

SERIE CUADERNOS DE
PENSAMIENTO PROSPECTIVO
IBEROAMERICANO
COORDINADORA: DRA. GUILLERMINA BAENA PAZ

**La importancia de las
cuestiones previas
en el trabajo prospectivo**

Jordi Serra del Pino
(España)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO

PROYECTO PAPIME PE-303711 “VISIÓN Y MISIÓN PROSPECTIVAS”

***CUADERNOS DE
PENSAMIENTO PROSPECTIVO IBEROAMERICANO***

*La importancia de las cuestiones previas
en el trabajo prospectivo*
Jordi Serra del Pino

jordi.serra@periscopi_bcn.com

Dirección General de Asuntos
del Personal Académico, UNAM

<http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva>
drbaena@hotmail.com

© Derechos reservados conforme a la ley
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D. F., 2011

Cuidado de la edición
Enrique Vera Morales

INDICE

PRESENTACIÓN	7
LA IMPORTANCIA DE LAS CUESTIONES PREVIAS.	
SIETE CUESTIONES CLAVE	11
PRECAUCIONES ADICIONALES	14
FACTORES FUNDAMENTALES AL INICIAR UN PROYECTO	14
1. IDENTIFICAR AL CLIENTE	15
2. IDENTIFICAR AL DESENCADENADOR	15
3. EL ELEMENTO HUMANO	16
4. LOGÍSTICA	17

PRESENTACIÓN

Ser consultor y en prospectiva no es un trabajo fácil, muchas personas aún no conocen lo que la prospectiva puede hacer por una organización y con el halo de ser planeación, Delphi, o sólo escenarios, la prospectiva no descubre todas sus potencialidades y no logra alcanzar la mente del posible usuario.

Hay que trabajar el convencimiento y la persuasión, por eso el presente trabajo resultará muy útil para ello.

La serie **Cuadernos de Pensamiento Prospectivo Iberoamericano** se engalana con el trabajo de un brillante prospectivista de reconocimiento internacional, Jordi Serra del Pino, de origen barcelonés, de espíritu global. Director de la consultoría *Periscopi* ha elaborado un sinnúmero de trabajos prospectivos para Barcelona y otras partes del mundo, así como ha impartido cursos en distintos países

En esta ocasión nos abre su trabajo como consultor y nos da algunas recomendaciones para entablar negociaciones previas en prospectiva que serán no sólo útiles, sino fundamentales para impactar al cliente y podemos resolver sin dificultad la presentación de lo que entendemos por prospectiva y las aplicaciones que puede tener para una organización el hacerlo.

A veces una información a tiempo puede lograr cerrar un trato o dejar claro lo que la prospectiva es capaz de hacer.

Otras recomendaciones refieren situaciones concretas que planteadas a tiempo servirán como persuasores para convencer al cliente.

Jordi Serra del Pino, Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona (1989), Master en Ciencia Política por la Universidad de Hawaii (1993). Opción futuros alternativos: Programa específico en prospectiva dentro del Departamento de Ciencia Política dirigido por el Dr. James A. Dator. En la actualidad es: Fundador y Director de *Periscopi de prospectiva i estratègia*. *Fellow* y Vicepresidente del Capítulo Iberoamericano de la *World Futures Studies Federation*. *Associated, Fellow* de la *World Academy of Arts and Sciences*. Miembro del Consejo Editorial Internacional de *Futures*. Responsable de la línea de investigación en prospectiva **PROSPECTRISC** en el **GRISC** (Centro de investigación en gobernanza del riesgo).

Asesor de distintas instituciones, entre ellas: Secretaría de Estado de Seguridad (España); Subsecretaría de Defensa (España); Plan Nacional sobre Droga (España); Ecopetrol (Colombia); Departamento Administrativo de Seguridad (Colombia); Departamento de Prospectiva e Planeamiento (Portugal); Asia Europe Foundation (Singapore); Consorcio Ovino (Chile); CENIBiot (Costa Rica); Pentsamendua (España); Young Presidents Organizations (Latin American Leaders Seminar, Ecuador).

Asimismo, cuenta con numerosas publicaciones en revistas especializadas.

