

# La utilidad de trabajar

## En síntesis

■ Debido a que el mundo está siendo crecientemente sacudido por cambios repentinos y discontinuos, ninguna estrategia exitosa puede ser rígida. Su planificación tiene que partir de un nuevo enfoque, que considere cada una de las incertidumbres implícitas en el futuro.

■ Los escenarios, que no deben confundirse con pronósticos, constituyen un conjunto de "historias" sobre posibles futuros alternativos. Esas historias promueven una discusión de diversas posibilidades, en lugar de concentrarse en "la más probable", y alientan el "¿qué pasa si...?".

■ Si bien los escenarios abordan el futuro, en esencia son maneras de estructurar el presente. Ayudan a reconocer con mayor claridad los acontecimientos que están ocurriendo, e identifican las primeras señales de cambios que podrían hacer impacto en el negocio.

# con escenarios

El futuro no puede ser ignorado, a pesar de la dificultad que implica predecirlo. En un ambiente de negocios caracterizado por el cambio permanente, la planificación estratégica basada en escenarios múltiples ayuda a despejar la incertidumbre. *Por Anthony M. Hodgson*



*Anthony M. Hodgson es fundador y director ejecutivo de MetaBridge (ex Iáon Ltd.), consultora especializada en trabajo de escenarios. Entre sus clientes se cuentan 3M, Boots Company, British Petroleum, Hewlett-Packard, ICI, ICL, Statoil, Scottish Enterprise y el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido. Hodgson ha publicado numerosos trabajos sobre educación, sistemas de pensamiento y planificación de escenarios. Es miembro consultor de la Society for Organizational Learning, de Boston, y profesor en el Executive MBA de la London Business School. Su artículo fue reproducido con permiso de MetaBridge Ltd., con sede en Scotlanda, Reino Unido. ([www.metabridge.com](http://www.metabridge.com))*

**E**n una organización de negocios coherente, la estrategia es la manera en que los líderes cumplen su misión en el ambiente donde operan. Ese ambiente incluye diversos factores —sociales, políticos, económicos, tecnológicos— que deben ser tomados en cuenta; y también incluye el futuro, por cuanto las misiones se llevan a la práctica durante largos períodos. En las empresas, aunque parezca paradójico, la tendencia habitual es creer que ese amplio ambiente puede predecirse. Así, basado en pronósticos, el pensamiento estratégico genera planes que, en lugar de dar frutos, se congelan en presupuestos y estructuras. En esencia, el plan "supone" un futuro que lo convalida; y esa visión del futuro, sin garantía de que se concretará, domina la toma de decisiones. Es lo que denominamos

"escenario predeterminado", y surge de alguna forma de extrapolación o predicción. No habría problemas si los pronósticos se mantuvieran, pero lo cierto es que vivimos en un mundo crecientemente sacudido por cambios repentinos y discontinuos. Por lo tanto, la estrategia y la planificación deben apoyarse en un nuevo enfoque, que tenga en cuenta las incertidumbres implícitas en el futuro.

## La estrategia como aprendizaje

En un ambiente de negocios de cambio permanente, la estrategia debe ser flexible. En lugar de concebir un plan fijo a cinco años, por ejemplo, hay que desarrollar una visión del futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que, aun así, permita avanzar hacia la meta establecida. Por analogía, es como pasar de un pro-

yectil de artillería a un misil de rastreo calorífico, que puede hacer impacto en un blanco móvil.

En un ambiente fluido hay muchos futuros posibles. Piense en el tiempo. Puede estar despejado; puede llover; ¿qué pasa si se desata una tormenta de nieve? Ahora, la estrategia debe adoptar el "¿qué pasa si...?" para todo lo que esté fuera del alcance de la mentalidad habitual. Ello implica pensar en futuros múltiples. Cada "¿qué pasa si...?" exige una "historia" diferente del futuro; un escenario. Y cada historia será verosímil si es posible fundamentar sus hipótesis. Todas desafiarán las premisas sobre las cuales está basado el escenario predeterminado. Los escenarios son perspectivas claramente estructuradas del futuro, intrínsecamente coherentes y creíbles. Y de cada futuro es posible aprender cómo ajustar la misión al ambiente.

