

EL ANÁLISIS PROSPECTIVO EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL. PERFIL GERENCIAL DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

PROSPECTIVE ANALYSIS IN THE ORGANIZATIONAL WORLD. MANAGEMENT PROFILE OF NEW ORGANIZATIONS

Isaac Pérez Yunis¹

RESUMEN

La Prospectiva es una solución a esa imperiosa necesidad de comprender nuestra realidad. La Prospectiva es una disciplina que permite anticipar y pronosticar el futuro mediante el Análisis Prospectivo, y así tratar de influir en él en base a nuestros intereses. La Prospectiva puede emplearse en cualquier sector e industria, aunque suele aplicarse especialmente en aquellos ámbitos con un mayor impacto o más expuestos a volatilidad, lo que sin duda define el contexto actual en el que vivimos. En la presente investigación se pretende comprender del análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones, partiendo desde el conocimiento de métodos y técnicas para el análisis prospectivo, hasta esbozar el perfil gerencial requerido en las nuevas organizaciones, el cual debe estar orientado a adaptarse de una forma ágil y flexible a los cambios.

Palabras Clave: futuro, gerente, organizaciones, perfil, prospectiva

ABSTRACT

Prospective is a solution to that urgent need to understand our reality. Foresight is a discipline that allows us to anticipate and forecast the future through Prospective Analysis, and thus try to influence it based on our interests. Foresight can be used in any sector and industry, although it is usually applied especially in those areas with a greater impact or more exposed to volatility, which undoubtedly defines the current context in which we live. This research aims to understand prospective analysis in the current organizational world and its relationship with the managerial profile of new organizations, starting from the knowledge of methods and techniques for prospective analysis, to outlining the managerial profile required in new organizations, which must be aimed at adapting to changes in an agile and flexible way.

Keywords: future, manager, organizations, profile, prospective

JEL: O360

Fecha de recepción: 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

¹ Presidente de la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales de Carabobo. Profesor en la cátedra de políticas, normas y procedimientos, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. isaacperezyunis@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

INTRODUCCIÓN

El análisis prospectivo es una técnica que permite a las organizaciones anticipar los cambios y tendencias que pueden afectar su entorno empresarial en el futuro. Esta herramienta es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones a largo plazo. En un mundo empresarial cada vez más cambiante y complejo, contar con un perfil gerencial innovador es clave para el éxito de cualquier empresa, siendo interesante explorar como la creatividad, la adaptabilidad y la capacidad de liderazgo, se han convertido en factores claves para impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

En el mundo actual las empresas deben ser capaces de anticipar los cambios y adaptarse rápidamente a ellos para mantener su competitividad y crecimiento. Además, contar con gerentes innovadores y emprendedores es esencial para liderar procesos de cambio y transformación en las organizaciones. El objetivo general es comprender el análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación realizada es de tipo documental, ejecutándose un arqueo heurístico de fuentes de información, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes escritas; utilizando como técnica el análisis documental y de contenido, con el fin de lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para realizar el análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones. El Documento consta de secciones en la cual es contrastan diferentes conceptualizaciones teóricas y se establecen relaciones, tomando como base estudios realizados con respecto a la temática abordada, para finalmente presentar las conclusiones de la investigación realizada.

DISCUSIÓN

ANÁLISIS PROSPECTIVO

La Prospectiva inventa y explora mundos. Es, pues, el ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro, basándose en el postulado que imaginar de manera razonada el futuro es siempre el primer paso para empezar a construirlo. Ello no significa que se trate de limitar lo imaginado a sólo aquello que la razón convencional aceptaría como posible. Se trata de explorar con libertad, y hacer explícitas las estructuras lógicas de pensamiento que están detrás del discurso prospectivo. Se trata de reducir el azar, y prever razonada y razonablemente la posible evolución de lo estudiado al paso del tiempo y el efecto que podrían tener, sobre el objeto de estudio, distintas acciones aplicadas a él o a su entorno (Fernández, 2019).

