

# Reflexiones Organizacionales

## ESCENARIOS

¿Para qué sirven?

1. Presentan un contexto para el diseño y selección de estrategias.
2. Ayudan a los tomadores de decisiones a estar conscientes de las incertidumbres del ambiente confrontándolos con diferentes estados futuros.
3. Proveen herramientas para identificar qué es lo que puede pasar y cómo es que la empresa puede reaccionar ante esos hechos supuestos. Es una especie de sistema de alarma.
4. Ofrecen la posibilidad de combinar datos cuantitativos y cualitativos, haciendo posible la incorporación de resultados de otras técnicas tales como pronósticos.
5. Al ser una historia, articula una serie de variables que se consideran relevantes.

Con referencia a los escenarios propuestos aquí, surgen algunos planteamientos:

1. No se llega a esos escenarios por casualidad, se deben diseñar.
2. Para llegar a esos escenarios se conjugan variables del contexto, variables culturales de la organización y personales de la dirección.
3. Permiten definir qué no queremos y qué sí y trabajar para lograrlo.
4. Ayuda a expandir la mirada de quienes participan en su creación.

Y, por cierto, es divertido.

Envíame tus comentarios a

[royola@filogenia.net](mailto:royola@filogenia.net)

Never make forecasts, especially about the future.- Samuel Goldwyn

## ¿Qué tal si...?

Una de las tareas clave de la dirección es observar y entender el ambiente en el que opera la organización que dirige.

Observar y entender no es suficiente ya que entramos en el terreno incierto del futuro; este terreno podemos transitarlo de diferentes maneras.

Por una parte, están los pronósticos que se construyen suponiendo que el mundo futuro será muy similar al mundo del presente. Cuando los pronósticos fallan, es fácil explicar por qué mirando al pasado identificamos claramente lo que no vimos, previamente, como posible y que irrumpió: ¡Cómo iba a saber...! Por cierto, los pronósticos fallan cuando más se necesitan; es decir, en épocas de alta turbulencia.

Entonces, como alternativa no proponemos proyecciones, predicciones o preferencias, exploraremos los escenarios. [Shell](#) ha sido la compañía que, desde hace más de 35 años ha trabajado con escenarios

En su artículo, [Cornelius](#) y colegas definen los escenarios como historias alternativas que son coherentes y creíbles, que son diseñadas para retar los paradigmas de las organizaciones, desarrollar estrategias y probar sus planes.

Un ejemplo interesante, a gran escala, lo podemos encontrar en los [escenarios](#) que Shell desarrolló, en 2008, con relación a la energía en el año 2050.

Ahora bien, si tenemos acceso a *escenarios globales*, estos son una fuente de conocimiento para que podamos construir *escenarios enfocados* que nos ayuden a comprender y diseñar mejores estrategias al nivel del negocio o de un país para, por ejemplo, proyectos de inversión.

En el caso de México, podemos explorar las variables relevantes en los ámbitos económico, político y social. A manera de ejemplo y sin pretender decir que esa es la realidad, vemos que en dichos ámbitos las posibles variables son:

- Económico: reformas estructurales en esta materia, desempleo, nivel de competitividad, informalidad, etc.
- Político: disposición para acuerdos, visión electoral, corrupción, relación con electores, el poder por el poder.
- Social: sistema educativo, inseguridad, corrupción, migración, participación ciudadana

La pregunta que surge es ¿Por dónde comenzar? un punto de partida para los escenarios sería: ¿Se logran o no los consensos y acuerdos básicos?

Escenarios

1. No hay acuerdos básicos, entonces el gobierno tiene baja legitimidad, busca alianzas para sobrevivir, que no son las más adecuadas por los costos asociados. Se sigue fragmentando la sociedad. Este escenario podría llamarse *La ley de la Selva*.
2. Si hay acuerdos básicos; sin embargo, el gobierno es incapaz de operarlos adecuadamente porque las estructuras existentes son demasiado poderosas y no se posible una desarticulación. El nombre podría ser *Un habitante de Lilliput. en el país de los gigantes*.
3. Si hay acuerdos básicos y el gobierno, con el afán de avanzar a resolver los problemas de fondo de una manera rápida, no tiene una visión de estado y cae en la tentación del populismo. Tendríamos un escenario que podríamos llamar *La aparición del Señor Hyde*.
4. Finalmente, podríamos pensar en un escenario relativamente optimista en el que los acuerdos se construyen y se ejecutan, la ciudadanía despierta y la democracia se consolida. ¿Cómo podríamos llamar a este escenario? Si somos pesimistas *Un sueño de opio*; o, tal vez, *El despertar de un gigante*.

Finalmente, ante la situación que nos rebasa, la tentación es que todo se vaya a...