



Prospectiva y Estrategia en el Escenario Contemporáneo. Planning and Strategy in the Contemporary Stage.

Ariel Yévenes-Subiabre*

Recibido: 17 de Noviembre de 2010.

Aceptado: 21 de Diciembre de 2010.

Resumen: En un escenario competitivo caracterizado por el cambio veloz, permanente, discontinuo y divergente es preciso abordar la importancia y la renovada vigencia que cobra la estrategia y el análisis del largo plazo sobre la gestión de las organizaciones y la toma de decisiones. El presente artículo, tiene el objeto de proponer a la prospectiva como una herramienta de gestión sistémica e integradora, que permite de un modo eficiente y eficaz gestionar los procesos estratégicos de cambio organizacional en el escenario competitivo contemporáneo.

Palabras Claves: Prospectiva, Estrategia, Cambio, Innovación.

Abstract: In a competitive environment characterized by rapid , permanent, discontinuous and divergent change is necessary to address the renewed importance and effect that takes the strategy and long-term analysis of the organizational management and decision-making. This article, aims to propose to the foresight as a tool and integrated systems management, which allows to efficiently and effectively strategic manage processes of organizational change in the contemporary competitive landscape.

Keywords: Prospective, Strategy, Change, Innovation.

* Centro de Estudios Urbano Regionales, Universidad del Bio Bio, Concepción - Chile. Doctor© en Administración de Empresas, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Bélgica. e-mail: ayevenes@ubiobio.cl.

La Importancia de los Estudios del Futuro para la Gestión Estratégica.

Conscientes de que el mundo se encuentra en un proceso de cambios permanente y que en la actualidad el flujo de los cambios presenta una velocidad singularmente superior a lo que se solía observar antaño, es que es preciso abordar la importancia y la renovada vigencia que cobran los estudios del futuro y la estrategia sobre la gestión de las organizaciones. En efecto, no se trata ya de abordar una visión predictiva sobre el futuro y tampoco una visión tendencial determinista respecto de cómo será el mismo. En la actualidad, resulta clave para la gestión ver el futuro como un espacio por construir, que demanda de visión estratégica de largo plazo para la gestión y la toma de decisiones en el presente.

Al respecto, la importancia del pensamiento estratégico y la planificación de acciones en una perspectiva de futuro pueden sostenerse en función de un conjunto de argumentos relacionados a la relevancia que presentan los estudios del futuro para el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones. Por una parte, el análisis del futuro constituye un referente obligado para ejercer la

responsabilidad de la gestión, porque la responsabilidad del gestor va más allá del espacio concreto de la gestión diaria. Este tiene esencialmente que tomar decisiones en una perspectiva de anticiparse al futuro, tiene que examinar con visión global los problemas que afectan a la organización y ha de hacerlo, por cierto, tanto desde la fuerza de la razón, como de la riqueza creativa de la participación y desde el desarrollo del conocimiento.

Por otro lado, la acción estratégica constituye un espacio de gestión único para superar las contradicciones y limitaciones que nos plantea el corto plazo y avanzar sobre la base de un pasado inmodificable; en efecto, sólo a partir de la gestión del presente, con miras hacia el futuro, es posible modificar hábitos y comportamientos inertes y encarar las transformaciones necesarias.

En este sentido, cuando se hace referencia a la gestión y la necesidad de tomar decisiones hacia el futuro, se está señalando la necesidad de movilizar y dedicar recursos, de diverso tipo, en términos de un proyecto de futuro. Ello, en el entendido de que se requiere de una visión global del estado

actual, para iniciar una gestión de corto plazo tendiente a superar las limitaciones y alcanzar nuevos estados hacia un desarrollo deseado.

En definitiva, el interés y la importancia de los estudios de futuro radica en que permiten abrir alternativas de gestión; origina nuevos diseños y experimentos; agudiza la sensibilidad por la magnitud de los procesos de cambio; estimula el aprendizaje social respecto de la experiencia pasada; y estimula la imaginación y el sueño organizado, con el fin de aminorar las rigidez de los sistemas complejos y detectar oportunamente las repercusiones de su acción.

