

IMPORTANCIA DE LAS PROSPECTIVAS ESTRATÉGICAS EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA TOMA DE LAS DECISIONES GERENCIALES

Fecha de Recepción
01/05/2022

Fecha de Aceptación
13/06/2022

Dr. Carlos A. Mediomundo N.

Universidad Latinoamericana y del Caribe
c.mediomundo@gmail.com
Venezuela

[ORCID ID](#)

Resumen

El artículo que se presenta a continuación plantea una disertación basada en la importancia de la prospectiva estratégica en las organizaciones, con la intención de comprender la necesidad de este instrumento y las ventajas que representa para anticiparse a los futuros inciertos en la toma de decisiones de la gerencia. A partir de esto, la realización del presente manuscrito está basado en un enfoque hermenéutico - interpretativo, y sustentado en la investigación documental con apoyo bibliográfico, respaldado en los planteamientos de Berger, Godet, Jouvenel, entre otros. Con la puesta en marcha del método discutido, el liderazgo gerencial camina hacia un mundo de posibilidades ya que tienen la oportunidad de anticipar, planificar y trazar de forma óptima sus objetivos mediante planes estratégicos concretos. Por consiguiente, la producción de este aporte procura ampliar el conocimiento sobre esta significativa herramienta, con la visión enfocada en la nueva gestión organizacional del futuro.

Palabras clave: visión prospectiva; acciones estratégicas; planeación; escenarios deseados; desarrollo sostenible.

**THE IMPORTANCE OF STRATEGIC
PROSPECTIVES FOR MANAGEMENT
DECISION MAKING PROCESSES IN
ORGANIZATIONS**

**IMPORTANCE DE LA PROSPECTIVE
STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISATIONS
POUR LA PRISE DE DÉCISION
MANAGÉRIALE**

Abstract

The following article presents a dissertation based on the importance of strategic foresight in organizations to understand the need for this instrument and the advantages it represents for anticipating uncertain futures in management decision-making processes. In this regard, the realization of the present manuscript is based on a hermeneutic-interpretative approach, and sustained in documentary research with bibliographic support provided by the approaches of Berger, Godet, and Jouvenel, among others. With the implementation of the method discussed, the managerial leadership walks towards a world of possibilities since they

Résumé

L'article présenté ci-dessous présente une thèse basée sur l'importance de la prospective stratégique dans les organisations, avec l'intention de comprendre la nécessité de cet instrument et les avantages qu'il représente pour anticiper les futurs incertains dans la prise de décision de la direction. Partant de là, la réalisation de ce manuscrit s'appuie sur une démarche herméneutique - interprétative, et appuyée par une recherche documentaire avec appui bibliographique, appuyée par les démarches de Berger, Godet, Jouvenel, entre autres. Avec la mise en œuvre de la méthode discutée, le leadership managérial marche vers un monde de possibilités puisqu'il a la



have the opportunity to anticipate, plan, and optimally outline their objectives by employing concrete strategic plans. Therefore, the results of this study seek to broaden the knowledge of this significant tool, with the vision focused on the new organizational management of the future.

Keywords: prospective vision; strategic actions; planning; desired scenarios; sustainable development

possibilité d'anticiper, de planifier et de tracer ses objectifs de manière optimale à travers des plans stratégiques concrets. Par conséquent, la production de cette contribution vise à approfondir les connaissances sur cet outil important, avec une vision centrée sur la nouvelle gestion organisationnelle de demain.

Mots clés: vision prospective; actions stratégiques; Planification; scénarios souhaités ; développement durable.

Introducción

En los últimos años diversas naciones han transitado por una serie de desafíos producto de los múltiples desequilibrios económicos y financieros, a las cuales se les suma los efectos negativos de la pandemia del COVID-19. Una situación que ha golpeado a las organizaciones obligándolas a reinventarse para hacerle frente a una variedad de retos que se han presentado, conduciendo de forma emergente a sus líderes a plantear estrategias con la intención de ajustarse a los cambios que se van originando, asegurando así, las acciones de manera coherente, para dar respuestas eficaces y satisfactorias ante las necesidades, sin sucumbir en el intento. Hechos, que han puesto a prueba la capacidad y preparación de los gerentes que dan vida a la gestión organizacional.

Estas situaciones, según Motta (2001), han conllevado a que los sujetos sociales modifiquen su forma de percibir el desempeño de las organizaciones y lo que estos esperan de ella, motivo por el cual los líderes y gerentes se han visto en la necesidad de generar cambios en sus estructuras, lo que significa que la gestión está siendo impactada por una serie de transformaciones que se vienen dando, producto de una mayor presión por parte de la colectividad, quienes demandan mayor calidad y transparencia en la prestación de sus servicios al público, y que estos sean capaces de que satisfacer las necesidades que se plantean.

Según los autores (Calderón et. al, 2016), manifiestan que el liderazgo gerencial no puede seguir siendo entendido de forma inherente, al contrario, el espíritu del paradigma de la complejidad, tiene que ser multidimensional y natural, ya que posee la habilidad de emanciparse, y de esa manera manifestarse como un componente de importancia para lograr la comprensión de las sociedades, obteniendo las herramientas necesarias para posicionarse, con la intención de estar robustos a la hora enfrentar la realidad impuesta por las mismas.