El análisis prospectivo es una herramienta fundamental para las empresas en el mundo actual. Con la rapidez con que cambian los mercados y las tendencias, es vital que las organizaciones puedan anticipar estos cambios y adaptarse rápidamente a ellos.

El análisis prospectivo implica la identificación de factores clave que pueden afectar el entorno empresarial en el futuro, como cambios en la tecnología, la economía, la política o el medio ambiente. Al evaluar estos factores, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas y planificar acciones a largo plazo para mantener su competitividad y crecimiento. Además, el análisis prospectivo también permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio y anticipar posibles riesgos. Esto les permite estar preparados para cualquier eventualidad y tomar decisiones informadas y efectivas.

En este orden de ideas, el pensamiento prospectivo le permite a la organización mirar de forma sistemática el futuro donde confluyen aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos; permitiendo a esta generar estrategias para enfrentarse a estos cambios que se presentaran. Es necesario que la organización cuente con una filosofía empresarial que sea compartida por todo el personal junto con una visión orientadora

que le permita tener claridad de los constantes cambios que se presenten en un entorno cada vez más competitivo (Quintero, 2019)

El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de escenarios posibles. Lo que pasará mañana no depende tanto de las tendencias que se impondrían a las personas como de las políticas desarrolladas por estas con el objetivo de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última, para ejercerse eficazmente, debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la Prospectiva según Godet (2007).

La primera idea clave, es que “El mundo cambia, pero los problemas permanecen”, pues cada generación tiene la impresión de vivir una época de mutación o cambio sin precedentes. Este sesgo cognitivo o impresión es natural porque cada época es excepcional para cada uno de nosotros, ya que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí, la tendencia de sobrestimar la importancia y la rapidez de los cambios, sobre todo en lo equivalente a las nuevas tecnologías y a la innovación.

La historia no se repite, sin embargo, los comportamientos se replican y reproducen con cierta frecuencia. Conforme transcurre el tiempo, conservamos similitudes de comportamiento que nos conducen a reaccionar de manera casi idéntica en situaciones parecidas, análogas o asemejables y, en consecuencia, de una manera previsible y pronosticable.

En segundo lugar, hay que comprender, “Los actores clave en el punto de bifurcación”. En este sentido, la incertidumbre, inherente a toda medición social, mantiene el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado. Las preguntas que constituyen el menú de la Prospectiva son las siguientes: ¿Cómo podríamos reconocer los puntos de las bifurcaciones?, ¿Qué acontecimientos y qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias?, ¿Qué consecuencias afectarán a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución?, ¿Cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección?, ¿Cuáles son las áreas de estabilidad?

Al identificar el abanico de los futuros posibles a partir de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-clave del análisis prospectivo que nos permitirán entender si el futuro tenderá hacia un escenario u otro.

Esta característica es especialmente útil para los Analistas de Inteligencia, especialmente vinculados con la Prospectiva cuando hacen Informes de Inteligencia estratégicos o con una descripción de escenarios posibles.

La tercera idea clave es, hacer “Alto a la complicación de lo complejo”. No es necesario dotarse de herramientas avanzadas para comprender la complejidad de la realidad. Según Maurice Allais, nunca habrá modelos perfectos, sino modelos aproximados a la realidad: “De dos modelos, el “mejor” será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad”.

Los seres dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el mundo. Es importante no confundir complicación con complejidad, ni simplicidad con simplismo.

En cuarto lugar, es necesario “Plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas preconcebidas y los estereotipos”. Es bien sabido que nunca habrá buenas respuestas si no establecemos las preguntas correctas. Pero ¿cómo plantear buenas preguntas? Los focos de la actualidad son tan potentes que sólo enfocan ciertos problemas, escondiendo, a su vez, otros posiblemente más graves, de forma que no puedan ser vistos. En este otro artículo entenderás la importancia de enfocar adecuadamente una pregunta, petición o investigación.

Las ideas y los estereotipos que recibimos dominan la actualidad, como ocurre con la desinformación y las *fake news*. Deberían ser contemplados con desconfianza pues estas ideas son, habitualmente, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión. Así pues, es indispensable para la Prospectiva cuestionar el confort que

guardan nuestra concepción del mundo y despertar las conciencias que sueñan con falsas certidumbres.

