
Planeación por escenarios para cambiar el mundo (*)

Adam Kahane

En el curso de los últimos años se ha venido discutiendo mucho sobre la planeación por escenarios, metodología desarrollada en parte en la Royal Dutch/Shell para crear composiciones de lugar sobre el futuro, poniendo así las opciones actuales en mejor perspectiva. ¿Debe usarse la planeación por escenarios únicamente como una herramienta “de reacción para abrirnos los ojos a las fuerzas que provienen del ambiente? ¿O debe usarse en una forma “generativa” para ayudar a los empleados a ver cómo pueden contribuir a cambiar el mundo? Adam Kahane, fundador del Centro de Liderazgo Generativo, de Boston, describe su propia trayectoria en el uso de esta metodología y muestra cómo los esfuerzos estratégicos de las corporaciones y otras organizaciones pueden equilibrar las necesidades tanto de aspirar como de reaccionar.

El enfoque de estrategia en las corporaciones se encuentra en una encrucijada en la cual todos tenemos la elección sobre la manera de mirar al futuro. ¿Seremos más eficientes tratando de adaptarnos a lo que está ocurriendo en el mundo que nos rodea, o eligiendo participar en dar forma al futuro?

Reflexionando sobre mi propia carrera, veo que he venido trabajando sobre este interrogante desde hace quince años. De mi viaje hasta aquí me quedan cuatro lecciones, provenientes de experiencias en el caldero del conflicto público, pero yo creo que son particularmente pertinentes para las corporaciones y otras entidades que estén creando una estrategia para sí mismas.

1. El hombre de las respuestas

A principios de los años 80 llegué a la Universidad de California, en Berkeley, ansioso de aprender una política para hacer del mundo un lugar mejor. El profesor que me había invitado, John Holdren, dictaba un curso llamado “Trucos del oficio” sobre cómo influir en el mundo. La esencia era tener rápidamente la respuesta correcta, de modo que cuando fuéramos a rendir declaración ante una comisión del Senado (a lo que todos aspirábamos) pudiéramos decir: “Sí, senador, esa pregunta es muy buena y yo creo que la respuesta correcta sería exactamente 3.2 terajulios, y por esa razón usted debe apoyar este proyecto de ley.”

Cuando me gradué y entré a la Pacific Gas and Electric, empresa de servicios públicos del norte de California, aprendí más sobre lo mismo. La manera de llegar a ser una estrella era tener listas las respuestas para las preguntas del jefe: “Muy bien, jefe, creo que la tasa de reeducción de este proyecto sería 15.2 por ciento y que debemos emprenderlo.” Después me contrataron para trabajar en la Royal Dutch/Shell en Londres en coordinación de Planeación el Grupo y más tarde para dirigir el equipo de planeación por escenarios socio-político-económico-tecnológicos. Para una persona interesada en estrategia y escenarios, esto era el pináculo. Estaba desilusionado y hasta incrédulo. Al mismo tiempo, me encantó el ambiente de Shell. Encontré a todos increíblemente inteligentes e instruidos. Si parecían arrogantes eso se debía a que eran los mejores. Los admiré y me sentí orgulloso de ser uno de ellos.

Allí aprendí el método de planeación por escenarios. Mi maestro, Kees van der Heijden, enseñaba que el propósito de la planeación por escenarios era observar el mundo y ayudar a las organizaciones a adaptarse a él; y que hablar en una forma idealista sobre el futuro que quisiéramos era no sólo impropio sino peligroso, pues por estar pensando en lo que uno desearía para el futuro, se pierde importantes señales que no se ajustan a sus deseos. Como decía van der Heijden: “Si uno vuela en un planeador sólo tiene escenarios para la dirección del viento; y si se pone a hablar sobre opciones para dicha dirección, como si sus deseos pudieran influir en ella, se expone a un grave accidente.”

Esto no me convenció del todo, pues implicaba que la Shell, una de las corporaciones más grandes del mundo, no tenía ni debía tener influencia alguna en el mundo. Salvo en asuntos que afectaran directamente al negocio, nuestra tarea consistía en observar y adaptarnos mejor posible. Este es el modo de pensar predominante sobre estrategia pero yo dudaba que fuera una posición responsable.

Cuando van der Heijden se retiró de la Shell fue reemplazado por un visionario abogado y hombre de negocios llamado Joseph Jaworski, que había fundado el Foro de Liderazgo Americano y ahora es mi socio en el Centro de Liderazgo Generativo. En Planeación en Grupo levantó una polvareda. Quería que el trabajo de planeación por escenarios fuera activista y quería tratar de contribuir a dar forma a un mundo mejor. Esta posición causó profundos desacuerdos en Planeación en Grupo, pero a mí me tocó una fibra íntima. Encontré que me volvía la energía que había perdido.