Al mismo tiempo, (Vicens et. al, 2005) expresan que la ausencia de las acciones estratégicas con miras al futuro inmediato, hace que prevalezcan las dificultades en cualquier organización, evidenciándose en la falta de información para la toma de decisiones tanto participativas como

cognitivas. Este tipo de ausencias son las que debilitan las acciones de control organizacional; conllevando al desconocimiento e indiferencia entre el proceso y la acción de planificar.

Aunado a esto, se hace mención a algunas referencias documentadas por el portal digital español “Economía 3”, donde realizaron un artículo de análisis sobre algunas empresas que tuvieron éxito y otras que fracasaron en el intento. Una de estas empresas fue la Kodak, cuya compañía fue fundada en 1900 y cuya evolución fue significativa por sus inventos: “Kodak revolucionó para siempre el mundo con sus inventos, popularizando la fotografía y el cine hasta el último rincón del planeta. Sin embargo, un siglo después la compañía, ha sido la gran derrotada de la revolución digital”.

De igual manera el portal mencionado, hace referencia a la compañía petrolera “Royal Shell”, la cual empleó la utilización de las prospectivas estratégicas, para convertirse en la primera organización de carácter multinacional que mantuvo a flote sus recursos mediante la planeación de los escenarios: “Al aplicar las técnicas de prospectiva, Shell pudo vislumbrar la crisis del petróleo de 1973 y, en ese escenario poco deseable, planteó planes contingentes que fueron empleados en su momento.”

En tal sentido, la profundización de los estudios de la prospectiva como estrategia, va a permitir la identificación, anticipación y proyección de las tendencias en los diversos sectores como los sociales, políticos, tecnológicos y económicos. Es por ello que se hace necesario que las organizaciones en estos nuevos tiempos hagan énfasis en esta filosofía, con el objetivo de ampliar su visión producto de los constantes cambios que se originan en escenarios tan cambiantes y competitivos.

Por tal razón, el propósito de este estudio se centra en comprender la necesidad de la prospectiva estratégica en las organizaciones, y las ventajas que representa anticiparse a los futuros inciertos en la toma de decisiones en la gerencia para hacerle frente a la incertidumbre en los diversos terrenos, una investigación que nos va a permitir argumentar y validar el método del futuro como una herramienta capaz de generar en los individuos ciertas habilidades y destrezas que representan ventaja a la hora de afrontar nuevos escenarios, tal como lo menciona (Altarriba

2006). Esto último, justifica el interés del presente aporte producto de la trascendencia que esta pueda significar para las diferentes organizaciones.

Origen de la Prospectiva Estratégica

Fundamentalmente, el concepto de la prospectiva se origina en los años 50 y propiciado por el intelectual Gastón Berger, quien coloca la piedra fundacional de esta disciplina, tanto en Latinoamérica como Iberoamérica. Un hecho donde prevalecen los términos “foresight”, y “future studies”, también “forecasting”, conceptos que, a pesar de sus diferencias, son contemplados en cláusulas generales los cuales se consideran cercanos incluso complementarios. Se puede decir, que el proceso prospectivo, plantea que a través del diálogo se pueden obtener alcances a largo plazo, para conducir a las organizaciones hacia diversos escenarios, donde los diferentes factores internos y externos pueden ser de gran importancia para la toma decisiones ya que su aplicación contribuiría a prever posibles amenazas logrando captar mayores beneficios económicos y sociales en las organizaciones.

Dentro de este marco, surge la teoría de Berger (2010), quien define la prospectiva estratégica como “la ciencia que analiza el futuro para entenderlo e influir en él”. Es decir, que la propuesta de Berger establece sus bases en la transformación del presente. Motivo por el cual, el autor mencionado, recalca que los análisis prospectivos permiten observar los escenarios desde lejos, desde una óptica amplia y profunda, para lograr pensar con plena claridad y asumir riesgos.

A esta teoría se suma Bertrand de Jouvenel, quien aportó en sus escritos el concepto de los futuros posibles, el cual se concibe en una realidad múltiple Jouvenel B. (1965). Este pensador, de origen francés agrega a la oferta prospectiva que la aproximación ayuda a construir el futuro, y no como un mecanismo que está decidido previamente, descartando con ello que exista la posibilidad que el mañana sea una incógnita que necesita ser revelado

Por su parte, Jouvenel y Medina (2011) denominaba la prospectiva estratégica como el “arte de la conjetura” lo que pudiera ser entendido, como un proceso intelectual que representa



lo que “puede suceder” en los “posibles futuros” haciendo referencia a los contextos que se pueden presentar con la puesta en marcha de los propósitos organizacionales.

Asimismo, Godet (2007), quien manifestó que la construcción del futuro significa distanciarse tanto del determinismo como del probabilismo lo cual descubre que “la actitud prospectiva nace de una insurrección del espíritu contra el yugo de la relatividad y el juego del azar” algo semejante ocurre con Godet y Durance (2007) ellos agregan en sus escritos, que el proceso prospectivo se caracteriza por ser un ejercicio en el que se desarrollan al menos cinco preguntas fundamentales: ¿Qué cambia?, ¿quién cambia?, ¿Cómo cambia?, ¿Cuándo cambia?, y ¿Por qué cambia?