A su vez, en el plano de los estudios del futuro, es preciso hacer referencia a la prospectiva, la cual descansa en tres postulados fundamentales respecto de cómo concebir el futuro (Gabiña, 1998). En primer lugar, la prospectiva considera al futuro como un espacio de libertad. En efecto, el porvenir no se encuentra hecho ni está predeterminado sino que, se encuentra como un espacio abierto a diversos futuros posibles. En este sentido, ya no se hace referencia a prever el futuro, sino que más bien a crearlo, donde la gestión actúa como

una fuente reductora de angustia e incertidumbre, pues a través de la toma de decisiones es posible modificar tendencias mediante nuevos cursos de acción.

Por otra parte, la prospectiva considera al futuro como un espacio de poder. En efecto, para evitar la tendencia a focalizar la gestión sólo en aquellos aspectos urgentes, se requiere desarrollar una cultura de la anticipación. En éste ámbito, existen cuatro posibilidades para hacer frente a la incertidumbre y las potencialidades de futuros a través de la gestión: gestión pasiva, gestión reactiva, gestión de anticipación al cambio y gestión de provocación del cambio (Galdames, Gatica, & Méndez, 2000). Las dos últimas opciones surgen, en este caso, como fuentes generadoras de poder hacia el futuro.

Finalmente, la prospectiva considera al futuro como un espacio de voluntad. En efecto, la prospectiva se centra en la construcción de un estado futuro deseable. Constituye una reflexión a largo plazo, que conduce a una ciencia de la práctica porque pretende conocer las condiciones de la acción presente sobre las cuales se pretende decidir una óptima orientación. No considera



que el futuro sea reflejo del pasado sino que, además de poder visualizarse, resulta susceptible diseñarse y construirse con creatividad e imaginación activa, porque es el hombre quien maneja y construye su destino (Medina, 1998).

En la práctica, la prospectiva se contrapone al pasado en función de una visión de futuro, toda vez que al observar el pasado, la voluntad del hombre es vana, su libertad nula, su poder inexistente, dado que el pasado es el lugar de los hechos sobre los que no se puede hacer nada, conocidos y constatados; por cierto, necesario de conocer y tener en cuenta. En cambio, el futuro es para el hombre, dado el conocimiento y la razón, el escenario global de la incertidumbre y por ser sujeto activo, espacio de libertad y poder (Galdames, Gatica, Segura, & Yévenes, 2006).

La Comprensión de la Estrategia en el Escenario Contemporáneo.

¿Cómo comprender el concepto de estrategia en el contexto de la planificación contemporánea?, ¿desde qué perspectiva es preciso abordar en éste espacio un proceso de planificación estratégica?, son dos

preguntas eje que es preciso analizar, a modo de situar un marco de referencia desde el cual observar las posibilidades y limitaciones de un proceso de planificación estratégica en el escenario competitivo contemporáneo.

Desde esta óptica, las perspectivas desde las cuales visualizar un proceso de planificación estratégica, presentan un amplio potencial para el desarrollo de instrumentos, herramientas y acciones, de acuerdo a cada situación de inicio y proceso emergente en el cual se encuentre la organización. Por lo mismo, es preciso partir por distinguir las distintas perspectivas desde las cuales es posible abordar un proceso de gestación de estrategias, visualizando beneficios y riesgos, pues ello colabora en la claridad requerida en el proceso, tanto en el plano del qué hacer en cada situación, como en el pronóstico de los resultados probables a los cuales se puede llegar, los que serán por cierto dependientes tanto de las características de cada situación particular, como de los objetivos que se persigan, del instrumental utilizado y la visión desde la cual se aborda el proceso, en una perspectiva compleja y recursiva.

Dado ello, más que exponer herramientas específicas de planificación, interesa analizar distintas perspectivas desde las cuales es posible visualizar el proceso estratégico. Ello, puesto que el instrumental aplicado en procesos de planificación, usual y necesariamente, se parece más a una combinación adecuada de herramientas que tienen distinta concepción y resultados posibles, en función de una situación específica y los objetivos que se persiguen, que a una serie de pasos secuenciales que tendrán un resultado óptimo en todo tipo de circunstancias.