DRA. GUILLERMINA BAENA PAZ
Coordinadora de la Serie
Verano del 2011

JORDI SERRA DEL PINO



Jordi Serra del Pino

LA IMPORTANCIA DE LAS CUESTIONES PREVIAS EN EL TRABAJO PROSPECTIVO

Jordi Serra del Pino

LA IMPORTANCIA DE LAS CUESTIONES PREVIAS

La importancia de las cuestiones previas es la idea central de este cuaderno de pensamiento prospectivo iberoamericano, pero en realidad lo que quiero exponer serían las cosas que no siempre aparecen en los libros, que no siempre te explican en los cursos, algunas de estas cosas que descubres cuando comienzas a trabajar. Como a mí me hubiera gustado que alguien me hubiera explicado estas cosas, he pensado que podría tener alguna utilidad ponerlas aquí por escrito. Sin embargo, y antes de entrar en materia, me gustaría empezar con unas cuestiones muy básicas pero, precisamente por esto, tremendamente importantes y determinantes para el éxito de cualquier empresa en prospectiva. Es lo que yo llamo las **siete cuestiones clave en prospectiva**; las presento:

1. Examinar la acción presente en función del futuro.
2. Explorar futuros múltiples e inciertos.
3. Buscar el pluralismo y la complementariedad de enfoques.
4. Adoptar una visión global y sistémica.
5. Incorporar factores cualitativos y las estrategias de los actores.
6. Recordar que la neutralidad es imposible.
7. Cuestionar los estereotipos.

Vayamos de lo más teórico a lo más práctico; esto que he dado en llamar las siete cuestiones clave de la prospectiva, en realidad son puntos de sentido común, pero —como todo mundo sabe— el sentido común es el menos común de los sentidos y por ello conviene recordar o reforzar este tipo de consideraciones.

La *primera cuestión* es, al menos en prospectiva, la obligación de examinar el presente en función del futuro, esto es justo lo contrario de lo que se acostumbra hacer. Continuamente condicionamos el futuro a la situación presente, lo cual es un craso error, nuestro trabajo como prospectivistas no es adaptar el futuro a la realidad presente, sino todo lo contrario, ver de qué manera podemos construir mejores futuros, más deseables, más positivos, más seguros, más pacíficos y para conseguirlos qué tenemos que hacer; por lo tanto, el presente no debiera ser el punto a partir del cual se programe o justifique la investigación del futuro.

Segunda cuestión. En prospectiva tenemos que tener muy en claro que nuestra obligación es explorar futuros múltiples e inciertos en su mayor diversidad y riqueza posible, porque a menudo lo que acaba sucediendo son hechos que previamente se han considerado improbables. ¿O es que alguien hubiera dado crédito a la posibilidad de utilizar un avión comercial como un proyectil contra un edificio antes del 11-S? Y, sin embargo, tristemente ahora sabemos que es una posibilidad muy real. Por lo tanto, la obligación de un prospectivista es pensar lo impensable, considerar lo imposible, lo incierto y lo improbable. Hay que tener muy presente que el futuro menos probable es aquel en el que nada cambia, si sólo un mensaje perdura al final de la lectura de estas líneas que sea éste. Sea como sea, o estamos dispuestos a considerar cosas improbables o nos vamos a equivocar mucho en nuestro trabajo.

La *tercera cuestión* es buscar el pluralismo y la complementariedad de enfoque, esto casi es un corolario de la anterior cuestión. Si lo que tenemos que hacer es abrir la perspectiva sobre el futuro, tenemos que hacerlo desde distintos enfoques. Si se piensa, nos damos cuenta de que ya para el estudio del presente ya precisamos de una gran batería de disciplinas, técnicas y métodos; la pregunta sería ¿cómo podemos pretender estudiar el futuro con menos? ¡No podemos!, por ello se tiene que estar dispuesto a trabajar en distintos enfoques y si no se puede de manera individual, hay que trabajar en equipo.

Cuarta cuestión. Adoptar una visión global y sistémica. Está muy bien decir que hay que trabajar de forma plural, que hay que considerar al futuro en su diversidad y tener una mente abierta pero como ya dice el proverbio “quien mucho abarca poco aprieta.” Por lo tanto, o encontramos una manera de ir organizando y estructurando esta información o tendremos muchos problemas. Afortunadamente hoy día hay muchas técnicas y teorías para estructurar la información.

Quinta cuestión. Incorporar factores cualitativos y las estrategias de los actores. Este es un punto absolutamente fundamental. Suponer que se puede investigar y anticipar el futuro sin tener en cuenta el papel, la estrategia, la participación, los temores y deseos de las personas y de las organizaciones, es un error gravísimo, no se puede dejar de lado la agenda humana. Por lo tanto, si no estamos dispuestos a intentar averiguar de qué manera va a jugar el elemento humano en aquello que investigamos, no vamos a hacer prospectiva, o al menos una prospectiva que valga la

la pena. Evidentemente es difícil, pero no imposible anticipar de qué manera las personas van a integrarse en esas evoluciones futuras en las que estamos trabajando. Afortunadamente hay técnicas para hacerlo.

Sexta cuestión. Recordar que la neutralidad es imposible, ¿qué quiere decir esto? Vayamos a la primera generación de prospectivistas, los de la Corporación RAND, que realizan una prospectiva de carácter predictivo, porque pensaban que era posible investigar el futuro sin afectarlo, sin contaminarlo. Hoy en día esto no lo defiende nadie; es más, es imposible, todos miramos el futuro cargando con nuestra mochila de preferencias, valores, filias y fobias. El problema no es que queramos investigar el futuro con algún principio u objetivo, el verdadero problema es cuando no queremos decir por qué nos interesa saber más del futuro.

Yo creo que todos los que estamos dentro de la prospectiva lo hacemos queriendo hacer algo para cambiarlo, buscamos ante peligros potenciales evitarlos, avisar a nuestro cliente o hacer todo lo posible para que eso no suceda, y si detectamos una oportunidad hacemos lo posible para que suceda. Por lo tanto, el problema de la prospectiva no es tener un tipo de agenda respecto al futuro, el problema es hacer creer a los demás que no la tienes, todos tenemos objetivos y tiene prioridades, pero es que el futuro se construye a base de discutir y negociar estas prioridades.

Séptima cuestión. Cuestionar los estereotipos. Esta puede ser la segunda cuestión más importante de lo que estoy exponiendo aquí. Pocas cosas tan nocivas, tan perjudiciales, tan tóxicas como los estereotipos en el ámbito cognitivo, o los prejuicios en el ámbito valorativo. Continuamente estamos emitiendo juicios sobre el futuro con base en clichés, a lugares comunes, a opiniones preconcebidas que, a menudo, son absolutamente falsas o erróneas. La ausencia de conocimiento no le priva a nadie de emitir su opinión, y esas opiniones fluyen al futuro y en ocasiones son absolutamente erróneas, nocivas y falsas. Por ejemplo, en una investigación sobre la inmigración en España, reveló que la mayoría de los españoles cree a pies juntillas que es cierto que:

1. Los inmigrantes quitan trabajo a los trabajadores autóctonos.
2. Los inmigrantes tensan los servicios de salud y seguridad social.
3. Los hijos de los inmigrantes bajan el nivel formativo de las escuelas españolas.

Esto es algo que aunque casi todo mundo cree, es absolutamente falso. Lo que en realidad sucede es que los inmigrantes realizan los trabajos que los autóctonos ya no quieren hacer; que no generan tensión al sistema de salud por que, sobre todo los indocumentados, no van a organismos públicos para que el sistema no los detecte; que el factor que más determina el rendimiento de los niños es el nivel sociocultural de los padres no su país de origen.

Déjenme añadir unas pocas precauciones adicionales.

PRECAUCIONES ADICIONALES

- **La precisión no equivale a la exactitud.** Por alguna razón las cifras dan una verosimilitud que las palabras no tienen, haciendo que la gente confié más en ellas; pero eso no obsta para que también puedan fallar estrepitosamente.

- **La extrapolación está destinada a fallar tarde o temprano.** Extrapolar tendencias es lo más sencillo pero no menos fiable, porque —y como ya he dicho— el futuro menos probable es aquel en el que nada cambia. Por lo tanto, si basamos nuestro trabajo en la extrapolación del pasado o del presente, lo que estamos diciendo es que no hay cambio, o a lo mucho que el cambio es estable; algo que, lisa y llanamente, no sucede. Una de las principales tareas de un prospectivista es anticipar por dónde se pueden quebrar esas extrapolaciones.

- **Los pronósticos siempre son incompletos.** Realizar un pronóstico completo equivale a una maldición bíblica, sería como intentar contar los granos de arena de una playa. Lo más operativo es llegar a un equilibrio entre el esfuerzo que puede costar obtener más información y la utilidad real de esta información.

- **Los pronósticos, la planificación y la actividad humana interactúan y se afectan mutuamente.** Con esto no busco que nadie se deprima o se desanime, es sencillamente lo que hay. Cualquier trabajo de prospectiva, por muy sencillo o modesto que sea, puede empezar a crear sutiles efectos que pueden cambiar el futuro. Esto es, algo detectado de hace tiempo; por ejemplo, como en las declaraciones autodescadenadoras o declaraciones autocanceladoras. Pero además, las personas que quieran o tengan que aplicar esos cambios también estarán interactuando, con lo que se genera una relación tremendamente compleja, en el que se tiene que estar atento a estos tres puntos de la ecuación: pronóstico, planificación y elemento humano; si no se hace, es mucho más fácil equivocarse.

- **Los pronósticos no están libres de valores.** Todos los pronósticos incorporan en mayor o menor medida —de manera explícita o implícita— valores, y no tendría que haber ningún problema con ello siempre y cuando seamos honestos respecto a estos valores.

FACTORES FUNDAMENTALES AL INICIAR UN PROYECTO

Existen cuatro **factores fundamentales cuando se inicia un proyecto**. En la medida en que no son elementos estrictos del objeto de una investigación, es fácil no tenerlos en cuenta. Sin embargo, una correcta preparación implica tratarlos adecuadamente y, lo que es más importante, pueden ser muy determinantes de cara a tener éxito en el trabajo. Comprenden cuatro aspectos:

1. Identificar al cliente.
2. Identificar al desencadenador.
3. El elemento humano.
4. Logística.

1. Identificar al cliente

Esto es una cuestión, nuevamente, de sentido común. Hay que tener presente que no es lo mismo trabajar con un ente público, que con una empresa privada o con una ONG; si no se reconoce qué tipo de cliente es el que se tiene delante, qué lo motiva o cuáles son sus objetivos, difícilmente se hará un buen trabajo. Resulta que en prospectiva cuanto más entendamos a nuestro cliente y lo que lo mueve, más posibilidades tendremos de hacer un buen trabajo, al comprender mejor sus objetivos.

Hay que tener la capacidad de reconocer la idiosincrasia de tu interlocutor, aunque en el fondo las bases de tu trabajo sean las mismas, a menudo tienen que adaptarse a la especificidad de tu cliente. No puedes tratar a todos de la misma manera, porque ésa es la mejor manera de hacer un mal trabajo.

2. Identificar al desencadenador

Aunque parezca una *boutade*, debemos recordar que nadie encarga un trabajo prospectivo por el puro gozo intelectual de saber más sobre el futuro, sino porque tiene que tomar una decisión importante, relevante, o de gran trascendencia sobre el futuro y no tiene certeza de cuáles pueden ser sus consecuencias. Eso es el desencadenador, que algo que cambia el *statu quo* y en que, en este caso, genera un gran número de incertidumbres, motivo por el cual se encarga el proyecto prospectivo. Existe una enorme variedad de desencadenadores; a modo de ejemplo se pueden hacer una clasificación:

- *Cambios en el contexto*

Nueva legislación. Por ejemplo, la reforma del mercado interior de servicios profesionales en la Unión Europea está generando una cascada de reformas en los Estados miembros, lo cual, a su vez, genera dudas a muchos profesionales europeos generando proyectos de investigación prospectiva en diversos campos profesionales.

Retos de futuro. La actual crisis económica es un gran reto de futuro, por que la gran pregunta sobre esta crisis es saber si es incremental o de modelo. Si es incremental habrá un techo de la crisis y volveremos a la situación previa al estallido de la crisis. En cambio, si la crisis es de modelo, entonces se nos obliga a que las cosas ya no podrán verse como antes. Es ante incertidumbres de este tipo que puede ser de ayuda una investigación prospectivista.

- *Cambios en la organización:*

Procesos de fusión. Cuando dos empresas se fusionan, se tiene que saber quién fusiona y quién es fusionado, qué cargos continúan y cuáles tendrán que irse, qué objetivos o valores continúan y cuáles serán nuevos. Un proceso de este tipo puede poner una organización patas arriba.

Renovación de la dirección. En otros casos, la llegada de un nuevo director, general o de área, provoca cambios en cadena en una organización y, a menudo, plantea la necesidad de un estudio prospectivo.

3. El elemento humano

Esta es la tercera cosa que desearía que se recuerde de esta líneas: cualquier tipo de cambio, de modificación o de alteración genera estrés, ansiedad y angustia tanto a personas como a las organizaciones; si no esto no se entiende y se acepta, tendremos problemas; a muchas personas el cambio les puede provocar miedo y es frecuente que les agobie pensar en el futuro. Cada vez que se convoca a un consultor en temas de prospectiva o de estrategia a una organización, habrá un grupo de personas de esa organización que cada vez que lo tengan delante empezarán a verlo con cola, cuernos y tridente, porque lo tomarán por un agente del mal, el agente del cambio, esa persona que igual les va a mover la silla e igual les va obligar a cambiar su forma de hacer y de trabajar, y quién sabe, si de forma de pensar. Por ello se debe ser extremadamente cuidadoso, considerado y atento al abordar dichas cuestiones.

