



PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

Rodolfo Taboada Palomar*

A diferencia de las técnicas de prospectiva que buscan predecir el futuro con datos cuantitativos (como la econometría), la prospectiva estratégica no tiene como fin último la predicción, sino que está enfocada en promover un pensamiento estratégico capaz de generar mejores decisiones en el presente.

Hace un mes que se vivió una de las elecciones más reñidas, estudiadas e inesperadas en los Estados Unidos. Los esfuerzos de los analistas y medios se enfocaban en predecir quién sería el ganador y desafortunadamente, el ganador no fue quien esperábamos (y tal vez tampoco el que deseábamos).

El problema de centrar nuestros esfuerzos en predecir o adivinar quién va a ganar es que nos distrae de prepararnos para escenarios menos probables, lo cual se acentúa especialmente si los hechos resultan tan diferentes a los esperados.

La estrategia: mejorar el futuro desde hoy

La necesidad de enfrentar futuros impredecibles ha fomentado corrientes

de pensamiento del futuro distintas a la sola predicción. Empresas como Shell, Samsung y organismos gubernamentales como la fuerza aérea de los Estados Unidos han trabajado con dichas corrientes desde los años cincuenta ante la falta de efectividad de los métodos prospectivos tradicionales para prever acontecimientos relevantes, tales como conflictos bélicos, cambio de precios, cambio de pensamientos y valores sociales que modifican los escenarios bajo los cuales fueron planeadas las estrategias de empresas y gobiernos. Actualmente países como Canadá, el Reino Unido, Australia, etcétera, utilizan métodos de prospectiva estratégica al momento de tomar decisiones y planear para el futuro.

La prospectiva estratégica pertenece a una corriente de pensamiento en el que la predicción no es un fin, sino un medio. El

*Rodolfo Taboada Palomar, Dirección de innovación y prospectiva en Hyperfuture
rtaboada@hyper-group.com



fin es generar discusiones y provocar cambios de pensamiento que incidan en la toma de decisiones estratégicas en el presente al abrir posibles horizontes y mostrar la complejidad del porvenir.

¿Cómo logra la prospectiva estratégica incidir en la planificación estratégica?

La prospectiva estratégica logra a través de métodos diversos de investigación, análisis y creatividad mostrarnos escenarios del futuro. Uno de los métodos más reconocidos es el de Peter Schwartz, que utilizando una matriz cruzada es capaz de generar distintos y diversos escenarios futuros, todos ellos posibles, viables y plausibles, según las señales y tendencias actuales. Este enfoque de pensamiento del futuro es útil, porque al observar distintos escenarios (deseables o no), nos obligamos a considerar más de un camino al momento de diseñar las estrategias para cada uno de los escenarios posibles.

Pensamiento del Futuro y la Responsabilidad Social

La responsabilidad social y la prospectiva estratégica tienen una gran afinidad. Si bien cada uno de ellos persigue metas distintas, el utilizarlos conjuntamente podría generar mejores resultados.

Por una parte, la responsabilidad social busca mejorar las relaciones entre los actores involucrados en el desarrollo sustentable de las empresas. A su vez, el *pensamiento del futuro* nos obliga a pensar en el largo plazo y vuelve evidente la relación sistémica que existe entre un mayor número de actores. Cuando la responsabilidad social incluye el *pensamiento del futuro* se logran generar marcos de sustentabilidad más amplios.

Al imaginar un futuro a treinta años, por ejemplo, las relaciones entre la empresa, el medio ambiente y la sociedad quedan de manifiesto, lo que nos obliga a considerar a todos ellos en el plan estratégico. *El pensamiento del futuro* disminuye la miopía provocada por el pensamiento de corto plazo y nos obliga a re-pensar en la misión y visión de la empresa.

Ambas disciplinas –la *responsabilidad social* y la *prospectiva estratégica*–, al ser aplicadas conjuntamente, incidirán directamente en los objetivos medulares de las empresas, fomentarán la innovación y generarán acciones más responsables que resultarán positivas para la construcción de un mejor porvenir. ●

Bibliografía básica:

- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company*. Crown Pub.
- Gándara Guillermo, Osorio Francisco J. (2014). *Métodos prospectivos: manual para el estudio y la construcción del futuro*. Ed. Paidós
- Bas, E., Amorós, E. B., & Bas, E. (2002). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Grupo Planeta (GBS).

