



## Kahane, Adam (2018). *La planificación transformadora por escenarios*

Teodoro Campos\*

El enfoque narrativo empleado por Adam Kahane hace que los lectores se sumerjan en una poderosa experiencia narrativa, donde el aprendizaje metodológico se combina con una narración vívida de proyectos reales. Si bien los escenarios se crean como historias “objetivas” para ser utilizadas por la gerencia con fines de planificación estratégica, Kahane sostiene que los creadores de escenarios pueden, de igual modo, ser creadores de cambios creativos y repentinos. Los profesionales dedicados a los temas planificación y gestión del cambio encontrarán muchos conceptos familiares integrados en una guía práctica que proviene de la experiencia de vida del consultor canadiense.

Esta pieza de Kanahe es una guía práctica para un poderoso proceso de cambio de sistemas de gran escala basado en experiencias del mundo real. La planificación de escenarios transformadores proporciona una metodología para organizar este cambio de sistema.

Kahane es un experto en escenarios que trabajó durante 20 años como *Head* de escenario en la Royal Dutch Shell al tiempo que se desempeñaba simultáneamente como facilitador de escenarios transformadores a nivel internacional. Previo al ingreso de Kahane a la Shell, a dicha empresa le preocupaba enfrentarse a un entorno empresarial externo turbulento y para ello comenzó a desarrollar escenarios de posibles futuros, reconociendo que el futuro es incognoscible y que la resiliencia frente a los eventos en evolución debía proporcionar importantes ventajas competitivas.

El proceso de análisis de escenarios consistía en tres pasos fundamentales: primero, las personas debían percibir que la situación actual era inestable o insostenible; en segundo lugar, se consideraba necesario producir historias de posibles futuros alternativos que abarcaren, en la medida de lo posible, un rango razonable de incertidumbres enfrentadas, sin

---

\* Abogado egresado de la Universidad Central de Venezuela (1994), máster en Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral de la Pennsylvania State University (1999) y doctor en Desarrollo de Recursos Humanos de la George Washington University (2004). El profesor Campos imparte asignaturas y seminarios en la UCV y la UCAB en los temas de organización y gestión.

descuidar aquellas posibilidades consideradas remotas, pero que probablemente tuviesen graves consecuencias para el negocio.

El propósito esencial del proceso de escenarios de la empresa simplemente consistía en prepararse para los cambios en el entorno externo o, en gran medida, fuera de lo que la organización podría influir. Esto es lo que Adam Kahane, que trabajó en el equipo de escenarios de Shell entre 1988 y 1993, denomina como “planificación de escenarios adaptativa”, contrastándolo de lo que ha denominado como planificación de escenarios “transformadores”, lo cual consistiría en ir más allá de la mera descripción de posibles escenarios futuros.

Un enfoque directo muy probablemente tendrá como resultado que se enfrente un grupo con otro, conduciendo a la polarización en lugar del entendimiento compartido y los objetivos acordados que buscan.

Contrastando esto, la planificación de escenarios transformadores se basa en historias de posibles futuros para influir en lo que podría suceder y la realizan aquellos que reconocen que no pueden transformar su situación por sí mismos o dentro de su pequeño grupo de colegas y que necesitan atraer a un conjunto mucho más amplio de redes si realmente se desea cambiar todo el sistema en la dirección que desean. Para lograr su propósito, la planificación de escenarios transformadores debe hacerse cuidadosamente, reuniendo a las personas y grupos relevantes, proporcionando un escenario o una serie de escenarios donde los actores puedan enfocarse y sentirse seguros, y tener un proceso pragmático y riguroso que sea simultáneamente desafiante e inspirador. El paso final en la planificación de escenarios transformadores es actuar para “transformar el sistema”.

Kahane ha elaborado un libro bien estructurado y bien escrito. Los títulos de sus capítulos reflejan la estructura subyacente de la planificación transformadora de escenarios: convocar a un equipo de todo el sistema; observe lo que está sucediendo; construir historias sobre lo que podría suceder; descubrir qué puede y debe hacerse; y, finalmente, actuar para transformar el sistema.

El libro está organizado en 9 capítulos que abordan conocimientos, procesos, herramientas y consejos de planificación de escenarios transformadores. En los capítulos 1 y 2, Kahane relata cómo creó su metodología y explica cómo su propuesta se diferencia de la planificación de escenarios tradicional. Recuerda el autor que su dedicación al tema comenzó en los años 90 mientras él ayudaba a Sudáfrica a pasar del transformador de cinco pasos. El primer paso clave del proceso de planificación de escenarios consiste en crear el equipo conformado por múltiples intereses en ocasiones contrapuestos. Cuenta Kahane que, de hecho, el 50 % de los proyectos en los que participó o facilitó fracasaron durante el proceso de creación del equipo.

El capítulo 4 trata sobre la construcción de una comprensión relativamente compartida de lo que está sucediendo en el sistema al permitir que más personas puedan visualizar el asunto como un todo. Específicamente, plantea que es preciso buscar fuerzas impulsoras y decir cosas que puedan producir cambios importantes en las variables del sistema.

Según el autor, debemos “inspirar” la realidad actual liberándonos “de los prejuicios y las viejas percepciones”, luego “dejar que las nuevas percepciones se cocinen” y, finalmente, debemos “sacar conclusiones sobre qué hacer a continuación”. Los expertos en estrategia y resolución creativa de problemas podrán notar algunas conexiones con la metodología y algunas de las herramientas que ofrece Kahane para el abordaje y comprensión del asunto objeto de análisis.

Una vez que el equipo identifica sus “fuerzas impulsoras”, puede comenzar a trabajarse en la creación de historias sobre “futuros plausibles”. Considera Kahane que las historias deben ser relevantes, desafiantes, plausibles y claras, y que pueden generarse deductiva o inductivamente. Reconoce que el enfoque deductivo produce escenarios “adaptativos” mientras que el enfoque inductivo, en cambio, produce “escenarios creativos”. Kahane también ofrece algunos consejos para una comunicación de escenarios eficaz como, por ejemplo, elegir nombres para los escenarios con el objeto de proporcionarles “poder metafórico” y documentarlos para que puedan comprenderse y recordarse fácilmente.

En el capítulo 6 explica cómo los equipos pueden dar sentido a las historias e identificar lo que pueden y deben hacer en el futuro. Gran parte de este último paso hace resonancia de modo notable con el contenido del capítulo 3. En el capítulo 7, el autor ofrece ejemplos de las acciones acometidas en sus proyectos con el propósito de difundir alguna nueva forma de trabajar, mientras que en los capítulos 8 y 9 sostiene que “solo nuevas historias pueden generar nuevas realidades” que, eventualmente, “pueden mutar en mitos” que impulsan a actuar con más fuerza.

Uno de los puntos fuertes de este libro es que Kahane realmente ha realizado una planificación de escenarios transformadores o, al menos, ha hecho todo lo posible para ello. Los estudios de caso de Kahane van desde Canadá hasta Guatemala, desde Australia hasta Sudán y Zimbabwe, y quizás lo más extraordinario de toda la evolución de Colombia a través de al menos tres de los cuatro escenarios más pesimistas generados a mediados de la década de 1990.

Esta obra de Adam Kahane es fácil de leer y densa al mismo tiempo. Y, aunque habría sido deseable conocer más reflexiones del autor sobre cómo evitar que los proyectos fracasen durante la fase de creación del equipo y cómo hacer que el proceso funcione en entornos corporativos, cabe reconocer que se trata de una excelente pieza complementaria a la obra titulada *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios* de Thomas J. Chermack (2011), un libro que ofrece el tratamiento más completo del proceso de planificación de escenarios realizado hasta la fecha, en el cual su autor emplea un estudio de caso basado en un proyecto real a la vez que presenta una discusión exhaustiva de la evolución y los fundamentos teóricos de la planificación de escenarios.

Pragmático, realista y esperanzador, Adam Kahane presenta un caso sólido para reunir a líderes clave con una amplia diversidad de perspectivas y crear contextos que se presten a humanizar y hacer más efectivo el proceso de imaginación estratégica.