En cualquier caso, y teniendo en cuenta las prevenciones sobre los aspectos previos, existen unos aspectos que conviene comprobar, entre ellos:

Existencia de facciones. Es importante determinar si hay grupos de pensamiento divergente o antagónico, algunos que sean del Real Madrid y otros que sean del Barcelona; también pueden existir fracturas generacionales, trabajadores que entraron en una primera promoción y otros que llegaron en promociones posteriores. Este tipo de detalles pueden ser muy determinantes en el proyecto.

Presencia de diversas culturas corporativas.Cuál es la cultura corporativa dominante en la organización, o si existen otros grupos minoritarios o qué otras culturas pueden existir; tanto en un sentido como en otro, se trata de información relevante que no se puede ignorar.

Grupos de presión. Las organizaciones también son susceptibles a la acción de grupos externos. Por ejemplo, *Shell* hace algunos años tenía una plataforma petrolífera en el Mar del Norte, la plataforma era obsoleta y consideraron que hundirla era la mejor manera de acabar su vida útil; Greenpeace puso el grito en el cielo, montó una gran campaña contra el hundimiento de la plataforma e hizo que gente boicoteara los productos de *Shell*; la campaña llegó a un punto que *Shell* empezó a notar a una caída de ventas y reconsideró su plan original y decidió llevar la plataforma a puerto para desmantelarla, posteriormente *Greenpeace* reconoció que hundirla era una mejor opción. Sea como sea, incluso las más grandes corporaciones pueden ser susceptibles a la acción de grupos de presión, por ello hay que investigar si existen y que efecto puedan tener sobre la organización.

Clientes. A menudo los cliente tienen sus propios clientes, y son esenciales para ellos. Lo que puede ocurrir es que objetivos e intereses de organización y clientes no sean coincidentes y hay que encontrar la manera de negociar estas divergencias. Una cosa hay que tener muy presente, si se pretende que el proyecto en marcha sirva para provocar cambios en la organización, hay que procurar generar complicidades desde el principio, de otro modo lo que se obtendrá serán resistencias u hostilidades.

4. Logística

Este es un aspecto del que puede parecer poco elegante hablar en un planteamiento metodológico. Lo cierto, sin embargo, es que frecuentemente la calidad de nuestro trabajo estará más vinculada a estas cuestiones que al propio rigor metodológico. Y si hay un tema crucial son los recursos, poder determinar de que se dispone puede ser crucial, por ello hay que listar los recursos a los que se pueden acceder.

Existe una marcada tendencia a circunscribir la logística al presupuesto del proyecto, y aunque no se puede negar que es un elemento enormemente determinante, pero hay que tener en cuenta que sin acceso a la información o a las fuentes necesarias no será posible hacer el trabajo. En otros casos, la falta de presupuesto puede ser reemplazada con tiempo de trabajo, el cliente puede poner a disposición del proyecto tiempo de trabajo de su plantilla para que ayuden en el proyecto.

Otra cuestión esencial es el tiempo disponible; sin un plazo adecuado no es posible hacer un buen trabajo. No poder disponer del tiempo necesario pondrá en jaque el éxito del proyecto, un presupuesto elevado puede ayudar a superar la falta de tiempo, pero no siempre ni en todos los casos. Una medida de prudencia básica será la de poder contar con el tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto.

Por otro lado, un presupuesto insuficiente limita en gran medida la posibilidad de poder hacer un trabajo con la mínima calidad exigible; por lo cual es muy importante valorar adecuadamente el costo del proyecto a realizar.

Como principio general, pues, se puede decir que siempre es aconsejable dedicar un tiempo a examinar estas cuestiones antes de empezar un proyecto, sobre todo la logística, por que será tiempo bien empleado y aumentará enormemente las posibilidades de éxito de nuestro proyecto.

CUADERNOS DE
PENSAMIENTO PROSPECTIVO IBEROAMERICANO
“*La importancia de las cuestiones previas en el trabajo prospectivo*”
de Jordi Serra del Pino, editado por la
Universidad Nacional Autónoma de México.
Se terminó de imprimir el día 30 de agosto de 2011 en
HERSA EDICIONES, Av. Oriente 10, núm. 95, Fracc. San Carlos,
Ecatepec, Edo. de Méx., C.P. 55080.
En la composición del texto se utilizó el tipo de letra
Times New Roman, 12.5/14.5 puntos.
La impresión se realizó en papel *bond* ahuesado de 36 kgrs.
La edición consta de 100 ejemplares.