

## INDICE

<b>Prologo</b>	XIII
<b>Introducción: las coordenadas de partida</b>	XV
<b>Primera parte: el desconcierto ante la crisis</b>	
<b>Comprender la crisis para empezar a superarla</b>	3
Viejas explicaciones a una crisis nueva ¿Qué esta 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
<b>La prospectiva, una herramienta cargada de futuro</b>	
La cultura de a previsión en Japón	16
La competitividad, clave del desarrollo y de la sociedad	20
El GATT y la calidad total	24
Hacia una calidad total	25
Superlópez	27
<b>El futuro dependiente de escribir. Contra el pesimismo y el voluntarismo, la reflexión prospectiva</b>	29
El minotauro de la crisis	31
La transformación constate, le hecho histórico mas relevante del siglo XX	32
El fin de la historia	33
<b>Segunda parte: un viaje apasiona a los albores del siglo XX</b>	
Trece tendencias probables	39
<b>Tendencia 1: los desequilibrios demográficos y los flujos migratorios Sur-Norte</b>	43
Los núcleos urbanos, escenarios del cambio	46
Tendencia 2. las amenazas sobre le medio ambiente y la herencia negativa del crecimiento pasado	51
Medio ambiente y calidad de vida	53
Tendencia 3: un panorama internacional desregulador y turbulento	57
La ausencia de un poder económico regulador	59
Gigantes militares, enanos económicos	62
Amenazas crecientes	63
<b>Tendencia 4: un crecimiento lento, irregular, desigual e interdependiente</b>	66
<b>Tendencia 5. Le riesgo creciente de nuevos encarecimientos energéticos</b>	68
Nuevos conflictos	70
Tendencia 6: la desregulación global	74
Una certeza: una unión europea oscilante entre el eurooptimismo y el europesimismo	76
La construcción europea: mas difícil de lo que se pensaba	80
Europa política, económica y social	83
<b>Tendencia 7: el desarrollo de una mayor competencia económica a Scala mundial donde los estados jugaran un papel decisivo</b>	85

Empresas transnacionales y PYMES	87
Un camino difícil y complejo. El papel de las regiones	88
<b>Tendencia 8. La irrupción de nuevas técnicas y tecnologías</b>	
El proceso tecnológico	92
La internacionalización de la economía	93
Crecimiento de escala	96
Las transformaciones en la estructura y la organización de la economía	97
<b>Tendencia 9. La caída de los empleos industriales y el ascenso de los empleados ocupados en el sector de los servicios</b>	99
Los servicios y sus límites	101
Un terciario en avance continuo	102
¿Existe valor añadido en la presentación de un servicio?	105
Elegir entre “hacer” y hacer hacer”	107
<b>Tendencia 10: La crisis del estado del bienestar</b>	113
El estado protector	115
La dama de hierro	116
<b>Tendencia 11: nuevas formas de exclusión</b>	121
Algunas luces que encarecen bien el problema del paro	123
Mientras tanto un alto desempleo	125
<b>Tendencia 12: La crisis de las sirenas educativas</b>	128
El objetivo demagógico de aumentar el número de universitarios	131
La confusión entre formación, instrucción, educación, cualificación y profesionalidad	132
La universidad: ¿fabrica 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 Sístico: reclutar profesores sin experiencia en la vida profesional	139
La sobrevaloración de la formación inicial	140
Las simetrías de la democratización de la enseñanza	141
El funcionamiento elitista de sistema educativo	143
<b>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</b>	145
Niveles de renta. Consumo familiar	
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
<b>Solos en la madrugada</b>	162
Las contradicciones nunca duermen	163
Las guerra de las galaxias	164
Hormigueros de hombres solos	
Relaciones humanas, ligazones técnicas	166
Las principales incertidumbre	169
<b>Tercera parte: en busca de soluciones</b>	
<b>La competitividad estratégica</b>	179
La trampa mortal del corto plazo	

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
<b>Innovación estratégica y el estilo de dirección</b>	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
<b>El pilotaje de la innovación estratégica</b>	217
La innovación de 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 salvarse El ejemplo de algunas empresas vascas	236
<b>La metamorfosis del trabajo y del empleo</b>	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 obra: el caso de Alemania	256
CIM, CNC, CAD-CAM	
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
<b>De la industria a los servicios. El paro, dato de una realidad contra la que solo vale la solidaridad</b>	273
A más mejoras para los que tienen empleo, más dificultades de encontrar trabajo para los parados	274
Paro y privilegios	275
<b>Los países también pueden morir</b>	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

<b>Un enfoque global del medio ambiente</b>	286
Un mundo global	288
<b>Instituciones cercanas al ciudadano. Prioridades en el caso español</b>	290
Descentralización	291
Coordinaron entre funciones y entre niveles de gobierno	292
Eliminaron de duplicidades Modernización tecnológica Orientación hacia un sistema de mercado	293
Identificación y supresión de las ideologías contraproductivas que impiden la mejora y el abaratamiento de los servicios públicos 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 Superación de las rigideces que limitan la libertad de acción de los gestores y empleados de la función pública	297
Mayor apretura 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 existe entre los funcionarios y los políticos	301
Algunas consideraciones acerca de la apertura de la cultura política	304
Apéndice. El despertar de los municipios vascos: el gobierno local como aglutinante de voluntades	310
<b>El futuro no se prevé si no que se construye, se inventa</b>	313
La miopía del cortoplacismo impulsa el egoísmo Reinventa todo el sistema es le 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 as	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
<b>Apéndice. Un decálogo para Euskadi</b>	
Trabajar en el largo plazo	343
Diez grandes retos para la industria vasca	347
<b>Cuarta parte: el método de la prospectiva estratégica</b>	
<b>Introducción a la prospectiva estratégica</b>	359
Acerca del método de escenarios	361
La grana aportación del análisis estructural 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
Contextos objetivos de la prospectiva estratégica	366
Los cinco fundamentos del método	367
<b>El encuadre metodológico</b>	369

Introducción	
El método de escenarios	371
Las cinco fases	372
<b>Fase 1: análisis de la citación económica y búsqueda de variables estratégicas</b>	376
<b>Fase 2: identificación de las variables-clave del sistema y de sus interrelaciones</b>	380
Relación de las variables que intervienen en el sistema	381
Determinación de las variables-clave El método MIC-MAC	382
<b>Fase 3: anticipación y comprensión de las evoluciones futuras</b>	
Los talleres de prospectiva	385
Las tramas de los talleres de prospectiva	386
La estrategia de los diferentes actores implicados	389
Análisis de las estrategia de los diferentes actores implicados (método MACTOR)	390
Desarrollo del análisis estrategia de los diferentes actores	391
<b>Fase 4: elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa</b>	394
Identificación de os futuros posibles: el método SMIC	395
La elaboración de los escenarios	396
<b>Fase 5: elección de las opciones estratégicas</b>	
De la prospectiva a la planificación estrategia: sistemas y estrategias	399
Diagnostico externo Diagnostico interno	401
Del posicionamiento estratégico a la elaboración de las opciones estratégicas	402
Conflictos y estrategias	404
Identificar y evalúa las opciones estratégicas Árboles de pertinencia	405
De la opción a las acciones estratégicas	407
Futuros posibles y opciones estratégicas para un proyecto movilizador Estrategias posibles	408
El método MULTIPOL	409
Jerarquización de las opciones estratégicas en el contexto de una futuro incierto: proyecto estratégico final	411
<b>Bibliografía</b>	415