Frente a lo desconocido no hay respuestas predeterminadas. Por lo tanto, la estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduce a una mejora continua de la alineación de la empresa con su ambiente. En este sentido, los escenarios constituyen una poderosa herramienta para desarrollar una organización en permanente aprendizaje.

### Cómo construir futuros

Construir diferentes perspectivas del futuro no es tan fácil como parece a primera vista. Ello se debe a que la consideración del futuro está limitada por patrones de pensamientos y creencias que son muy difíciles de modificar. En consecuencia, la planificación de escenarios necesita un proceso que ayude a dejar de lado la mentalidad predominante, y permita reunir una gran variedad de perspectivas, tanto provenientes de la organización como desde fuera de ella. A partir de esas perspectivas, combinando la imaginación y la lógica, surgen imágenes del futuro y, a la vez, una sucesión de acontecimientos que pueden llevar a la empresa desde su situación actual hasta el futuro imaginado.

Como es obvio, también debe haber una comprensión de las fuerzas impulsoras con más probabilidades de modelar el futuro, sin olvidar que podrían surgir otros futuros por el impacto de acontecimientos pequeños, pero capaces de generar grandes cambios. En otras palabras, puntos de inflexión que orientan a un futuro antes que a otro.

### El pensamiento estratégico

Luego de haber creado varios escenarios, ¿cómo usarlos para mejorar el pensamiento estratégico? Lo primero es convertir la misión, o el propósito, en varios temas paralelos. Podrían ser opciones de política, de estrategias, o cambios que se considerarían necesarios. Dicho de otro modo,

el conjunto de temas vinculados con los resultados y que preocupan a una empresa al experimentar la presión de la incertidumbre. Después hay que poner a prueba esas opciones en cada futuro, como si se las estuviera ejecutando. Así, estimulado por los factores involucrados en esos futuros, que desafían las suposiciones convencionales, se genera un nuevo pensamiento. Un nuevo pensamiento sobre cómo hacer más sólida la estrategia, inventar otras opciones y expandir la flexibilidad, o identificar necesidades de aprendizaje y recursos en áreas de capacidad que, hasta el presente, no fueron objeto de atención ni recibieron recursos.

### Cosechando los beneficios

Varios son los beneficios de adoptar este enfoque. En primer lugar, ayuda a evitar la trampa de la estrategia rígida, que impide cambiar fácilmente y sin gran costo. Segundo, mantiene a salvo de las decisiones que se toman por simple reacción, en las que el ambiente domina a la misión. Por lo general, la vorágine del trabajo cotidiano lleva a las personas a quitar la vista del futuro, y la empresa queda encerrada en un círculo vicioso. Tercero, el pensamiento estratégico con escenarios es una buena manera de iniciar el camino hacia una organización de aprendizaje, especialmente si el trabajo de construir escenarios es ampliamente compartido. Cuarto, contribuye a generar alineación (no necesariamente consenso) en los equipos directivos.

Si bien es importante no considerar a los escenarios como una manera de pronosticar el futuro, las organizaciones que los construyen logran identificar con mayor facilidad el advenimiento de futuros inusitados y se colocan unos pasos por delante de aquellas que no los ven llegar, lo cual puede, en muchas ocasiones, convertirse en una gran ventaja competitiva.

### El dilema crucial

De cara a los interrogantes que plantea el futuro resulta imprescindible adoptar una perspectiva estratégica y un plan de supervivencia a largo plazo, mientras al mismo tiempo se reconoce que, como el ambiente es impredecible, casi cualquier plan o pronóstico será rápidamente superado por los acontecimientos. En consecuencia, ¿hay que dejar de lado los pronósticos y vivir el día a día? No, porque una actitud de este tipo volvería tan vulnerable a una empresa como un barco manejado por el viento y que ignora cuál es su destino. Por el contrario, ¿hay que tratar de conjeturar el futuro, con la esperanza de que los planes funcionarán si se aplica el esfuerzo suficiente? Tampoco. La empresa que adopte esta actitud sería tan vulnerable como un barco con la

*"La planificación de escenarios necesita un proceso que ayude a dejar de lado la mentalidad predominante, y permita reunir diversidad de perspectivas."*

proa en la dirección correcta, pero encallado en un lugar que no figura en el mapa.