En 1991 la Shell fue invitada a mandar un representante de su plana mayor a Sudáfrica, a facilitar una serie de talleres de trabajo en un centro de conferencias cerca de Cape Town llamado Mont Fleur, y Joseph me pidió a mí que fuera. En Sudáfrica empezaba apenas la transición del *apartheid* a un gobierno democrático. Hacía apenas un año que Nelson Mandela había sido puesto en libertad y la oposición izquierdista se había legalizado; las primeras elecciones en que tomarían parte todas las razas se demorarían todavía dos años más. Había muchas actividades en que tomaban parte personas de todos los estratos tratando de encontrar una manera de colaborar para avanzar.

El equipo de planeación por escenarios de Mont Fleur contaba de veintidós miembros que representaban todos los estratos de Sudáfrica: activistas comunitarios, políticos conservadores, funcionarios del Congreso Nacional Africano, sindicalistas, economistas de centro y altos ejecutivos de corporaciones. Nuestro objetivo era desarrollar una serie de situaciones imaginarias alternas acerca de los que podría ocurrir en el país, para provocar el debate y el movimiento de avance. Un escenario, llamado "Interinidad", preveía un gobierno de transición débil "que trata de complacer a todos pero a nadie satisface". Este era un escenario importante porque justamente se estaba negociando la formación de un gobierno de coalición y todos los participantes pudieron ver los peligros potenciales de un crecimiento lánguido y una incertidumbre prolongada. Otro escenario, llamado "Icaro", sugería que podría llegar al poder un gobierno negro llevado por una ola de apoyo popular, acometer un inmenso programa insostenible de gastos públicos y en consecuencia quebrar la economía. Por primera vez un equipo en que figuraban economistas eminentes de izquierda discutió la posibilidad de un gobierno que tratara de hacer demasiado.

El proyecto de Mont Fleur tuvo influencia. Contribuir a crear un lenguaje común para hablar entre los distintos grupos sobre las oportunidades y los retos que se le presentaban al país. Esta comprensión compartida –junto con los frutos de otros incontables talleres de trabajo, reuniones y negociaciones– ayudó a llevar a ala milagrosa transición de 1994, de un gobierno de minoría a un gobierno de mayorías.

A mí personalmente esta experiencia me abrumó. Me gustaron los sudafricanos. Los encontré cordiales y admiré su extraordinaria capacidad de escucharse unos a otros. Y respeté los sacrificios que habían hecho para llevar al país a esa transición. También me sorprendió el hecho de que mis esfuerzos resultaron más eficaces en el proyecto Mont Fleur que nunca antes. Sin duda yo había hecho algo bien, aunque no sabía qué.

Al fin llegué a comprenderlo. En Mont Fleur no tuve tiempo para prepararme. Con más tiempo habría hecho lo que era normal en Shell: leer acerca del problema, formar opiniones y presentarme con una recomendación. Fui eficiente porque llegué en completa ignorancia y con una actitud de respeto. Uno de los participantes me dijo después: "Adam, no podíamos creer que una persona pudiera ser tan ignorante como usted; estábamos seguros de que nos estaba manipulando. Pero cuando nos dimos cuenta de que realmente no sabía nada y que estaba allí para apoyarnos, resolvimos confiar en usted."

Ésta es mi primera lección: yo fui mucho más eficiente cuando dejé la arrogancia de saber y la reemplacé con una posición de asombro y reverencia.

2. La zona gris

Mont Fleur fue el comienzo de una serie de amores rara mí. Me enamoré del país, con este nuevo trabajo de "consultor servidor," y de Dorothy, la coordinadora del proyecto. Acabé casándome con Dorothy, renuncié a la Shell, me fui a vivir a Sudáfrica, empecé a trabajar internacionalmente como consultor de estrategia tanto para compañías privadas como para instituciones públicas. Pero me preguntaba sobre un comentario que hizo Rob Davies, un miembro del equipo: "El ejercicio fue muy bueno, pero yo sentí que tenía que transigir." ¿Por qué se sentía insatisfecho?

