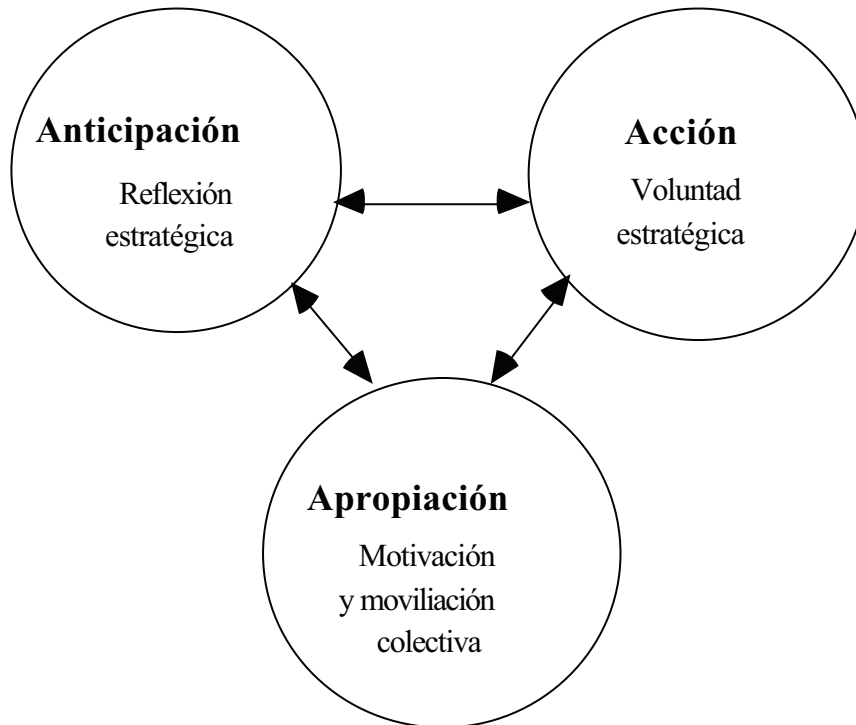
Tener un visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos. La motivación interna y la estrategia externa son pues dos objetivos indisociables que no se pueden alcanzar por separado.

El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre la amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

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). Utilizando los colores

se podría dar el mismo mensaje: el azul de la razón fría asociado al amarillo de las sensaciones calientes produce el verde de la acción brillante.

El triángulo griego



Es así cómo se aclara y dilucida el falso debate ente 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 esta dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina, generalmente, 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. Lo que es cierto para los músculos también lo es para el alma o el espíritu. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad.