

Índice general

Prólogo.....	XIII
Introducción: Las coordenadas de partida.....	XV
PRIMERA PARTE: EL DESCONCIERTO ANTE LA CRISIS	
Comprender la crisis para empezar a superarla	
Viejas explicaciones a una crisis nueva	4
¿Qué está pasando?, ¿Hay soluciones contra el paro?	4
Gestores del pasado, tendencias prolongadas y basureros	6
Estado del Bienestar: reciclaje y rigidez laboral	8
Intereses antagónicos	9
Pensar en lo global, actuar en lo concreto	10
Los cuatro dragones del Apocalipsis	11
El carbón de la paradoja.....	13
La prospectiva, una herramienta cargada de futuro	
La cultura de la previsión en Japón	16
La competitividad, clave del desarrollo y de la sociedad	20
El GATT y la calidad total	24
Hacia una calidad no cara	25
Superlópez	27
El futuro, pendiente de escribir. Contra el pesimismo y el voluntarismo, la reflexión prospectiva	
El minotauro de la crisis.....	29
La transformación constante, el hecho histórico más relevante del siglo XX.....	31
El fin de la historia	32
	33

SEGUNDA PARTE: UN VIAJE APASIONANTE A LOS ALBORES DEL SIGLO XXI

Trece tendencias probables	39
Tendencia 1: Los desequilibrios demográficos y los flujos migratorios Sur-Norte	43
Los núcleos urbanos, escenarios del cambio.....	46
Tendencia 2: Las amenazas sobre el medio ambiente y la herencia negativa del crecimiento pasado	51
Medio ambiente y calidad de vida	53
Tendencia 3: Un panorama internacional desregulado y turbulento	57
La ausencia de un poder económico regulador	59
Gigantes militares, enanos económicos	62
Amenazas crecientes.....	63
Tendencia 4: Un crecimiento lento, irregular, desigual e interdependiente.....	66
Tendencia 5: El riesgo creciente de nuevos encarecimientos energéticos	68
Nuevos conflictos	70
Tendencia 6: La desregulación global.....	74
Una certeza: Una unión europea oscilante entre el eurooptimismo y el europeísmo	76
La construcción europea: Más difícil de lo que se pensaba.....	80
Europa Política, Económica y Social	83
Tendencia 7: El desarrollo de una mayor competencia económica a escala mundial donde los estados jugarán un papel decisivo	85
Empresas transnacionales y PYMES	87
Un camino difícil y complejo. El papel de las regiones	88
Tendencia 8: La irrupción de nuevas técnicas y tecnologías.	
La organización como factor clave	92
El progreso tecnológico	92
La internacionalización de la economía.....	93
Crecimientos de escala	96
Las transformaciones en la estructura y la organización de la economía..	97

Tendencia 9: La caída de los empleos industriales y el ascenso de los empleos ocupados en el sector de los servicios.....	99
Los servicios y sus límites	101
Un terciario en avance continuo.....	102
¿Existe valor añadido en la prestación de un servicio?	105
Elegir entre “hacer” y “hacer hacer”	107
Tendencia 10: La crisis del Estado del Bienestar	113
El estado protector	115
La Dama de hierro	116
Tendencia 11: Nuevas formas de exclusión	121
Algunas luces que encaren bien el problema del paro.....	123
Mientras tanto un alto desempleo	125
Tendencia 12: La crisis de los sistemas educativos	128
El objetivo demagógico de aumentar el número de universitarios.....	131
La confusión entre formación, instrucción, educación, cualificación y profesionalidad	132
La universidad: ¿fábrica de parados?	133
Los oficios del mañana no exigirán mayor nivel de formación.....	135
Hacia un sistema de formación técnica y profesional dual	138
El trabajo de Sísifo: Reclutar profesores sin experiencia en la vida profesional	139
La sobrevaloración de la formación inicial	140
Las asimetrías de la democratización de la Enseñanza	141
El funcionamiento elitista del sistema educativo	143
Tendencia 13: La evolución de los hábitos y modos de vida, de la escala de valores y de la organización social en los países desarrollados	145
Niveles de renta. Consumo familiar.....	146
Evolución demográfica: De nuevo con el proceso de envejecimiento ...	149
Un valor inapreciable en peligro: La familia.....	154
Alguna referencia a la vivienda	156
Una energía olvidada: La escala de valores	157
Otros valores.....	159
Solos en la madrugada.....	162
Las contradicciones nunca duermen	163
La guerra de las galaxias	164
Hormigueros de hombres solos.....	166

Relaciones humanas, ligazones técnicas	166
Las principales incertidumbres	169

TERCERA PARTE: EN BUSCA DE SOLUCIONES

La competitividad estratégica.....	179
La trampa mortal del corto plazo	179
La clave consiste en ser competitivos estratégicamente	182
Objetivo estratégico: Optimizar las competencias genéricas.....	184
¿Gestión o dirección empresarial?	188
Romper con las reglas de juego de los líderes en el mercado.....	190
El arte de pilotar. El arte de dirigir	191
El retorno de experiencias.....	193
La innovación al servicio de la creación de empleo	195
La cooperación como condición básica para la mejora de las competencias genéricas de las empresas.....	196
La idoneidad de las políticas de alianzas.....	197
Las modificaciones en los sistemas de regulación y control. El papel de la implicación y participación de los trabajadores.....	199
Las nuevas cualidades del factor trabajo.....	202
Innovación estratégica y el estilo de dirección	205
El futuro puede cambiarse.	206
Tres ejemplos de rupturas innovadoras: Swatch, Canon e Ikea	208
Cuando los líderes tiemblan.....	212
Desmitificar las estrategias clásicas.....	213
La integración del marketing y la innovación	215
El pilotaje de la innovación estratégica	217
La innovación en la industria relojera	218
La innovación en el sector del automóvil.....	221
Cuatro enseñanzas acerca de la innovación estratégica	223
Los corolarios de la innovación	227
La competitividad estratégica en la pequeña y mediana empresa ...	234
Sin adaptación a los cambios, una salida posible:	
La decadencia y el declive	235
Cuando más crece el peligro, también crece más lo que puede salvase	236
El ejemplo de algunas empresas vascas	236

La metamorfosis del trabajo y del empleo	248
Personas activas y composición por edades y sexos	251
El marco económico general.....	252
Tendencias en el desarrollo tecnológico y su implementación económica.....	253
Las posibles demandas de mano de obra: el caso de Alemania.....	256
CIM, CNC, CAD-CAM,...	259
Las innovaciones organizativas	259
Aprender durante toda la vida.....	261
De nuevo con el fantasma del paro	263
Políticos y futuro.....	266
Apéndice. La actividad laboral y su componente social	269
De la industria a los servicios. El paro, dato de una realidad contra la que sólo vale la solidaridad	273
A más mejoras para los que tienen empleo, más dificultades de encontrar trabajo para los parados.....	274
Paro y privilegios	275
Los países también pueden morir	277
Una Europa envejecida, un sistema de prestaciones que no da más de sí.	278
La inmigración que viene	279
Apéndice. El dilema escondido de Euskadi: nacer o no ser	281
Un enfoque global del medio ambiente	286
Un mundo global	288
Instituciones cercanas al ciudadano. Prioridades en el caso español	290
Descentralización	291
Coordinación entre funciones y entre niveles de gobierno	292
Eliminación de duplicidades.....	293
Modernización tecnológica.....	293
Orientación hacia un sistema de mercado	293
Identificación y supresión de las ideologías contraproyectivas que impiden la mejora y el abaratamiento de los servicios públicos.....	296
Reestructuración de las competencias departamentales en base a las necesidades funcionales y nunca en base a las exigencias políticas...	296
Mayor despolitización en la operativa existente dentro del sector público	297
Superación de las rigideces que limitan la libertad de acción de los gestores y empleados de la función pública	297
Mayor apertura del sistema de la administración pública al ciudadano .	298

Mejora de la imagen del servicio público	300
Mayor flexibilización de las relaciones de trabajo que existen entre los funcionarios y los políticos.....	301
Algunas consideraciones acerca de la apertura de la cultura política....	304
El largo plazo revisado.....	306
Apéndice. El despertar de los municipios vascos: el gobierno local como aglutinante de voluntades.....	310
 El futuro no se prevé si no que se construye, se inventa	 313
La miopía del cortoplacismo impulsa el egoísmo	315
Reinventar todo el sistema es el concepto clave	315
El complejo de Alicia. La enfermedad de nuestros dirigentes	318
Competitividad versus especulación.....	319
Las contradicciones en el sistema financiero	321
La amenaza del crack financiero.....	323
Objetivo: crear empleo	325
Fe en Dios, esperanza en la ciencia, caridad en el hombre.....	328
La familia: una realidad olvidada que necesitamos cada vez más.....	330
A pesar de la crisis de las teorías económicas	334
A pesar de la crisis de la propia política	337
Y a pesar de todo, mediante la prospectiva estratégica siempre hay soluciones	340
 Apéndice. Un decálogo para Euskadi.....	 343
Trabajar en el largo plazo.....	343
Diez grandes retos para la industria vasca.....	347

CUARTA PARTE: EL MÉTODO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

 Introducción a la prospectiva estratégica	 359
Acerca del método de escenarios	361
La gran aportación del análisis estructural.....	363
Las contribuciones de la retrospectiva	363
Las pistas que nos ofrece el análisis del juego de actores.....	364
Iniciación en el método de la prospectiva estratégica	365
Contexto y objetivos de la aplicación de la prospectiva estratégica.....	366
Los cinco fundamentos del método	367
 El encuadre metodológico	 369
Introducción.....	369
El método de escenarios	371
Las cinco fases	372

Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.....	376
Fase 2: Identificación de las variables-clave del sistema y de sus interrelaciones.....	380
Relación de las variables que intervienen en el sistema.....	381
Determinación de las variables-clave	382
El método MIC-MAC.....	382
Fase 3: Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras	385
Los talleres de prospectiva.....	385
Las tramas de los talleres de prospectiva	386
Las estrategias de los diferentes actores implicados	389
Análisis de las estrategias de los diferentes actores implicados (método MACTOR)	390
Desarrollo del análisis de las estrategias de los actores.....	391
Fase 4: Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa ..	394
Identificación de los futuros posibles: el método SMIC	395
La elaboración de los escenarios.....	396
Fase 5: Elección de las opciones estratégicas	399
De la prospectiva a la planificación estratégica: sistemas y estrategia.....	399
Diagnóstico externo	401
Diagnóstico interno.....	401
Del posicionamiento estratégico a la elaboración de las opciones estratégicas	402
Conflictos y estrategias	404
Identificar y evaluar las opciones estratégicas	405
Árboles de pertinencia	405
De la opción a las acciones estratégicas	407
Futuros posibles y opciones estratégicas para un proyecto movilizador.....	408
Estrategias posibles.....	408
El método MULTIPOL	409
Jerarquización de las opciones estratégicas en el contexto de un futuro incierto: proyecto estratégico final	411
Bibliografía.....	415