Y, en quinto lugar, se debe trabajar “De la anticipación a la acción antes de la apropiación”.

Es fundamental tener una visión global y transversal para la acción local y cada uno debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones, y omisiones, para poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global. Esta habilidad es una de las más presentes en el conocimiento como Pensamiento crítico, una capacidad imprescindible para desarrollar Análisis Prospectivos.

Metodologías para el análisis prospectivo

Los métodos de Análisis Prospectivo utilizados para realizar trabajos de Prospectiva son variados. No obstante, todos y cada uno de ellos tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva y posibilitar la consecución de consensos acerca de los escenarios que vendrán. La metodología debe ser seleccionada a partir del problema a afrontar, el plazo de estudio y la comunicación de los resultados.

El Método Delphi es la metodología más empleada. Es definido como “una herramienta para encontrar ideas, formar opiniones y realizar pronósticos de futuro”. El Método Delphi consiste en la preparación de cuestionarios, creados a partir de hipótesis de futuro valoradas por expertos en función de unas determinadas variables como: plazo de materialización de la hipótesis, grado de importancia de la hipótesis e influencia de su materialización desde diferentes puntos de vista, etc.

Esta metodología es costosa en tiempo y recursos. Sin embargo, entre las grandes ventajas figura el anonimato que garantiza a los encuestados, la reiteración que permite a los encuestados a reconsiderar sus opiniones, siendo un mecanismo propiciador de consenso, la presentación estadística aséptica de sus resultados que impide que los encuestados aparezcan deformados por juicios de valor.

Un segundo, método es la construcción de escenarios. Erróneamente, y por lo general, la construcción de escenarios es vista como una técnica empleada para dibujar un futuro probable, prácticamente sin alternativas. No obstante, la construcción de escenarios sirve para dibujar alternativas posibles e identificar los acontecimientos en el tiempo con el objetivo de entender cuál de todas esas alternativas se va convirtiendo en más probable en base a unos indicadores de seguimiento. Es decir, las construcciones de escenarios ayudan a comprender lo que puede ocurrir, no lo que va a ocurrir, ni lo que debe ocurrir, ni, incluso, lo que la gente quiere que ocurra. Eso sí, la construcción de escenarios permite tomar decisiones y medir sus efectos para potenciar o corregir el rumbo y así aproximarnos al escenario más favorable.

Por otra parte, el Método Mactor, también conocido como análisis del juego de los actores, tiene como objeto estudiar el papel de los actores mediante el análisis de las relaciones de fuerza entre éstos. Para ello, se hace hincapié en sus convergencias y divergencias en relación con determinadas actitudes y los objetivos asociados a éstas. Una vez realizado el análisis, se puede obtener una ayuda para el establecimiento de una guía de alianzas y conflictos.

El Método Mactor aporta un valor añadido real al análisis del juego de actores por medio de herramientas que continúan siendo sencillas, múltiples en sus aplicaciones y que son capaces de tener en cuenta datos complejos. Además, cubre el déficit metodológico entre la construcción del cuadro de estrategia de los actores, su explotación y la elaboración de los escenarios pertinentes. No obstante, también cuenta con una serie de limitaciones como la reticencia de los actores a revelar sus proyectos y la dificultad de representar el juego de un actor cuando las informaciones son con frecuencia contradictorias.

Conforme a lo expuesto por Mediomundo (2022), 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

Gerencia

La gerencia, surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre. Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha manejado los recursos con que cuenta. Asimismo, cuando administra, también lo hace con seres humanos y este arte, lo denominamos gerencia: arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta.

Covey (1997), plantea en sus disertaciones orales: las cosas se administran, la gente se lidera. Esa es la tendencia moderna en administración. Diferenciar claramente entre administración de los recursos y la gestión de la gente. El gerente, entonces, debe comprender como primera medida el campo de juego donde se está desarrollando como protagonista. Para esto es importante analizar y conocer de dónde venimos como gerentes y hacia dónde vamos, en el futuro, con las características del entorno moderno. Las tendencias históricas y la evolución misma de la gerencia son entonces el punto de partida para comprender las competencias que se deben desarrollar para el gerente-líder del siglo XXI.