La resolución práctica de este dilema proviene de una nueva comprensión del futuro como tal, y especialmente de la manera en que la inteligencia humana (y hasta la estructura del cerebro) está organizada para manejar la incertidumbre. El cerebro tiene una zona dedicada a abordar el futuro; forma una memoria del futuro. En un individuo sano, esa parte del cerebro se ocupa continuamente de enumerar, ensayar y almacenar muchas imágenes de futuros posibles; "si ocurre tal cosa, haré tal otra". En un individuo con dificultades mentales hay una sola memoria del futuro; cuando ese futuro no se concreta, la persona sufre un colapso nervioso. Las expectativas son débiles, y muy escasa la capacidad para responder al cambio.

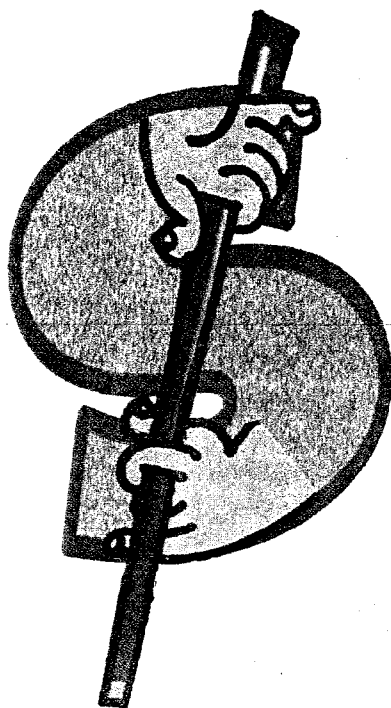
### Cómo liberarse del escenario predeterminado

Al planificar su estrategia, las empresas tienden a comportarse como individuos con cierto deterioro mental. Suponen un futuro, y conciben un plan para enfrentarlo. Cuando ese futuro no ocurre, se sumergen en una crisis. Su capacidad para cambiar y adaptarse está dañada. Esa única visión del futuro, ya se trate de un pronóstico o de la expectativa de continuidad del presente, remite a un escenario predeterminado; la trampa en la que caen innumerables estrategias y planes. Paralelamente, debido a que las empresas destinan mucho tiempo y esfuerzo a la planificación de un escenario único, consideran amenazante el trabajo extra de construir escenarios múltiples. Si la razón para desligarse del escenario único no es suficientemente apreciada, los ejecutivos tienden a considerar los inevitables sobresaltos y cambios como "circunstancias inesperadas", y se enfrentan al cambio en estado de pánico. Por el contrario, el manejo del cambio es un proceso muy distinto cuando fue anticipado y los managers están preparados.

A principios de los '80, Shell se preparó para una caída en el precio del petróleo, cuando todos pensaban que seguiría subiendo. Al advertir que el escenario predeterminado podía ser erróneo, la empresa ganó valioso tiempo en el proceso de órdenes de compra y la entrega de pedidos.

### Hacia una mejor memoria del futuro

¿Cuál es la viabilidad de un enfoque que reconozca lo impredecible de buena parte del futuro y, aun así, permita



Sanyu

conducir la empresa de un modo estratégico? ¿Cómo compartir ese enfoque con los managers y, finalmente, con todos los empleados de la compañía? Al responder estos interrogantes, es crucial entender que las personas tienen una limitada tolerancia a la incertidumbre, pero que incluso dentro de ese límite puede tener lugar el aprendizaje. Cuando la incertidumbre no es percibida, el statu quo se alimenta de complacencia. En la planificación de escenarios, en cambio, el foco está puesto en generar conciencia de los desafíos externos y en activar experiencias de aprendizaje, que nutren naturalmente el comportamiento y la toma de decisiones. Las personas, estimuladas por visiones amplias y alternativas del futuro, pueden ocuparse de la cuestión crucial: "¿Qué pasa si...?"

