

Prospectiva: ¿por qué? ¿cómo? siete ideas claves*

Michel Godet**

Traducido al Español por Javier E.
Medina V. Profesor Universidad
del Valle.

* En: *Futuribles*, noviembre de 1989.

** Profesor de Prospectiva Industrial
del Conservatorio Nacional de Artes
y Oficios, París

RESUMEN

El futuro no se prevee, se prepara

MAURICE BLONDEL, filósofo

Reafirmando aquí su convicción que el futuro no está predeterminado, Michael Godet recuerda cuanto la prospectiva difiere de la predicción.

El subraya la necesidad del proceso -en razón de la rapidez del cambio y del peso de las inercias-, y muestra para que puede servir y cuáles son los límites.

Sobre todo, el autor -que se fundamenta sobre veinte años de experiencia en los estudios y la consejería-, insiste sobre algunas que otras precauciones a tomar en la conducta de algunas reflexiones prospectivas, de tal forma que ellas sirvan realmente a su objeto.

A través de este «testimonio», los lectores de Futuribles tendrán numerosas ideas que les son familiares, pero sin embargo útiles para recordar.

UNA REFLEXION PARA LA ACCION Y LA ANTIFATALIDAD

Todos aquellos que pretenden predecir o prever el futuro son impostores porque el futuro no está escrito en ninguna parte, él está por hacer.

Afortunadamente! porque sin esa incertidumbre la acción humana no tendría ninguna libertad y perdería su sentido: la construcción de un futuro deseado. Si el futuro fuera absolutamente predecible y cierto, el presente se volvería invivible: la certidumbre, es la muerte.

En el origen de la prospectiva, hay un postulado de libertad en frente a los futuros múltiples e indeterminados, nada que ver con el determinismo de la futurología y de la bola de cristal. La prospectiva no es tampoco la

previsión demasiado marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias. Ella no enfoca el futuro en la sola prolongación del *pasado*, porque el futuro está abierto a la influencia de múltiples actores que actúan hoy en día en función de sus proyectos futuros.

Así, la prospectiva es una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de futuros posibles. En las sociedades modernas, la anticipación se impone en razón de los efectos conjugados de dos factores principales:

- En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social necesita una visión de largo término porque «cuanto más rápido se ande más lejos deben llevar las luces».

- En segundo lugar, los factores de inercia ligados a las estructuras y a los comportamientos mandan sembrar hoy día para recoger mañana.

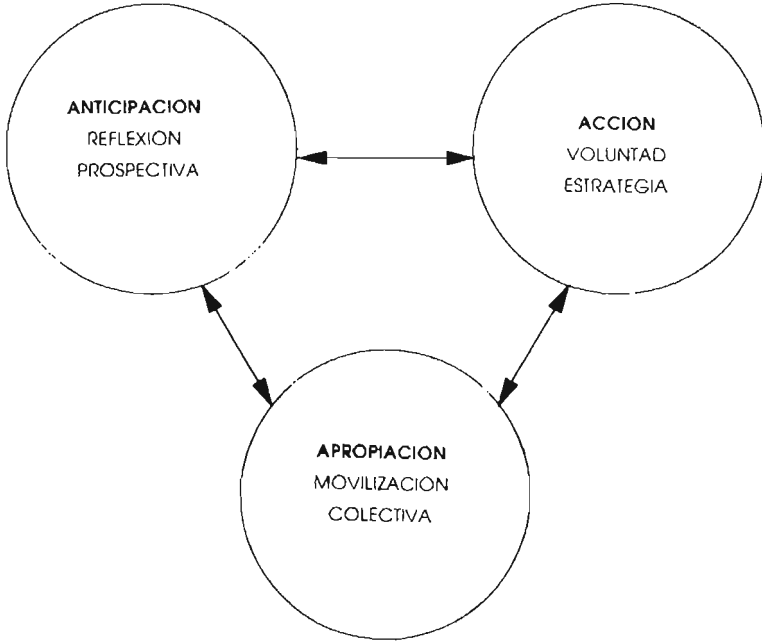
Sin embargo, si el mundo cambia, la dirección de este cambio no parece estar asegurado. Las mutaciones son portadores de múltiples incertidumbres (económicas, tecnológicas y sociales) que la empresa debe integrar en su estrategia. La prospectiva no pretende eliminar esa incertidumbre por una predicción ilusoria, y esto ya es mucho, sino reducirla y hacer tanto como se puede para preparar decisiones que van en el sentido del futuro deseado.