En este sentido, los gerentes o directivos de las organizaciones deben estar en constante actualización de conocimientos, renovación de habilidades, competencias y actitudes, con el propósito de saber afrontar situaciones que requieran cambios tanto en el mercado como en el clima organizacional y de esta forma saber combatir situaciones inesperadas que permitan el crecimiento de la organización y sus colaboradores (Murillo, 2020).

Del mismo modo, la gerencia debe habituarse a los nuevos cambios de la sociedad, por lo que es necesario introducir nuevas reglas con el propósito de fortalecer al personal. Estas deben crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres (Gil y Núñez, 2009).

Los desafíos actuales de la gerencia son en primer lugar el cambio organizacional, es decir adaptarse a nuevas tecnologías, mercados o regulaciones; en segundo lugar, la gestión del talento, lo que significa atraer, retener y desarrollar personal calificado en un entorno competitivo; en tercer lugar, toma de decisiones, lo que implica hacer elecciones informadas en un contexto de incertidumbre.

La gerencia es esencial para el éxito organizacional, ya que proporciona dirección y estructura, permitiendo que todos los miembros de la organización trabajen hacia metas comunes. En este orden de ideas, el rol del gerente en el análisis prospectivo organizacional es fundamental para asegurar que la organización pueda anticiparse a cambios futuros y adaptarse a ellos de manera efectiva.

Perfil Gerencial de las nuevas organizaciones

El gerente empresarial de hoy, ha observado que las empresas están frente a desafíos previsible o no, más que prepararse para un mañana, la competencia ha cambiado a ritmos crecientes en todo el mundo; y las estrategias iniciales se han convertido en indispensables para el desarrollo de beneficios competitivos. Igualmente están presentes las claves estratégicas emergentes que están destinadas a desarrollar patrones sobre acontecimientos venideros. (Ordóñez, Franco y Freire, 2018).

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a un ritmo vertiginoso. Los riesgos, financieros, sociales, medioambientales y políticos aumentan también de forma exponencial. En este nuevo escenario, el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes turbulencias y alteraciones. El problema

fundamental es que aquellas compañías que han logrado superar la fase inicial de implantación progresan por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica; es decir, por su capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Cuando se habla de perfil gerencial, este incluye cualidades, características y rasgos que debe tener un gerente para llevar a cabo sus funciones. Es importante destacar que los perfiles gerenciales pueden variar de una empresa a otra. Esto dependerá de la actividad específica de la organización, su clase de negocio y el tipo de cargo. Igualmente, influyen sus políticas, valores y el área exacta dentro de ella en la que se desempeñará el gerente.

El modelo prospectivo estratégico gerencial, requiere la participación activa de los actores y la consideración de variables dentro de lo social, lo tecnológico, el mercado y el entorno sin descuidar que toda propuesta prospectiva estratégica debe ser sostenible (Minguet-Carvajal, 2019).

Para establecerlo, es necesario definir el objetivo del cargo dentro de la organización, para determinar todo lo que debe tener la persona que lo ocupará. Un gerente de prospectiva debe tener habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo un análisis prospectivo efectivo.

1. Pensamiento estratégico: debe ser capaz de pensar en el futuro y desarrollar planes a largo plazo para la empresa.
2. Conocimiento del mercado: debe estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado y en la industria en la que opera la empresa.
3. Habilidad para analizar datos: debe ser capaz de recopilar y analizar datos relevantes para identificar oportunidades y riesgos futuros.
4. Habilidad para tomar decisiones: debe ser capaz de tomar decisiones informadas basadas en el análisis prospectivo y las tendencias del mercado.

5. Habilidad para trabajar en equipo: debe ser capaz de colaborar con otros departamentos y equipos dentro de la empresa para desarrollar planes y estrategias efectivas.