En el trabajo que siguió me olvidé casi inmediatamente de la primera lección. Me volvió la antigua arrogancia, aprendí menos y empecé a considerarme como la dádiva del norte para Sudáfrica. En 1994 empecé a trabajar para en un proyecto de planeación por escenarios para el gobierno canadiense. Como la mayoría de las entidades públicas, el gobierno de Canadá nunca había hecho este tipo de trabajo. ¿Para qué se necesita tal cosa cuando uno controla la suerte del país y puede simplemente escoger el futuro que quiere? Pero ahora ese supuesto de control se cuestionaba. "Tenemos estas palancas que como

servidores públicos hemos sido entrenados para usar- dijo uno de los funcionarios de l gobierno- . Pero las palancas parece que ya no están conectadas con nada.”

Al mismo tiempo, yo trabajaba en Sudáfrica con varios “foros colaborativos” compuestos por representantes de los negocios, del gobierno, los partidos de oposición, los sindicatos y las organizaciones comunitarias, que se reunían para tratar de encontrar juntos una manera de reformar las instituciones del país. En los foros los asistentes bromeaban que había “una solución práctica y una milagrosa. La practica es que todos nos levantamos de nuestros asientos, nos ponemos de rodillas y oramos para que venga una legión de ángeles a resolver este problema. La solución milagrosa es que nos quedamos aquí, trabajamos juntos y encontramos nosotros mismos la solución.”

Aprendí mi segunda lección del contraste entre estas dos experiencias. Los individuos parecían mucho más eficientes cuando abandonaban la ilusión de tener el control y en cambio trataban e resolver las cosas es cooperación con los demás. Cuando insistían en tratar sólo de los que tenían bajo su control, eran ineficientes: operaban en mundo de todo o nada, de blanco o negro, de ganar o perder, que no reflejaba la manera como funciona el mundo real . Los sudafricanos, en cambio, actuaban en una zona gris entre control completo, por una parte y ninguna influencia, por la otra: un “dominio generativo” en que tenían menos control de los que quisieran pero más influencia de la que esperaba.

3. La dimensión del corazón

Poco tiempo después me vi comprometido en otro proyecto más grande de planeación por escenarios sobre el futuro del Canadá, en un ambiente de ardientes debates sobre cuestiones económicas y sociales, la secesión de Québec y otros problemas. Encontré este proyecto difícil. Me sentía como encerrado en medio de la bruma, como si no pudiera ver con claridad el cuadro que tratábamos de crear,. Siendo yo mismo canadiense, ciertamente tenía muy hondos sentimientos sobre los temas de discusión, pero n les concedí mucha atención, y desde luego no los expresé. La mayoría de los miembros del grupo se comportaron de igual forma, de manera que aun cuando los argumentos racionales a menudo tenían sus ribetes emocionales, los sentimientos personales no se sacaban a ala luz. De alguna manera, esto demoró las cosas.

Más o menos por esa época en Sudáfrica Dorothy y yo actuamos como facilitadores en una sesión de estrategia para el Sínodo de Obispos Anglicanos. El arzobispo Desmond Tutu se había retirado y Winston Ndungane, su sucesor, quería hacer planes para el futuro de la iglesia. Vimos que éste iba a ser una taller de trabajo muy especial desde el primer cuarto de hora cuando preparábamos el reglamento para la reunión. Alguien sugirió: “Debemos escucharnos unos a otros.” Esto no era nada fuera de lo ordinario; esa regla se proponía siempre. Pero otro obispo dijo: “No, yo creo que tenemos que escuchar enfáticamente,” y un tercero agregó: “No, tenemos que escuchar lo que llevamos de sagrado dentro de nosotros mismos.”

En las sesiones de estrategia corporativa hay que restar importancia a las dimensiones espirituales del trabajo. Con los obispos esto no era necesario. Aun cuando hubo muchos choques durante el taller de trabajo, los asistente s manguearon muy bien las cuestiones difíciles e importantes, inclusive algunas de las cuales no se había podido hablar durante decenios.

Aprendí mi tercera lección comparando estas tres experiencias. El trabajo de estrategia no es únicamente trabajo de la mente –que era el único entrenamiento que yo había recibido- sino también trabajo del corazón y del espíritu. Sin la aceptación abierta del corazón y el espíritu no es posible tener conexiones verdaderas. Entonces tuve la clave de lo que quería decir Rob Davies cuando hablaba de que tenía que transigir. Transigir implica ceder; él había esperado un consenso, un verdadero acuerdo. Los obispos sí tenían la capacidad de llegar a un consenso porque eran capaces de apelar a algo más que sólo la mente.