Naturalmente, el lugar de la prospectiva varía fuertemente de una empresa a la otra. Se puede de forma muy simple e imaginativa identificar tres tipos de actitudes muy diferentes frente al futuro: la avestruz, el bombero y el vigía. La actitud del avestruz consiste en negarse a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se impongan, a veces duramente; la actitud del bombero es menos pasiva, ella consiste en esperar a que el fuego sea declarado para combatirlo. La experiencia muestra que una política tal es muy riesgosa.

Nuestra preferencia va naturalmente a la vigía, a la vigilancia prospectiva de las amenazas y oportunidades a las cuales la empresa corre el riesgo de ser confrontada.

Infortunadamente, esta actitud no es la más extendida entre los dirigentes, porque cuando todo va bien, ellos pueden desinteresarse y cuando todo va mal, ya no les sirve para nada. Ellos aprenden así, a sus expensas, que la reparación cuesta más caro que la prevención.

EL TRIÁNGULO GRIEGO: TRES DIMENSIONES INDISOCIABLES



PARA DAR UN SENTIDO Y UN CONTENIDO A LOS PROYECTOS

El mundo no está desencarnado y la empresa no puede ser reducida al estado de una máquina destinada a producir y vender valor agregado. La productividad no garantiza la competitividad, es menester también la calidad y la innovación permanentes que dependen primero del comportamiento, de la iniciativa y de la imaginación de cada uno en todos los niveles de la empresa.

Aparece así, cada vez más claramente, que el principal factor de la competitividad y la excelencia, es el factor humano y organizacional. Según la bella fórmula del Instituto de la Empresa, «son los hombres los que hacen la diferencia».

Movilización interna y estrategia externa son entonces dos objetivos indisolubles, que no pueden ser alcanzados separadamente. En corolario, la movilización de la inteligencia es tanto más eficaz cuando ella se inscribe en el cuadro de un proyecto de empresa explícito y conocido por todos. Sin embargo, no hay movilización colectiva durable sin voluntad colectiva asociada a la visión del futuro y recíprocamente, la reflexión prospectiva para cristalizarse en acción estratégica eficaz debe encarnarse en el seno de la empresa.

Así, Anticipación, Apropriación y Acción constituyen las tres dimensiones indisolubles del triángulo griego.

Es por la Apropriación que pasa el éxito del proyecto de empresa. En razón de su transparencia, la movilización colectiva no puede recaer directamente sobre las decisiones estratégicas, por naturaleza confidenciales; es entonces la reflexión prospectiva, colectiva, sobre las amenazas y oportunidades del medio ambiente, la que da un contenido a la movilización y permite la apropiación de los objetivos de la estrategia. Sin embargo, la gimnasia de la movilización colectiva, muy querida por los autores del *precio de la excelencia*, no es suficiente para asegurar la flexibilidad y el desempeño en todas las circunstancias. La cultura estratégica no se reduce a la cultura física. Esto es lo que aparentemente no han entendido los autores de la «pasión de la excelencia» y ciertos otros especialistas de la comunicación: la movilización no es un fin en sí, ella requiere un contenido adaptado a los verdaderos riesgos del futuro. Infortunadamente, esta trampa no es siempre evitada.

UNA VISION GLOBAL PARA UNA ACCION LOCAL

La reflexión prospectiva debe necesariamente ser global: no existen en absoluto problemas que puedan ser aislados, y se asiste al contrario a un aumento de la interdependencia de los problemas aún a su enredamiento creciente. No se puede entonces esperar encontrar sino soluciones globales aún si los puntos de aplicación de éstas soluciones son locales. De otra parte, la complejidad de los elementos y de las relaciones a tomar en cuenta y la necesidad de poner en una perspectiva global vuelven el análisis particularmente difícil, es por esto que se hace necesario utilizar

métodos inspirados en el análisis de sistemas.