Por consiguiente, Godet (2000) hace mención en una de sus literaturas que la prospectiva estratégica es un instrumento para la observación del escenario de tiempos prolongados y que tiene entre sus objetivos la identificación anticipada de aquellos elementos que van a propiciar un gran impacto en los ámbitos sociales, tecnológicos y económicos del futuro, un elemento que denomina al pensador como el creador del “semillero del cambio”. De hecho, el mencionado profesor, detalla en sus escritos, que la rama la prospectiva estratégica se ha convertido en una reflexión para la promover acción y prevenir el fatalismo, ofreciendo una clave que busca advertir sobre las crisis que pudieran presentarse en un determinado escenario.

Es por esta razón, que la prospectiva estratégica, se reconoce al día de hoy como una metodología consecuente y de participación, que tiene como objetivo construir una visión de gran alcance para la toma de decisiones mediante la incorporación de acciones conjuntas. Asimismo, se asocia de manera natural y se complementa con la reflexión y planificación estratégica, es decir, es un aliado que viene a convertirse en un elemento trascendental para dar apoyo a la gestión efectiva de las organizaciones.

La prospectiva estratégica

En primer lugar, se hace necesario resaltar que la prospectiva estratégica se ha convertido en una herramienta necesaria para el éxito organizacional, que a partir de las tendencias del

presente, permite a las organizaciones tener en la mira el futuro e interpretarlo desde diferentes escenarios, mediante estrategias que permiten construir mejores tiempos para la organización. es sí, como Godet (2000) sostiene que este instrumento estratégico, se anticipa de forma y proactiva que ilumina la acción en busca de los futuros posibles y deseables. En cuanto a la pre-actividad, “es la preparación y evaluación de las opciones estratégicas para prepararse a los cambios deseables”. Asimismo, la pro-actividad “se encarga de promover las transformaciones deseadas” (Becherer y Maurer, 1999).

Esto quiere decir, que la prospectiva estratégica va a sustentar el futuro de las organizaciones mediante esta metodología que las llevará a desarrollar nuevas experiencias con la búsqueda de esos posibles escenarios, lo cual va a permitir de forma contundente analizar las variables que influyen en el marco de su evolución sin dejar a un lado los comportamientos que manifiestan los actores implicados a partir de los factores que definen las estrategias más adecuadas. En tal sentido, la estrategia prospectivista se convierte según Gabiña, (1996) en la fórmula perfecta con la que los líderes gerenciales tendrán la posibilidad de maniobrar a través de planes y propuestas que conlleven a crear los escenarios deseados por la organización y hacerles frente a los eventos que pueden suscitarse de manera robusta y preparada a las crisis que puedan presentarse.

Por consiguiente, la anticipación no tiene mayor significado sino sirve para esclarecer la acción. Eso quiere decir, que la prospectiva y la estrategia no pueden ir separadas ya que están ligados entre ellos. A esto se les suma, la gestión gerencial y los procesos que se suscitan en las organizaciones los cuales dan vida a los estudios prospectivos estratégicos con la finalidad de multiplicar su conocimiento (Godet, 2000, p.2).

En otro orden de ideas, Godet (2000), y Mojica (2006) coinciden en sus literaturas “La Caja de Herramientas de la Prospectiva estratégica” y el “Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica”, que el gerente puede adaptarse a diferentes actitudes de carácter posible para afrontar los posibles futuros: una de ellas como el “Avestruz pasiva” el cual comprende en cerrar los ojos ante la venida del futuro hasta la llegada de la siguiente gestión, o, la planteada por Mojica, donde hace referencia al “bombero reactivo o apagafuegos”, cuando el futuro llega



es cuando reacciona y lo enfrenta para apagar el fuego, una vez que éste se ha declarado, sin tener tiempo de prevenirlos. Asimismo, Mojica (2006) plantea otro escenario del vendedor de seguros, calificado como “El vendedor de seguros pre-activo”, cuya actitud, motiva a la toma algunas previsiones ante los escenarios que se puedan presentar con el surgimiento de una posible eventualidad que pudiera salir mucho más costosa en caso de omitir la prevención.

Esto quiere decir, que la prospectiva estratégica requiere de técnicas cada vez más fiables para su aplicación. La planificación prospectiva, es una de ellas la cual ha demostrado su validez, actualidad y confianza ya que, desde sus inicios, ha aportado a las organizaciones herramientas teóricas y aplicativas, para que las mismas puedan alcanzar futuros deseables, en concordancia con la evolución de las tendencias mundiales.

A propósito del tema, Drucker (1999) reveló que “los cambios en cualquier orden de cosas podrían producirse en el mundo cada 24 horas”. Esto indica, que los cambios mostrados por la sociedad no se van a detener por ningún motivo o razón, al contrario, estos seguirán su curso y en muchos de los casos serán de forma drástica, lo que significa que, en el futuro inmediato, las imposiciones y exigencias necesarias para la asignación de empleos a profesionales capacitados contribuirá a ampliar las habilidades y conocimientos de los equipos de trabajo para hacerlos más competitivos. En tal sentido, los líderes y gerentes tendrán como deber, estar más involucrados y preparados a nivel de conocimiento estratégico ya que en líneas generales son ellos son los responsables de llevar las riendas de las decisiones que se tomaran en las organizaciones.

En definitiva, cuando se habla de una organización sin prospectiva, se estaría hablando de una estructura que no posee una razón de ser, debido a que tendría un futuro incierto, lo cual pondría en riesgo sus operaciones y desarrollo de su progreso; por el simple hecho de no poseer una visión clara de los acontecimientos, lo que arroja como consecuencia un riesgo innecesario de no sobrevivir ante un universo donde prevalece la alta competencia y los constantes cambios. Por tal motivo, y a pesar de que existe una diversidad de metodologías propuestas por la prospectiva estratégica, se ha realizado una selección de tres de las técnicas más usadas en la actualidad para realizar los análisis prospectivos.

Método Delphi

En primer lugar, el Método Delphi en los últimos tiempos se ha convertido en una de técnicas más aplicadas por las organizaciones. En ese contexto, Linston y Turoff (2002), la definen como la herramienta para encontrar ideas, formar opiniones y realizar pronósticos de futuro. El Método Delphi consiste en la elaboración de cuestionarios, que son creados a partir de las hipótesis del futuro, las cuales valoradas por los líderes gerenciales en función de ubicar de forma precisa las variables establecidas tales como:

- El plazo para la materialización de las hipótesis
- Importancia del valor que propone la hipótesis
- Y la Influencia que atribuye la ejecución de las hipótesis desde los diferentes ángulos planteados.

Se puede decir, que la aplicación de esta metodología tiene un costo valioso en cuanto a tiempo y recurso. Sin embargo, los usos de sus ventajas confirman la fiabilidad que posee, tales como:

- Se le garantiza el anonimato a los entrevistados.
- La profundización de los cuestionarios se convierte en un mecanismo propiciador de consenso.
- Con la presentación de los resultados, se protege el anonimato de los entrevistados, para evitar juicios de valor.

Linstone y Turoff (2002), exponen en su investigación, los elementos que determinan la aplicación del Método Delphi:

- Permite Identificar los temas sugeridos para la exposición de los objetos de estudio.
- La realización del cuestionario permite al encuestador plasmar una diversidad de

preguntas de carácter objetivo y concreto para el abordaje de los temas e hipótesis que se buscan identificar.

- El encuestador debe conocer la metodología prospectiva, sobre todo el tema a tratar para lograr establecer un pensamiento crítico.
- El encuestador tiene la posibilidad de enviar los cuestionarios propuestos por cualquiera de las vías, llámese (correo electrónico, presencial, entre otros), que le resulte de comodidad para ir en busca de los resultados deseados.

En definitiva, el Método planteado en este apartado tiene la posibilidad de captar un mayor número de opiniones propuestas por los expertos sobre la materia analizada. Por lo tanto, mientras más formación y preparación posean los líderes de las organizaciones en esta materia, mayor amplitud poseerá la metodología aplicada, lo cual ampliará el impacto de la eficacia para un mayor grado de eficiencia en los resultados.

Construcción de escenarios

Para Schwartz (1991), la construcción de escenarios es vista como una técnica empleada para delinear un futuro probable, prácticamente sin alternativas. No obstante, la cimentación de esos escenarios va a servir para proyectar las opciones posibles que van a identificar los acontecimientos que pueden surgir en el tiempo, con el objetivo de entender cuál de todas esas expectativas se van a cristalizar sobre la base de los indicadores de seguimiento.

Sobre ese mismo sentido, Godet y Durance (2009) revelan que la construcción de escenarios en su teoría ayuda a entender la realidad de cualquier acontecimiento inesperado, pero no lo que va a suceder, ni lo que debe pudiera ocurrir, incluso, lo que los individuos quieren que ocurra. Eso significa, que la construcción de escenarios, permite a los líderes de una organización tomar decisiones previas y medir la voracidad de sus efectos para de esta manera potenciar, incluso corregir el rumbo que se aproxime a los escenarios más optimistas.

Godet y Durance (2009) manifiestan que esta metodología está conformada por una serie de fases y etapas. Sin embargo, por ser un método de carácter modular no tiene por qué seguirse todos y cada uno de los pasos que la componen:

1. Elaboración de las bases:

- Se realiza la exploración y análisis del problema expuesto, en conformidad con la intención de delimitar el objeto de estudio.
- A través de ella se puede identificar las “fuerzas conductoras” y sus variables la cuales van a identificar la hipótesis que se presentan en lo social, tecnológico, económico. De igual manera, los elementos que surgen en la ecología, la política, los valores, entre otros.
- Y también puede examinar los posibles conflictos y retos que pueden presentarse de cara al futuro.

2. Acotación de los futuros posibles en el terreno:

- Tiene la posibilidad de diseñar una diversidad de hipótesis y escenarios futuros mediante la identificación de las variables claves y del papel que representan sus actores.
- Reduce la incertidumbre a través de las consultas realizadas por los especialistas, para descubrir los riesgos de ruptura y los escenarios que manifiestan mayor importancia y probabilidad.

3. Confección de los escenarios:

Se encarga de desarrollar las secuencias de los acontecimientos que presenta cada uno de los escenarios futuros para lograr identificar los indicadores que van a señalar, el factor tiempo, su probable alejamiento, incluso su acercamiento a cada escenario.

- Permite subrayar los escenarios presentes de forma representativa, asignándole un nombre.



- Con ella se identifican las amenazas y oportunidades que pueden afectar la probabilidad de las ocurrencias presentadas.

El Método “Mactor”

El Método Mactor, también conocido como “el juego de los actores”, el cual fue planteado por Michel Godet en su libro *“The Mactor method Futures”*, tiene entre sus objetivos estudiar el papel de los actores mediante el análisis de las relaciones de fuerza que existe entre éstos. Para ello, se hace hincapié en sus convergencias y divergencias en relación con determinadas actitudes presentadas y los objetivos asociados a ello (Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, 2004). Una vez realizado el estudio, se puede obtener una ayuda significativa para establecer una guía de alianzas y conflictos.

Godet (2007) demostró, que el método en cuestión viene a aportar un valor agregado al juego de actores. Es decir, que a pesar de que el uso de sus herramientas continúa siendo sencillas, pero múltiples a la hora de potenciar su aplicación teniendo en cuenta los datos complejos. Esto quiere decir, que el método tiene la posibilidad de abastecer el déficit metodológicamente hablando, que surge entre la construcción de los cuadros y sus actores, para una eficaz explotación y elaboración de los escenarios más oportunos.

No obstante, hay que tener en cuenta que también existen una serie de limitaciones como la suspicacia de los actores que los cohibe de revelar sus proyectos, al igual que la dificultad que representa el juego para un actor cuando las informaciones son frecuentemente contradictorias. En tal sentido, el método por su naturaleza, va a presumir de un comportamiento coherente entre los actores, y se divide en las siguientes etapas:

- Permite elaborar los cuadros de la “estrategias de actores”
- Ayuda a identificar los retos y objetivos estratégicos.
- Permite realizar las valoraciones sobre las influencias que se presentan entre los actores.

- Promueve el posicionamiento de los actores mediante el establecimiento de los objetivos.
- Identifica el grado de convergencia y de divergencia que existe entre los actores.

A través de ella se puede formular una serie de preguntas claves y recomendaciones estratégicas para trazar el futuro.

Las organizaciones y su conceptualización

Para Flores (1996) el termino organización representa “una propuesta ligada al propósito de alcanzar un fin”. De tal manera que cuando se revisan las conceptualizaciones derivadas de estas investigaciones propuestas en diversas ramas de las ciencias sociales, nos encontramos con numerosos argumentos, uno de ellos es el de Dávila (2002) quien manifiesta que una organización es “una asociación de carácter social que está orientada hacia el logro de objetivos donde participan una serie de individuos con la intención de llevar adelante la realización de una diversidad de acciones”. Dávila, añade que “si de este concepto se aparta lo clásico de la división del trabajo, se puede observar que la esencia se conserva en el organismo social orientado a la búsqueda del éxito”.

Asimismo, Dávila (2002) en su libro las “Teorías organizacionales y administración” agrega que “la organización es un ente social creado intencionalmente por una persona o varias personas con la finalidad de buscar el logro de un objetivo determinado mediante el trabajo humano y el uso de una serie de recursos materiales”. Mediante este concepto propuesto por el autor mencionado, se puede entender que el concepto de la organización es de carácter amplio y no se encierra en el significado que plantea la definición tradicional conocida como empresa. Sin embargo, este término presenta la declaración amplia de lo que puede significar las formas organizativas de un mismo concepto, lo que es igual decir, que la definición de la palabra “Organización” dependerá de los objetivos que se tracen los miembros que conforman la estructura y los criterios con la cual van a manejar el alcance de las metas y su efectividad.



Por su parte, Luhmann (1997) define en su literatura “Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo” que “la organización es un sistema compuesto por complejos decisionales, que cuestionan la congruencia entre decisión y acción”. Esto afirma, que la práctica de tomar decisiones, se fundamenta en las alternativas.

Lo mismo ocurre cuando se revisa el concepto de acción social propuesto por Parsons (1968) en su libro “La estructura de la acción social” el cual es citado por Melinkoff (2010) quien define las organizaciones como “unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos”. La definición de Parsons, hace referencia a estos términos planteados como unidades sociales que conllevan al alcance de desenlaces específicos, los cuales hacen evidencia de la correspondencia de buscar un fin propuesto para la organización.

Otra de los autores, que reafirma su criterio en cuanto al propósito de la organización, es Fuenmayor (2002) quien en su literatura “Interpretando organizaciones” sugiere en una forma integral que una organización es “un sistema de desarrollo de actividades humanas, las cuales son diseñadas y realizadas con el propósito de cumplir con un fin establecido”. En tal sentido, Fuenmayor en su manifiesto, deja claro que no solo es la necesidad de un fin establecido es lo que prevalece, sino que este fin debe estar claramente predestinado.

En concordancia con lo explicado, se puede agregar que la organización como componente complejo y social, está cargado de una serie de elementos que la componen las cuales están identificadas y constituidas por el entorno, lo que quiere decir, que se convierte en un elemento de estudio comprendida como un fenómeno económico y emergente que posee un sistema abierto que propone diversas posibilidades para generar los cambios. Sobre ese punto es significativo resaltar, que las fases de la prospectiva estratégica están enfocadas a proyectar a esas organizaciones para que prevalezcan en el tiempo, de tal manera que estas puedan cumplir los propósitos y objetivos que van a garantizar su sostenimiento y desarrollo.

Influencia de la Toma de Decisiones

Tomar decisiones en el caso de la organización, se ha convertido es el paso más significativo del proceso gerencial. A través de ella se efectúa un proceso necesario que conlleva a la elección de diferentes opciones, con la finalidad de resolver las situaciones que se presentan. Esto quiere decir, que las decisiones van a constituir el camino hacia la estrategia más acorde, con la intención de resolver cualquier situación.