6. Habilidad para comunicar: debe ser capaz de comunicar los resultados del análisis prospectivo y las estrategias a largo plazo a los demás miembros de la empresa.

En este orden de ideas, es relevante considerar lo esbozado Minguet-Carvajal (2019), quien expresa que la prospectiva orientada a la gestión empresarial requiere de una visión de futuros posibles deseables y de un plan de acción orientado a la creación de ese futuro. La proyección de las tendencias no necesariamente conduce a un futuro lógico, la aparición de eventos disruptivos puede generar cambios radicales en las variables consideradas en el análisis de escenarios, la aparición de un evento improbable y que puede anular la validez de cualquier premisa por estable que ésta haya permanecido en el tiempo.

Por su parte, Roa (2022), indica la gerencia prospectiva se debe considerar como un elemento clave para lograr la efectividad perdurable, al tomar decisiones más acertadas en tiempos de incertidumbre y de cambio, gracias al conocimiento que esta ofrece, derivado de la comprensión y análisis del futuro, fortalecido con la incorporación del pensamiento y la acción a largo plazo. La prospectividad se incorpora plenamente como herramientas de crecimiento y desarrollo, siendo ésta la herramienta clave para el crecimiento y posicionamiento organizacional, alterando las trayectorias y construyendo el futuro esperado.

CONCLUSIONES

El análisis prospectivo implica la identificación de factores clave que pueden afectar el entorno empresarial en el futuro, como cambios en la tecnología, la economía, la política o el medio ambiente. Al evaluar estos factores, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas y planificar acciones a largo plazo para mantener su competitividad y crecimiento.

Entre los aspectos importantes a considerar está la comprensión de las cinco ideas claves de la prospectiva según Michel Godet, las cuales se pueden resumir en entender que el mundo cambia, pero los problemas permanecen; identificar el abanico de los futuros posibles a partir de la elaboración de escenarios con lo que se reconoce el diagrama de las bifurcaciones; evitar complicar lo complejo; permitirse plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas preconcebidas y los estereotipos; y tener una visión global y transversal para la acción local y en el que cada cual pueda comprender el sentido que tienen sus acciones y omisiones.

Existen numerosos métodos para realizar el análisis prospectivo, pero entre los más importantes, figura el método Delphi, la construcción de escenarios y el método Mactor. Cada uno de ellos tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva y posibilitar la consecución de consensos acerca de los escenarios que vendrán. La metodología debe ser seleccionada a partir del problema a afrontar, el plazo de estudio y la comunicación de los resultados.

Esto requiere desarrollar nuevas habilidades en el perfil gerencial de las nuevas organizaciones, puesto que un gerente de prospectiva debe tener habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo un análisis prospectivo efectivo. Entre las que destaca el pensamiento estratégico, conocimiento del mercado, habilidad para analizar datos, habilidad para tomar decisiones, habilidad para trabajar en equipo, y habilidad para comunicar.

REFERENCIAS

- Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. España.
- Fernández, J. (2019). La importancia de la prospectiva en la planificación. Consultoría académica.
- Gil, W., y Núñez, R. (2009). La gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones. Universidad de oriente.
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica, problemas y métodos. España
- Minguet-Carvajal, E. (2019). La prospectiva en la gerencia. Antecedentes, corrientes y cosmovisiones prospectivas. Visión Gerencial, núm. 01, pp. 61 – 74

- Mediomundo, C. (2022). Importancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de las decisiones gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe
- Murillo, L. (2020). La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización. Trabajo Especial en Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo de la Facultad Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada
- Ordóñez, S., Franco, M., y Freire, S. (2018). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa. Uexternado, pp. 10-16. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488>
- Quintero, L. (2019). Gerencia en prospectiva, identificando tendencias. Escuela de Empresarios.
- Rivera y Malaver (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. Universidad & Empresa, vol. 5, núm. 10, junio, 2006, pp. 257-270
- Roa, J. (2022). Gerente prospectivo. Efectividad perdurable en el contexto actual venezolano. Gerentia.