Ahora bien, ¿cómo comprender el concepto de estrategia?, o más bien ¿qué es estrategia? Al respecto, es preciso reconocer que el concepto como tal, admite una serie de perspectivas y comprensiones (Mintzberg, 1987), de las cuales se derivan una serie de formas desde donde abordar el proceso de creación de estrategia.

En primer lugar, estrategia puede asociarse al concepto de plan. Probablemente, tal asociación corresponde a la perspectiva más común desde la cual se concibe el concepto. En este caso se asocia a un trabajo de diseño y asociación de acciones previamente

definidas, comprendiéndolo por tanto, en una perspectiva más bien formal, que se proyecta hacia el futuro a partir de un modelo de acciones con una secuencia lógica predeterminada.

Por otro lado, estrategia también puede comprenderse como una perspectiva, en el marco de un estado futuro deseado, distinto aunque funcional al estado actual y a partir de una situación presente. En este caso, la estrategia igual surge como una concepción de acciones premeditadas que buscan alcanzar un estado deseado hacia el futuro. Sin embargo, contrasta en el plano de la formalización con que el proceso se desarrolla, puesto que bajo esta mirada el plano de acciones se define con menor grado de precisión, dado que lo relevante es la perspectiva futura, los resultados, que se buscan alcanzar.

A su vez, estrategia puede concebirse como un patrón de acciones, que lógicamente encadenadas, generan una pauta de comportamiento consistente que en definitiva, dan forma a la estrategia. En este sentido, la forma de concebir el concepto no presenta ningún grado de premeditación, sino que la estrategia más bien es el

resultado de una serie de acciones emergentes, que van configurando el accionar conforme se avanza en el tiempo y constituyen estrategia en la medida de su coherencia y consistencia.

Finalmente, estrategia puede verse como una maniobra específica, donde la estrategia propiamente tal, reside en el plano de la ejecución de acciones como respuesta a estados de corto plazo, que van configurando un accionar consistente que da forma a la estrategia, sin ningún grado de formalización ni premeditación, pero que en definitiva constituyen un comportamiento estratégico.

Como sea que se perciba el concepto, la generación de estrategias como tal, encierra una serie de beneficios y riesgos que es preciso ponderar, en el marco de la claridad que cabe tener presente, tanto para no esperar resultados de un proceso, que como tal no es capaz de generar como también, para evitar efectos indeseados del proceso mismo. Tales beneficios y riesgos potenciales residen en cuatro ámbitos generales: la dirección hacia la cual avanzar, la concentración del esfuerzo, los grados de organización y coordinación y la

consistencia de acciones generadas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

En el plano de la dirección, por cierto que el potencial de beneficios más claros de un proceso de creación de estrategia es que permite señalar el rumbo concreto hacia donde avanzar, constituyendo una carta de navegación que dirige el actuar. Sin embargo, probablemente dada una excesiva formalización en la concepción del concepto, podría llegarse a niveles que en definitiva terminan por generar grados de inflexibilidad tales que impiden sostener espacios de maniobra, especialmente necesarios en tiempos de cambio veloz y de bajo grado de predicción.

En el ámbito de la concentración de los esfuerzos, por cierto que el construir estrategias claras tiende a coordinar de manera más eficiente los esfuerzos y acciones, evitando la duplicidad de acciones e incrementando la efectividad de las mismas, al coordinar eficazmente acciones sobre aspectos acotados y pertinentes. No obstante, es preciso mencionar que una excesiva coordinación de todos los actores, en un conjunto acotado de aspectos, encierra el riesgo de generar niveles de



autorreferencia que impidan los impulsos de cambio, máxime cuando ellos son necesarios y que usualmente provienen de nuevos actores que se involucran en los procesos, como a su vez de los mismos actores que se involucran en nuevas acciones, necesarias de incorporarse al trabajo cotidiano.