Los frecuentes errores de previsión han conllevado su descrédito. La posibilidad de prever el futuro en función de los solos datos del pasado explica la impotencia de los modelos econométricos clásicos, que no integran los parámetros cualitativos y no cuantificables como los proyectos y comportamientos de los actores y los factores socio-culturales.

El esfuerzo de reflexión sobre los factores cualitativos debe ser tanto más sostenido que toda cuantificación (siendo ésta necesaria para lo que puede ser) puesto que ella tiende a privilegiar lo que es cuantificable en detrimento de lo que no lo es.

Entre otras cosas, un modelo sofisticado que comprende muchos miles de ecuaciones simultáneas no describe necesariamente mejor la realidad que un buen razonamiento.

HACERSE LAS PREGUNTAS CORRECTAS Y DESCONFIAR DE LAS IDEAS RECIBIDAS

«La respuesta es sí, pero ¿cuál es la pregunta?» Cada uno se acuerda de la famosa réplica del actor Woody Allen. Muy a menudo, en efecto, uno se olvida de interrogarse sobre el buen fundamento de las preguntas hechas y uno se precipita como las ovejas de Panurgo en la búsqueda ilusoria de respuestas a las falsas preguntas. Ahora bien, no hay una buena respuesta a una mala pregunta.

La luz crea la sombra. Si los proyectores de la actualidad están tan bien dirigidos sobre ciertos problemas es para esconder mejor otros que no se quieren ver. Las ideas recibidas y a la moda que dominan la actualidad, deben ser vistas con desconfianza porque ellas son generalmente fuente de errores de análisis y de previsión.

Para ver ahí claramente y hacerse las buenas preguntas, no se puede dudar en pensar en contracorriente so riesgo de caer mal. La apuesta es de importancia porque hay pocas posibilidades de prescribir los remedios apropiados si uno se equivoca de diagnóstico.

En general, una mayoría de expertos es conformista (la mayoría es un refugio fácil, es a los otros que les toca explicar) y conservadora. Muy a menudo la buena previsión, es decir aquella que ve lo justo, es la hecha

por una minoría de expertos que hace prueba de audacia y de imaginación.

Lo más difícil, naturalmente es saber reconocer el «buen» punto de vista minoritario entre los otros. Para el prospectivista, la lección es clara, si para él es riesgoso y difícil de sostener, a priori, una idea nueva entre otras posibles, él no debe temer atacar a las ideas dominantes.

Anteayer (años 70), la energía era la causa de todos nuestros males, ayer (años 80), la tecnología debería salvarnos. Hoy la prioridad es la formación, rebautizada por la circunstancia: inversión inmaterial; después de haber sido víctima del espejismo tecnológico, Francia está así hecha presa de la enfermedad del diploma.

Todo sucede como si las sociedades humanas pasaran de un espejismo a otro para esconder mejor la selva de verdaderos problemas que son de naturaleza socio-organizacional: los virajes tecnológicos y educativos implican un viraje social y una revolución mental.

Esta constatación se aplica plenamente en las empresas. En efecto, es a menudo en las estructuras, los comportamientos y la calidad de los hombres que hay que tratar de comprender la situación de las empresas en dificultades. Si no, ¿cómo explicar que otras empresas enfrentadas a las mismas presiones de mercado y del medio ambiente se encuentren bien?

Esta constatación conduce a relativizar la importancia de las soluciones técnicas, económicas y financieras en las estrategias de desarrollo de las empresas. En particular, toda estrategia fundada sobre la sola modernización tecnológica aparece cada vez más a menudo como una rínuosa fuga hacia adelante, cuyo principal inconveniente es desviar la atención de los verdaderos problemas de competitividad que son también de naturaleza socio-organizacional.

Es menos el volumen de las inversiones materiales que inmatrimales lo que conlleva a su eficacia.

