

Escenarios: El arte de prevenir el futuro

La planeación de escenarios es una herramienta natural de pensamiento para su uso en una conversación estratégica; pero el ciclo de aprendizaje describe el proceso de desarrollo de estrategia en su integración de experiencia, desarrollo de sentido y acción en un solo fenómeno holístico; de ahí el valor de este libro

Por Rafael Abascal y Macías

El mundo globalizado, complejo, con una división internacional del trabajo y con el predominio del comercio internacional, la creación de mercados, la tecnología y los sistemas de comunicación, así como se han impuesto los criterios de eficacia, eficiencia y productividad, obligan a racionalizar nuestro tiempo y desarrollar la creación de escenarios con una visión prospectiva, para acercarnos al futuro; de ahí que **La Crisis** ofrezca a sus lectores una síntesis de este libro, que resulta una herramienta útil para cualquier actividad.

Esta obra está dirigida a todas aquellas personas que requieren de un instrumento ordenador y de planeación como es, la dirección estratégica y que tienen como objetivo alcanzar un mejor resultado al enfocar las decisiones diarias en una forma estructurada y eficiente, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos de toda empresa.

En este texto se expone de manera clara y esquemática la forma en que los gerentes pueden establecer y negociar un futuro exitoso para la organización frente a la incertidumbre significativa, hablando en primera instancia de los principios de aprendizaje organizacional.

El empresario o el hombre de negocios de manera frecuente perciben la incertidumbre sobre el futuro como algo incómodo que hay que eludir, lo que equivale a dar un salto en el vacío o renunciar a la responsabilidad ejecutiva; por lo que este libro ofrece los caminos para enfrentarlas de manera ordenada y sistemática, dando prioridades que aumenten la productividad.

Planeación a futuro

El secreto del éxito pasa por encontrar la mejor estrategia o proceso, para transformar la incertidumbre, en escenarios que despliegan los planes futuros de manera dinámica.

Escenarios, en un sentido estricto de la palabra, son historias que describen los estados actual y futuro del entorno empresarial, por lo general la planeación de escenarios se comprende como un enfoque hacia el manejo de cinco pasos: el reconocer los objetivos; evaluar las características de la organización, incluyendo la capacidad para cambiar; evaluar el entorno actual y futuro; evaluar el ajuste entre ambos; el desarrollo de políticas y, con base en esto, decisiones y acción para mejorar el ajuste.

Además de que el proceso estratégico o conversación estratégica, tiene una parte formal diseñada por los gerentes y otra informal, que consiste en la conversación casual sobre el futuro y que por lo regular surge de manera espontánea en cualquier organización.

Esta parte informal es en extremo importante, porque determina hacia dónde se enfoca la atención de las personas, y es aquí donde los gerentes son incapaces de controlarla, pero pueden intervenir.

El enfoque fundamental de esta obra es la de encontrar dichos puntos de máximo apoyo.

Estructura

El responsable de la planeación de escenarios de *The Royal Dutch/Shell*, como director de la división de entorno empresarial, organiza esta obra en catorce capítulos, en los cuales divide en cuatro partes fundamentales, conteniendo además esquemas, diagramas, y modelos de estudio, los cuales todos y cada uno de estos pueden aplicarse a cualquier tipo de organización.

Contenido

En la primera parte, Kess Van Der Heijden discute varias suposiciones fundamentales de las formas tradicionales de pensar con respecto a la estrategia, discute además tres paradigmas que se basan en las perspectivas del mundo caracterizado por racionalismo, evolución y proceso sistemático.

La consideración de la incertidumbre y la ambigüedad permiten ver que las tres perspectivas son válidas para una situación demasiado compleja para ser estudiada bajo una sola de estas perspectivas.

Se demuestra asimismo que las tres perspectivas tradicionales de la estrategia tienen un lugar lógico en el ciclo de aprendizaje organizacional y afirma que la planeación de escenarios puede percibirse como una forma de aprendizaje institucional integradora.