Consideremos, a manera de ejemplo, una excursión a la montaña. Suponemos que habrá buen tiempo. Pero, mientras estudiamos la ruta, y empacamos las provisiones y el equipamiento, también consideramos: "¿Qué pasa si nos encontramos con un banco de niebla? ¿Qué pasa si nieva? ¿Qué pasa si alguien se tuerce un tobillo? ¿Qué pasa si nos atrasamos y tenemos que acampar?". Estos ejercicios mentales pueden llevarnos a cambiar el equipamiento previsto, a pensar en rutas alternativas y en las habilidades para manejar las contingencias de quienes nos acompañan en la excursión. Armados con esas memorias del futuro, podemos enfrentar mucho mejor las eventualidades que surjan en el camino y llegar a la meta.

### Solidez estratégica

Poder manejar adecuadamente las contingencias también otorga una sensación de poder y confianza. Si los managers de una empresa piensan en estrategias de negocios alternativas, y analizan diferentes futuros posibles, sin tener la seguridad de que uno de ellos se concretará, obviamente preferirían adoptar una estrategia que conduzca al éxito, cualquiera sea el futuro. Esta sería una estrategia sólida. Una estrategia atractiva podría dar excelentes resultados en el Escenario A, pero fracasaría en el Escenario B. Y no sería sólida si los directivos de la empresa le atribuyen peso significativo a la posibilidad de que ocurra el Escenario B.

Sin embargo, tal vez sea necesario tener preparada una estrategia de contingencia para un escenario específico, pensando en que los acontecimientos pueden orientarse en esa dirección.

## La exploración del ambiente

Supongamos que el período para pensar en el futuro del negocio sea de entre 10 y 15 años. Si el futuro es tan incierto, ¿construir escenarios no sería algo parecido a la ciencia ficción? No es el caso si se comprende que ese ejercicio parte de tener mayor conciencia de lo que está ocurriendo en el presente. Lo que cualquier grupo de managers advierte sobre el mundo exterior está condicionado por sus patrones de percepción, formados en el limitado marco de la actividad que desarrollan. Diferentes expertos, por ejemplo, reparan en cosas completamente diferentes, y las valoran de una manera distinta. Para construir escenarios es necesario considerar un rango de percepciones mucho más amplio que el acostumbrado. Siempre hay áreas del futuro en el presente. Algunos países hacen, en la actualidad, cosas que a otros les tomará cinco o 10 años concretar. Algunos sectores de la sociedad están viviendo, ahora, de una manera que para los demás es el futuro. Algunas personas tienen ideas que sólo serán aceptadas por la mayoría dentro de 20 años. Hay tecnologías sobre las que la gente ni siquiera oyó hablar, y que algún día resultarán familiares.

Para desarrollar un método de construcción de escenarios, una precondition es buscar mejores maneras de saber lo que está ocurriendo, y verlo con ojos diferentes. En este sentido, resulta de suma utilidad entrevistar a individuos con percepciones específicas sobre la marcha de los acontecimientos. Consultar a un experto en historia, por ejemplo, podría ser una vía para lograr nuevos ángulos sobre el futuro de la economía internacional.