COLOCARSE EN EL LARGO PLAZO

Fernando Braudel ha mostrado muchas veces la necesidad del tiempo largo (varios decenios, aún varios siglos) para comprender los ritmos de evolución de las sociedades, de las economías y de los ecosistemas. Así

por ejemplo, Europa conoció en el siglo xiv una serie de epidemias y de hambrunas que conllevó una caída de alrededor del 40% de la población total...pero también hizo un alto a la deforestación excesiva engendrada por el fuerte crecimiento demográfico anterior. Esta crisis mayor iba a ser seguida por el renacimiento y finalmente por varios siglos de progreso de las ciencias y de las luces.

De una cierta manera, nosotros somos siempre llevados por estas olas de innovación que no dejan de acumularse.

Así las crisis, consecuencias de las rigideces constituyen por lo general momentos privilegiados para hacer las adaptaciones necesarias y emprender las reformas en profundidad que de otra manera permanecerían irrealizables por múltiples resistencias al cambio: las crisis son portadoras de esperanza, de cambio social y organizacional y son, infortunadamente, en muchos casos, necesarias a las mutaciones.

Ciertamente, la historia no se repite pero los hombres conservan en el correr del tiempo perturbadoras similitudes de comportamientos que los conducen, colocados frente a situaciones comparables, a reaccionar de manera idéntica y por consiguiente previsible.

La mayor parte de los eventos que están llamados a producirse ya han tomado raíz en un pasado lejano. También, hay en el pasado lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas para el futuro.

Un buen estudio prospectivo supone entonces casi siempre, con anterioridad, esfuerzo y análisis de reflexión retrospectiva que puede representar los dos tercios de la inversión de tiempo de un análisis prospectivo. A priori, el pasado presenta la ventaja de ser menos complicado y más sereno que el presente; sigue siendo también el objeto de interpretaciones múltiples. También, la retrospectiva permanece como una tarea difícil puesto que hay que reconstituir una información dispersa y a menudo controvertida.

IMAGINAR PRIMERO LO QUE NO VA A CAMBIAR

No hay que subestimar la importancia de los factores de inercia con respecto a las fuerzas de cambios potenciales. En materia de prospectiva se tiene muy a menudo la tendencia de imaginar lo que podría

eventualmente cambiar olvidando re-censar sistemáticamente lo que, de todas maneras, tiene grandes posibilidades de permanecer invariante. Las grandes organizaciones están caracterizadas por fuertes inercias que hacen que, salvo rupturas, los cambios sean inevitablemente largos en producirse, lo cual impone prepararlos con mucha anterioridad.

MÉTODOS SIMPLES Y APROPIABLES

No hay herramienta universal, ningún método es la panacea, los datos disponibles son a la vez sobreabundantes e incompletos, por otro lado un modelo no es la realidad pero sí un medio para mirarla. Todas estas consideraciones conducen a relativizar el alcance de cada método o modelo. La imperfección de las herramientas, la inexactitud de los datos, la subjetividad de las interpretaciones son realidades ineludibles que incitan a optar por el pluralismo y la complementariedad de las aproximaciones. En toda la medida de lo posible se debería valorar la sensibilidad de los resultados de un modelo con una variación de los datos de entrada y con la utilización de otra herramienta. Sólo los resultados suficientemente robustos deberían ser considerados como creíbles.

El principal interés de los métodos no es solamente proveer los resultados sino también ser la ocasión de una reflexión estructurada y de una comunicación inteligible sobre un tema dado.

Desde este punto de vista, nuestra recomendación a los investigadores y practicantes es clara: poco importa el fracaso con tal que se tenga la ebricidad de la comunicación. Lo más importante en un estudio (de prospectiva, de estrategia, de marketing), no es tanto la relación que de él resulte cuanto lo que sucedió o pasó en el espíritu de aquellos que estaban implicados en la reflexión.

Esta constatación está cargada de consecuencias en lo que se refiere a la práctica de los oficios de estudio y de consejería que debería cada vez más consistir en «hacer por sí mismo más bien que hacer hacer», a dejar a cada uno descubrir los problemas y las soluciones en su lenguaje más que a revelar verdades totalmente hechas en un lenguaje sabio pero extraño. El nuevo consejo se apoya sobre métodos apropiados, es decir suficientemente simples para ser apropiables.