La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción, Según Claver et. al (2000), ya que, con los datos informativos en las manos, los líderes podrán implementar estrategias precisas, mediante la implementación de acciones conjuntas. Ver figura N^a 1:

Figura N 1: ciclo de la toma de decisiones



Una decisión perfecta, es la elección de la alternativa más adecuada en medio de diversas posibilidades con el fin de alcanzar el estado deseado. La palabra “decisión” proviene del término “decido” el cual significa: firmeza, seguridad y determinación con la que se hace las cosas. En el caso de las organizaciones las personas encargadas de tomar las decisiones según (Davis, 2000), son caracterizado como líderes, incluso los integrantes de una organización llámese empleados o trabajadores también poseen cierto liderazgo para presentar sus planteamientos ante la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, la aplicación de la prospectiva estratégica, en conjunto con

la información se convierte en un elemento necesario para las decisiones de una organización (Dixon, 1970).

Resumiendo lo planteado, se cree que es evidente que la buena elección y ejecución de las decisiones, donde el líder que esté a cargo, debe estar acompañado de una serie de elementos estratégicos que coadyuven a la implementación de un plan de trabajo creativo, racional y factible. Dentro de este marco de ideas, la toma de decisiones y la prospectiva estratégica se van a convertir en la materia prima que irá conformando, transformando y potenciando cualquier organización. En este sentido se comprende que la ampliación de los temas como este, van a ser la clave para el mejoramiento integral en la vida colectiva del sistema organizacional.

Materiales y Método

Para llevar a cabo esta investigación se realizó una revisión documental, que permitió explorar libros sobre la Prospectiva y artículos científicos con la ayuda de gestores bibliográficos como Dialnet, entre otros; así como también, literatura gris realizadas por otros autores, donde el autor se limitó a revisar, analizar e interpretar los hallazgos para recolectar la información sobre el fenómeno en estudio a través de un arqueo bibliográfico de documentos relacionados con la temática. En tal sentido, se procedió a elaborar una organización y sistematización de los datos surgidos. Ver figura 2:

Figura 2: método de recolección de la información.



Al mismo tiempo, los instrumentos de recolección de la información, que se utilizaron fueron las fichas y esquemas de aspectos significativos, además se analizó la información a través del análisis crítico, por el investigador, apoyado en las orientaciones de Balestrini (2006) quien agrega que la realización de un resumen analítico de los artículos seleccionados, puntualiza los puntos de interés que se desean (p. 145). Seguidamente, se utilizó un diseño bibliográfico, donde se desarrolló un análisis crítico de los teóricos que condujo al investigador hacia una reflexión hermenéutica mediante la realización de una actividad interpretativa que permitió la captación plena del sentido de los textos en los diferentes contextos basado en la teoría de Ricoeur (1984).

Resultado

La prospectiva estratégica llegó para preparar a las organizaciones para trazar nuevos caminos hacia el cambio. Pero también, y no menos importante, a sus integrantes quienes forman parte de ellas. Por lo tanto, esta técnica permite integrar a los individuos, con la mirada puesta en el futuro inmediato, para generar las transformaciones ya sea en lo social, tecnológico, cultural, demográfico, económico. Pero para llevarlo adelante de forma factible los líderes deberán tener en cuenta tanto la estrategia como el proceso de planeación. Ver tabla N° 1:

Tabla N° 1: Importancia de las Prospectivas Estratégicas en las Organizaciones para la toma de las Decisiones Gerenciales

IMPORTANCIA DE LAS PROSPECTIVAS ESTRATÉGICAS EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA TOMA DE LAS DECISIONES GERENCIALES				
Describe las incertidumbres que representa el futuro	Identifica las nuevas competencias	Examina la influencia de las nuevas tendencias	Define la importancia de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías	Desarrolla planes y estrategias para la toma de decisiones organizacionales



Describe las incertidumbres que representa el futuro

En la medida que una organización no aplique una reflexión sobre su futuro inmediato pone en riesgo sus funciones y crecimiento. Esto, producto de que el futuro se vuelve cada vez más incierto y se pierde la visión de largo plazo rápidamente. Por consiguiente, será muy difícil mantenerse con vida en un contexto altamente competitivo y que represente riesgo.

Armijos y Gómez (2017) plantean que la prospectiva estratégica, es un método que le permite a las organizaciones maniobrar mediante la formulación de propuestas por el pasado, presente y futuro, basadas en las variantes del conocimiento permanente sobre la alta incertidumbre, el cambio y las interrelaciones múltiples, donde la visión estará enfocada en las eventualidades que pueden surgir entre los elementos provocadores del mismo.

Por su parte Rodríguez (2014) concluye que “la utilización de la prospectiva y, en particular, del modelo avanzado nos permite no dejar al azar la construcción de nuestro futuro, y en cambio, nos brinda todas las herramientas para construir el futuro que queremos con nuestras propias manos”.