## Principios estructurales de los escenarios

Al explorar el ambiente a conciencia es posible empezar a descubrir "capas" en lo que está ocurriendo. Hay algunas características dominantes que parecen tener la condición de persistir en cualquier escenario futuro. Constituyen lo que denominamos "elementos predeterminados": ciertas estadísticas poblacionales, por ejemplo. Otro aspecto son las "fuerzas impulsoras". Un ejemplo podría ser la creciente competencia global. Una capa más es la compuesta por tendencias que tienen la característica de crecer o decrecer en diferentes ciclos. Tasas de interés en aumento o en descenso, por ejemplo. Todas esas capas interactúan y, potencialmente, pueden conducir a resultados diferentes. Las denominamos "enrúncijadas" porque allí se separan los escenarios (el A y el B, por ejemplo), y en ese punto de inflexión habrá que tomar un camino u otro. Un ejemplo pudo haber sido el de los dos futuros de Europa, en función de la aceptación o el rechazo del Tratado de Maastricht. En ese sentido, el pensamiento basado en escenarios alerta

sobre débiles señales que pueden proporcionar alarmas tempranas sobre una posibilidad más probable que otra. Un componente adicional de los escenarios es que permiten anticipar la discontinuidad. No todos los cambios se producen en curvas ininterrumpidas. Después de algunos saltos, el mundo nunca será el mismo. Al respecto, un ejemplo fue la caída del Muro de Berlín, y todo lo que ese acontecimiento implicó.

No existen maneras mecánicas de usar esos componentes para armar escenarios. Hay que hacerlo mediante una combinación de investigación, análisis, pensamiento riguroso e imaginación. En esencia, se requieren las habilidades de un experto en "contar historias", así como las del estratega.

## Métodos de construcción de escenarios

En las etapas iniciales de la disciplina de planificación de escenarios, el desarrollo de futuros posibles estaba a cargo de un reducido número de personas talentosas, apoyadas por una minuciosa exploración del ambiente externo. A medida que la metodología se volvió más clara, las técnicas de construcción de escenarios quedaron al alcance de grupos de managers. Incluso, es posible encarar una suerte de "hágalo usted mismo", considerando que las principales etapas de un proceso de ese tipo son:

1. Identificar a las personas que aportarán un amplio rango de perspectivas.
2. Entrevistarlas para deducir sus visiones sobre muchas dimensiones del futuro.
3. Agrupar esas visiones en patrones coherentes.
4. Ubicarlas en el orden en el que podrían ocurrir, dejando espacio para puntos de inflexión.
5. Convertir esa sucesión de futuros acontecimientos en historias creíbles.
6. Enriquecerlas con información y datos.
7. Verificar la coherencia interna.
8. Armar diagramas que ayuden a identificar visualmente las interconexiones.

## Los escenarios y la elección del rumbo

Los ejecutivos sólo se comprometerán con los escenarios si pueden ver importantes conexiones con el negocio que tienen entre manos. Por otro lado, ello les exige cierta percepción de rumbos alternativos para su negocio, y pensar en opciones dentro de esos rumbos. La ventaja de que participen en la construcción de escenarios reside en que pueden expresar sus preocupaciones respecto del futuro y, en consecuencia, los planificadores disponen de más pistas sobre los hechos con mayor probabilidad de tener impacto estratégico. Sin embargo, el contenido de los es-

*"Hay que tener en cuenta que los ejecutivos sólo se comprometerán con los escenarios si pueden ver importantes conexiones con el negocio que tienen entre manos."*

cenarios no debe restringirse a las cuestiones que los ejecutivos consideran más relevantes. Por esa vía, no se generaría el estímulo suficiente para que dejen de lado el escenario predeterminado. También podría perderse el beneficio de alertarlos sobre débiles señales que anticipan acontecimientos significativos.

En el proceso de pensamiento estratégico con escenarios, es importante que quienes integran equipos ejecutivos trabajen con los escenarios cuando: a) ya han empezado a explorar algunas de las opciones reales que enfrentan en términos del futuro de su negocio, y b) les gustaría poner a prueba la solidez de las opciones por las que podrían decidirse.

### El campo de juego

El método de la matriz de escenarios es una excelente manera de hacer interactuar los rumbos estratégicos con escenarios alternativos. Cada rumbo, así como sus consecuencias, se prueban en cada escenario, de modo tal que la memoria del futuro se ejercita en conexión con el propósito estratégico. Ello promueve una poderosa actividad mental, de la cual emergen poderosas ideas rápidamente. Y también puede estimular opciones innovadoras. La matriz, en sí misma, es un objeto de transición; un "campo de juego" para el aprendizaje, que ayuda a estructurar el pensamiento y, sobre todo, la manera de compartir modelos mentales.