Dentro de la segunda parte, discute la teoría del pensamiento de escenarios. El "yo" organizacional que es el punto de partida de una estrategia hábil. Introduce el concepto de "idea empresarial" como una forma de hacer explícitos algunos aspectos de la organización que se enlazan en la cuestión de sobrevivencia y desarrollo.

Se da un interés en la ambigüedad y la incertidumbre que llevarán a una caracterización en la forma de futuros múltiples, y continuando, se enfrenta la pregunta de cómo juzgar lo robusto de la idea empresarial en el entorno futuro de los negocios, llevando a comprender una dirección estratégica.

La parte tres introduce la práctica del proceso de planeación de escenarios, se discute en forma muy específica la forma en que un equipo ejecutivo puede comprometerse en un proceso de pensamiento y discusión con el fin de hacer

brotar la comprensión de los ejecutivos permitiendo la discusión radical que lleve a conclusiones estratégicas.

Explica también la introducción de perspectivas externas al proceso, para evitar la "miopía institucional". Un equipo ejecutivo expresa su idea empresarial compartida, analiza su entorno de negocios con toda su incertidumbre, su posición competitiva y discute el ajuste estratégico en el mundo.

En la última parte de este libro, se analiza el modelo de aprendizaje institucional, la cuál se considera la base de esta obra, se afirma que el desarrollo de la estrategia no ocurre solo dentro del equipo ejecutivo de una organización, sino que involucra a casi todos los niveles en la toma de decisiones.

Un equipo ejecutivo que trata de desarrollar la estrategia de manera aislada descubre con rapidez que no existe relación con la conducta real que la organización, como un todo, muestra ante el mundo; es decir, si el objetivo final es hacer que la organización sea más adaptable a un mundo cambiante, el proceso de la estrategia debe saturar a la organización.

Por lo que es necesario enfrentar los procesos de planeación y decisión formales discutiéndose pasos que puedan llevar a toda la organización hacia un patrón de conducta más hábil. La introducción de una planeación hábil de escenarios no sólo es una decisión deliberada de la gerencia, sino que involucra también a la cultura en la organización. Este proceso requiere tiempo, persistencia y consistencia en toda empresa u organización que se establezca y dichos pasos deben llevarlos a su fin la misma la gerencia.

Perfil

Kess Van Der Heijden, es profesor de administración general y estratégica en la escuela para posgraduados en administración de la *Universidad Strathclyde Glasgow*, Reino Unido; además profesor visitante de la *Universidad Nijenrode*, Holanda. Cofundador de *Global Business Network*, en Emeryville, California, hoy en día uno de sus socios directores. Antes de unirse a la *Universidad Strathclyde Glasgow* fue el responsable de la planeación de escenarios de *The Royal Dutch/Shell*, como director de la división de entorno empresarial, además de jefe del grupo de consultoría en estrategia interna de *Shell*, asistiendo a los equipos ejecutivos en todo el mundo en el desarrollo e instrumentación de la estrategia.

Van Der Heijden está especializado en la planeación de escenarios, desarrollo de estrategias y los procesos de administración estratégica institucional, asimismo da consultoría en todas estas áreas a nivel mundial.

Reflexiones finales

La planeación de escenarios es una herramienta natural de pensamiento para su uso en una conversación estratégica.

El ciclo de aprendizaje describe el proceso de desarrollo de estrategia de en su integración de experiencia, desarrollo de sentido y acción en un solo fenómeno holístico.

Los seres humanos y las organizaciones no actúan en respuesta a la realidad, sino a una versión de ésta que se constituye en forma interna.

Titulo: ESCENARIOS "El arte de prevenir el futuro"

Autor: Kess Van Der Heijden

Editorial: Panorama Editorial S.A. de C.V.

Lugar y Fecha: México, 2005

ISBN: 968-38-0711.9

Páginas : 324