Identifica las nuevas competencias

La visión prospectiva, va a permitir que el gerente obtenga nuevas herramientas para realizar los análisis anticipatorios mediante la visualización de los escenarios, de forma proactiva y con voluntad transformadora. Según Godet (2000) pronostica que a medida que la tecnología vaya tomando espacios en el mundo surgirán mayores y mejores competidores generando un impacto positivo en el mercado, es allí donde la prospectiva jugará un rol trascendental ya que su aplicación llevará a la organización hacia la reflexión ampliada sobre el futuro que pudiera enfrentar (pp. 13)

Examina la influencia de las nuevas tendencias

La metodología de la prospectiva estratégica va a ayudar a la en la identificación, y proyección de la organización sobre todo anticiparse a las tendencias competitivas. Estas tendencias si no se toman en cuenta podrán afectar la operación y el crecimiento de las organizaciones este tipo

de tendencias aplica a sectores importantes ya sea económico, social o tecnológico. Aunado a esto, los autores Mujica et. al (2007) agregan que *“La actividad intelectual productora de conocimiento es el factor clave de supervivencia de las organizaciones en la nueva era”*. En efecto, las organizaciones deben considerar que están al frente de un gran reto donde la lógica empresarial debe sumar sus esfuerzos hacia sectores donde se presente la oportunidad de adquirir mayor rentabilidad.

Define la importancia de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías

Según Sánchez (2002) indica que se observa concordancia entre la tecnología y la prospectiva estratégica, ya que las dos juntas buscan alcanzar los objetivos del negocio para obtener y administrar el conocimiento que la organización requiere para ser competitiva. En tal sentido, las nuevas tendencias tecnológicas juegan un papel sustancial, por ser un elemento necesario para el desarrollo económico y social de cualquier organización. Por consiguiente, es trascendental poseer conocimientos sobre el comportamiento futuro de estas tendencias y su evolución.

Desarrolla planes y estrategias para la toma de decisiones organizacionales

Por último el progreso de organización está en manos de sus líderes quienes mediante la aplicación de estrategias podrán establecer planes para la toma de decisiones acertadas. En ese contexto, Barroso (2005), manifiesta que *“Los negocios las empresas y las culturas organizacionales están en proceso de cambio. Es por esa razón, que los gerentes, se están viendo obligados a revisar sus competencias para gerenciar sobre nuevas realidades y mantenerse dentro de las organizaciones”*. (pp. 87,88). En tal sentido, y tomando en cuenta lo anterior mencionado surgen los siguientes aspectos:

- Realizar análisis situacionales
- Formular estrategias
- Implementar la creación de nuevas estrategias.

- Evaluar las estrategias existentes y en su defecto proponer unas nuevas.
- Realizar monitoreo para establecer ajustes.

En este marco de ideas, se puede agregar que la importancia del proceso de la prospectiva gerencial radica en la indagación y diseño de un futuro deseable, donde se da la superación de la visión a corto plazo, la ampliación de una perspectiva puramente local a una globalizada, la implementación de una visión estratégica, concretada en una planeación estratégica gerencial, donde las tecnologías emergentes se logren implementar y se concrete en una filosofía organizacional donde el liderazgo gerencial obtenga un trabajo participativo y de equipo.

De esto se desprende, que las organizaciones deben apropiarse de herramientas que le permitan sostenerse en los escenarios turbulentos que pueden presentarse. Esto quiere decir, que la complejidad que se presenta viene a indagar las relaciones y sus segmentos, para así descifrar la interacción que existe entre las categorías para así influir sobre el comportamiento de los fenómenos en el futuro.

En consecuencia, los tiempos actuales obligan a la gerencia a proyectar su visión mediante planes estratégicos con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión organizacional. De allí, surge la Prospectiva Estratégica, para fundamentar el esquema gerencial con la intención de tener las herramientas necesarias para enfrentarse a la posibilidad de adaptarse y mejorar el futuro o perecer en el intento ante los nuevos retos. Es decir, que adecuarse implicará flexibilizarse a lo que podemos mencionar como la incorporación de nuevos enfoques innovadores y desechar los métodos que ya no se adapten a las realidades presentes.

Como conclusión de los resultados, se debe señalar que las organizaciones no sólo deben vivir y estar satisfechas con los éxitos que se les presenta, sino también, visualizar y planificar su mirada hacia un futuro, lo que es igual decir, que los logros de hoy, serán las inspiraciones del mañana. Es allí, donde métodos con el Delphi, la Construcción de Escenarios y el Mactor entre otros, serán herramientas potenciales para las decisiones gerenciales, y con ellas las organizaciones puedan renovar sus decisiones. Por consiguiente, las organizaciones deben tener en cuenta que sin la prospectiva gerencial, es imposible edificar un futuro. Por esa razón,

es necesario construir un clima de comunicación, capacitación, y planeación, para que los líderes y trabajadores se motiven a participar de forma competitiva con la firme intención de alcanzar el desarrollo sostenible de la organización.

Conclusiones

Una vez comprendidas las necesidad de la prospectiva estratégica en las organizaciones, y las ventajas que esta representa para la anticipación a futuros inciertos en la toma de decisiones en la gerencia, se puede argumentar que esta disertación surgió como repuesta a las diversas interrogantes encontradas sobre el declive de los procesos metodológicos de planificación llámese normativas o indicativas, las cuales ya se quedan cortas ante los nuevos y turbulentos cambios que se presentan en el escenario organizacional. Esta es la razón, por la que prospectiva ha emergido como una herramienta imprescindible para la planificación de los escenarios futuros.