### Reglas de compromiso con el proceso

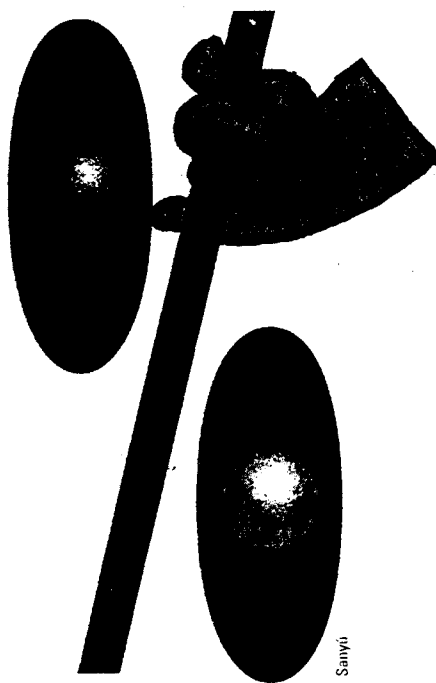
El proceso de interacción con los escenarios tiene algunas reglas que ayudan a aprender de cada situación.

#### Los rumbos estratégicos deben...

- Estar fundados en el actual pensamiento estratégico.
- Ser igualmente atractivos.
- Guardar equilibrio entre el pensamiento radical y el conservador.
- Ser lo suficientemente diferentes como para obligar a optar por uno de ellos.
- Ser coherentes y creíbles.
- Poner énfasis en capacidades diferentes.

#### Los escenarios deben...

- Presentar, cada uno de ellos, un futuro imaginable y coherente.
- Ser estructuralmente distintos.
- No ser confundidos con predicciones.
- Contener variables de interés y potencial impacto en los rumbos estratégicos.



- Aludir a partes "del futuro en el presente".
- Desafiar todas las suposiciones habituales.

### El proceso de "facilitación"

Los conceptos, principios y métodos de trabajar con escenarios son, por lo general, extraños para la mayor parte de los equipos directivos. Incluso quienes creen tener cierta experiencia en el pensamiento basado en escenarios, con frecuencia pasan por alto algunos requerimientos cruciales para usarlos eficazmente. Por cierto, en las primeras etapas resulta beneficioso apelar a un "facilitador", tanto para el diseño como la discusión de escenarios. Sus funciones serán:

1. Ayudar en el diseño de escenarios, explicando los principios para construirlos.
2. Diseñar la manera en que los equipos directivos interactúan con los escenarios; por ejemplo, en talleres de trabajo.
3. Asegurar un apropiado nivel de compromiso con los procesos y garantizar que los modelos mentales sean compartidos.
4. Hacer un seguimiento de la planificación, a fin de asegurar que el aprendizaje esté vinculado a ese proceso, así como al de gestión.

### Errores habituales

Debido a la falta de familiaridad con los métodos de escenarios y, sobre todo, cuando no apelan a una buena guía inicial, las compañías suelen caer en ciertas trampas que disminuyen el verdadero valor capaz de aportar un enfoque apropiado. Por ejemplo:

1. No pueden dejar de lado la suposición de que los escenarios son pronósticos.
2. Construyen escenarios basados en una diferencia demasiado simplista: optimista y pesimista, por ejemplo.
3. Fracasan en la tarea de darles un alcance global.
4. No logran focalizarlos en áreas de potencial impacto en el negocio.
5. Los consideran informativos, antes que útiles para el aprendizaje participativo.
6. No tienen un proceso adecuado para comprometer a los equipos ejecutivos en el pensamiento basado en escenarios.
7. No ponen suficiente imaginación al servicio del diseño de escenarios, incluso si pudieron evitar la trampa. ●