

## La Incertidumbre y la toma de Decisiones

¿Cómo podemos manejar situaciones inciertas y altamente complejas, donde las señales no son claras y sí difíciles de interpretar? ¿Cómo podemos dejar de conducir nuestro vehículo mirando por el espejo retrovisor (contabilidad tradicional) y empezar a conducir mirando hacia adelante?

En un principio, la Planificación Estratégica y las técnicas de Análisis Competitivo ayudaron a dar repuesta a las organizaciones bajando el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones al proveer de un mecanismo estructurado de análisis y diseño de acciones. Sin embargo, este proceso ya no es suficiente por sí solo para los niveles de incertidumbre y velocidad de los cambios que hoy en día enfrentan las organizaciones.

Las personas cuando están involucradas en un proceso de Planificación Estratégica tienden a comportarse bajo dos supuestos implícitos:

- que para determinadas circunstancias competitivas, existe una y solo una estrategia correcta, 'la estrategia';
- que las circunstancias competitivas son de dos tipos, las que conocemos y las que no conocemos. Estas últimas son típicamente ignoradas ya que se argumenta que 'no hay mucho que podamos hacer sobre algo que desconocemos'.

Ambos supuestos son inapropiados y poco prácticos para la realidad actual de negocios. Necesitamos mecanismos que permitan mejorar nuestro manejo de la incertidumbre y que nos permitan mirar hacia el futuro, precisamente donde el mundo es más incierto. ¿Alguien piensa que los próximos 20 años serán menos turbulentos que los últimos 20?

## La Planificación por Escenarios

Los escenarios son instrumentos que mejoran nuestra percepción. Son instrumentos creados para la generación de 'conversación estratégica' dentro de la organización, reconociendo que la Estrategia no es un evento anual si no un proceso vivo y permanente. Esta es la consecuencia lógica de introducir explícitamente la incertidumbre, invalidando el concepto de 'la mejor estrategia'. Las decisiones estratégicas no son hechas una vez y para siempre si no que deben ser constantemente evaluadas y revisadas. Lo que puede parecer mejor hoy puede parecer lejos del óptimo mañana.

Los escenarios elaboran sobre dos dominios: el mundo de los hechos y datos, y el mundo de las percepciones. Exploran los datos para crear o cambiar percepciones en las cabezas de los que toman decisiones permitiéndoles re-percibir el comportamiento del mundo y de su organización. Los escenarios pueden organizar información de una forma efectiva, traduciendo información política, social, ambiental, competitiva, económica, tecnológica, en un marco de referencia para el ensayo mental de las decisiones de corto y largo plazo.

Los escenarios incorporan la incertidumbre estructurándola e interpretándola, no por el mero análisis de correlación entre variables, si no que a través de crear un número reducido de 'avenidas hacia el futuro' que son consistentes internamente, y por lo tanto posibles. No son pronósticos o predicciones de las cuales una es la más probable. Los escenarios describen diferentes futuros, todos posibles.

A través de presentar otras maneras de interpretar el mundo, los escenarios permiten que los tomadores de decisiones puedan romper sus paradigmas actuales dándoles un preciado regalo: la habilidad para re-interpretar los acontecimientos.

*Business Consulting Net*