En tal sentido, se hace importante señalar que en el caso de Venezuela las organizaciones deben mirar hacia el futuro, mediante la innovación de su diseño organizacional tanto público como privado con el fin de adaptarse a los nuevos tiempos, y sobrevivir ante ellas, de esta manera se logrará la concreción de los fines propuestos ya que la ausencia de estrategias contundentes, y la poca relevancia otorgada a este discernimiento, han generado diferentes conflictos tanto internos como externos en diversos ámbitos llámese políticos, sociales, económicos entre otros; motivo por el cual muchas organizaciones no han logrado responder de forma eficientemente a las necesidades que demandan la sociedad.

De la misma forma, líderes y gerentes han mantenido las prácticas tradicionales de planificación donde solo se han limitado a emplear acciones mediante un sistema que solo controla la ejecución de presupuestos a través de mecanismos clásicos donde prevalece una visión estática que solo conduce a esas organizaciones hacia los futuro no deseados.

Por esta razón, la prospectiva estratégica llegó para convertirse en la alternativa viable con la que los líderes de las organizaciones tendrán la posibilidad de realizar acciones para construir los futuros anhelados, mediante esta metodología que va a gestionar la incertidumbre



generada por los hechos o fenómenos a través del cristal de la complejidad. Por lo tanto, su aporte reviste en una estrategia real, la cual se fundamenta en planes de contingencia con los cuales se afrontaran diferentes escenarios.

Por consiguiente, el proceso de este estudio realizado se enmarcó en una visión universal sobre la prospectiva estratégica como mecanismo necesario para la toma de decisiones gerenciales, teniendo en cuenta que las posibilidades de que la teoría y la práctica de esta disertación van a certificar la generación de nuevos conocimientos de quienes se interesen en este estudio, el cual permitirán contar con una serie de instrumentos a la hora de la planificación en las organizaciones y empresas.

Futuras líneas de investigación

Se hace propicio ampliar el campo de esta materia para fortalecer las bases de las organizaciones mediante métodos netamente innovadores y exitosos. En tal sentido, se recomienda para futuras investigaciones integrar el estudio de la prospectiva estratégica con el análisis del Big Data, entre otras herramientas que ponen a disposición las nuevas tecnologías para la planeación y el desarrollo de estrategias en las organizaciones.

De igual forma, se hace la recomendación para futuras investigaciones sobre la aplicación de la prospectiva estratégica en los sectores financieros y de hidrocarburos con la finalidad de ampliar esta metodología para evaluar los venideros escenarios mediante esta materia.

En consecuencia, el estudio propuesto, se convierte en un estudio de carácter significativo para futuras investigaciones, ya que su metodología se sustenta en la eficiencia y eficacia de sus resultados.

Referencias Bibliográficas

- Altarriba, .F. (2006) *Construyendo el futuro deseado: Introducción a la Ciencia Prospectiva*. Instituto de Estudios Psicológico y Social Tarannà Barcelona.
- Armijos .L. y Gómez, J. (2017) *La prospectiva estratégica como herramienta de planificación*

en instituciones de educación superior de Latinoamérica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC. Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador.

Arcade, J.; Godet, M.; Meunier, F.; Roubelat F., (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC, y Estrategia de los actores con el método MACTOR*. Estados Unidos.

Balestrini, M. (2006). *Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental*. (Orientación para la Presentación de Informe, Monografía, Tesis, tesina, Trabajo de Ascensos y otros). Caracas: Editorial Panapo.

Barroso, M. (2005). *Meditaciones gerenciales*. Segunda reimpresión. Venezuela: Editorial Galac.

Berger, G. (2010). *Aptitud prospectiva. Parcerias estratégicas*, 9(19), 311-318.

Becherer, R. y Maurer, J. (1999) *The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents*. Journal of Small Business Management, 37 (1) enero, pp. 28- 36.

Calderón, G. G. A., García V. G. A y Monge R. G., (2016) *Factores de la innovación en las empresas*, Red Internacional de Investigadores en competitividad, vol. 10, nº 1, 2016.

Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H. (2000) *Manual de administración de empresas.*, 4ª edición, Civitas, Madrid

Dávila, C. (2002). *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico. McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 1. Organización y teorías de las organizaciones.

Davis, D. (2000) *Investigación en administración para la toma de decisiones*, Thomson, México.

Dixon, J. (1970) *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*, Limusa-Wiley, México.

Drucker, P. (1999). *La Gerencia de Empresa*. Buenos Aires: Sudamericana.

Economía3 <https://economia3.com/2017/08/05/114523-prospectiva-estrategica->



Mojica, F. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. Revista Med, 14(1).

Motta, P. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Alfa-Omega.

Mujica, M; Ibáñez, N. y Castillo, R. (2007). *El impacto de la formación gerencial del humano en las organizaciones en el nuevo contexto: ¿reto para la administración en Venezuela?* Dirección de medios y publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ricoeur, P (1984) *La metáfora viva*. , Buenos Aires Editorial Megápolis

Rodríguez, .C. (2014) Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, vol. 46, núm. 84, pp. 89-104 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia

Parsons, T. (1968) *La estructura de la acción social* Madrid, Guadarrama.

Sánchez, .L. (2002). “Un estudio Exploratorio sobre el Impacto Organizacional de la Gestión Tecnológica y la Gestión del conocimiento”, en Revista Iberoamericana de Gestión Administrativa

Schwartz, P. (1991), *The Art of the Long View*, New York: Currency Doubleday.

Vicens, E.; Albarracín, J.M.; Palmer, M.E.(2005) “Métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones: problemas”, Universidad Politécnica de Valencia España.