4. Cambiar el mundo

Si alguna vez en mi trabajo me vi sometido a una prueba suprema, fue en 1997 en Colombia, donde actué como facilitador en un proyecto de planeación por escenarios. En la Shell decíamos “colombianización” para designar todos los males que sufría el país: la caída de la economía en una espiral de criminalidad y empobrecimiento. El ejercicio se llevaba a cabo en un país que estaba en medio de una guerra de guerrillas, con centenares de miles de personas en movimientos armados con una de las operaciones de narcotráfico más grandes del mundo, bajo un sistema corrupto político y económico . Un chiste que se oía en la reunión resume la mentalidad : “En Colombia los optimistas dicen: ‘Según van las cosas, todos vamos a acabar comiendo mierda’. Y los pesimistas contestan: ‘Sí, y ni siquiera habrá suficiente para todos’”.

Por otra parte, los cuarenta y cuatro miembros del equipo de planeación por escenarios eran muy inteligentes, sensitivos, humanos y diversos. Compartíamos las veladas entre debates serios, narración de anécdotas personales y cantos. Había académicos, gente de negocios y sindicalistas; rebeldes y miembros de las milicias que los combatían; generales retirados del ejército y ambientalistas; líderes de comunidades campesinas y propietarios de periódicos; representantes de los negros, los indígenas y las juventudes. Creo que la tercer parte de los asistentes había perdido algún miembro de la familia en el conflicto que discutían: al padre de uno lo habían asesinado, a la hermana de otro la habían secuestrado, alguien lloraba un hijo muerto en la guerra. No eran simples observadores de una situación; tenían intenso interés personal en ella.

Técnicamente el proyecto era difícil. Los dirigentes de las guerrillas izquierdistas, o estaban escondidos, o en la cárcel, o en el exilio. Cuatro de ellos participaron por medio del teléfono de altavoz. Uno llamaba desde Costa Rica, de un teléfono distinto cada vez. Otro llamó desde un teléfono público de una cárcel y dijo: “Sólo tengo unas pocas monedas pero quisiera dar mi opinión sobre el escenario B”. Si todo esto parece demasiado extraño para ser cierto, recuérdese que éste es el país que produjo al novelista surrealista y premio Nobel, Gabriel García Márquez.

Una cosa que noté fue que los que más habían sufrido en la guerra eran los más humildes, francos y respetuosos de los demás. El mismo fenómeno lo había visto en Sudáfrica: en las situaciones más terribles, los que no son destruidos por la guerra son purificados por ella, tocados por la gracia. Estos colombianos comprendían que estaban en una guerra que nadie podía ganar y que debían esforzarse por resolver.

Retrocedí mentalmente a mis discusiones con Kees van der Heijden. ¿Eran estos escenarios u opciones? Si sólo eran lo primero, sólo esfuerzo por encontrar maneras de hacer frente a hechos externos, ¿por qué entonces había tanta energía en el salón? ¿Por qué estaban tan apasionadamente interesados los circunstantes? En fin, ¿por qué habían venido?

Comprendí que este proyecto no buscaba entender y adaptarse. Los asistentes habían venido para influir en el mundo y mejorarlo, no por ninguna otra razón. La cuarta lección de mi viaje es, pues, esta: tenemos que abandonar el supuesto de que somos impotentes, de que sólo podemos reaccionar ante el mundo y que somos pasivos frente a él. Si tenemos el valor de salir al frente, podemos ayudar a que nazca el futuro. Podemos crear escenarios y estrategias generativas, en el sentido de contribuir a definir un futuro que esté de acuerdo con nuestras más altas aspiraciones.

Veo estas cuatro lecciones como una especie de regalo de los activistas, los obispos y los guerrilleros a los estrategas y líderes de las corporaciones. Podemos ser más eficientes si dejamos a un lado al arrogancia de saber y nos acercamos al asombro y la reverencia; si nos alejamos del enfoque de blanco o negro, de querer controlar las cosas, y entramos en la zona gris de mayor apertura e influencia; si ponemos a contribución no sólo nuestra mente sino también otras partes de nuestro ser, incluso el corazón y el espíritu; y si a cambio de una actitud pasiva de adaptarnos y reaccionar adoptamos una actitud intencional generativa. Es claro que es más fácil hablar de estas lecciones que practicarlas. Pero yo creo que ofrecen un galardón por el cual vale la pena luchar: la capacidad de hacer del mundo un lugar mejor.

(*) Nota extraída de [DANZA con el CAMBIO – PETER SENGE](#) – 1999.-
2000 para América Latina por Editorial Norma s.a..

Se recomienda la lectura del libro.

Cacit Group s.a.

<http://www.cacitgroup.com/>