En cuanto a los niveles de organización del trabajo, el beneficio más visible de un buen proceso de creación estratégica se deriva de la concentración de esfuerzos puesto que, al hacerse más eficiente el trabajo, se elimina la duplicación de acciones y se logra sintetizar la organización del trabajo, lo que es relevante dado que en los tiempos actuales no son necesarias grandes organizaciones jerárquicas sino más bien organizaciones de creciente efectividad. Sin embargo, esta síntesis puede conllevar a una simplificación en exceso del trabajo, pasando por alto aspectos de necesaria atención cotidiana, quedando sin adecuada atención aspectos relevantes e incluso higiénicos de la gestión.

Finalmente, en el plano de la consistencia, por cierto que una estrategia adecuadamente creada encierra el beneficio de proporcionar un orden necesario de acciones, que sea capaz de reducir el caos y la incertidumbre.

No obstante, el excesivo orden encierra a su vez el riesgo de reducir la innovación y la creatividad, aspectos tan necesarios como el orden mismo, ante la necesidad de responder de manera flexible, adecuada y pertinente al volumen y velocidad de los cambios actuales.

Con todo, aun atendiendo a los riesgos, por cierto que un proceso de creación de estrategia encierra más beneficios que limitaciones. Si se concibe como un trabajo que no representa un objetivo en sí mismo y se comprende que como tal no busca predecir a ciencia cierta un estado futuro, será capaz de concertar actores hacia un esfuerzo conjunto y a una voluntad por construir el futuro, que puede generarse a partir de un estado actual.

En los términos anteriores, se trata entonces de que en un proceso adecuadamente conducido, los distintos actores se van transformando en sujetos activos en la construcción del futuro deseado, agregando claridad estratégica en las acciones a seguir. En definitiva, un proceso de planificación con perspectiva estratégica colabora a reducir la incertidumbre que implica afrontar los cambios que han de venir y se constituye

en una “*carta de navegación*” para las acciones de gestión que se precisan realizar.

La Consistencia Estratégica hacia el Largo Plazo.

Una disyuntiva estratégica relevante que se observa en los procesos de creación de estrategia es el cómo imprimir visión de largo plazo a las acciones que se emprendan en un contexto de cambio constante, con ciclos de vida de proyectos cada vez más cortos y en donde los ritmos y direcciones de cambio suelen ser divergentes y de muy escaso grado de pronóstico y programación. En este sentido, se demanda por tanto de comprender la creación de estrategias, más que como un proceso en el cual se llegarán a proyectos acabados y absolutamente programados, sino como un espacio de aprendizaje social en el cual es preciso incrementar el margen de maniobra para innovar en diversos sentidos, de manera funcional a la imprevisibilidad y continuidad de los flujos de cambio actual.

En este sentido, el plan estratégico no habría de comprenderse como la estrategia en sí misma, sino que más bien actuaría como una guía reductora de la incertidumbre para la

toma de decisiones coyunturales que irán dando forma a la estrategia, residiendo allí su importancia como instrumento de largo plazo. Ello es así, toda vez que la estrategia tiende a evolucionar al tiempo que el flujo de decisiones y los sucesos de contexto se van conjugando en torno a consensos de acción coyunturales, que paulatinamente se construyen entre actores.

Ello es así, toda vez que en su aplicación, suele ocurrir que los problemas estratégicos no permiten un modelaje y programación precisa y por lo mismo, ningún proceso formal de creación de estrategia es capaz de manejar todas las variables estratégicas de forma simultánea, de tal forma de permitir su consecuente programación en el largo plazo. A dar cuenta de ésta problemática hace referencia el enfoque del “*incrementismo lógico*” (Quinn, 1978) al plantear la necesidad de proceder flexible y experimentalmente en la estrategia, desde los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretando éstos últimos tan pronto como sea posible, con el fin de disminuir el margen de incertidumbre.

Ahora bien, frente a las demandas de un entorno en constante transformación, surge



la pregunta de cómo proceder de manera paulatina en contextos donde el cambio es cada vez más acelerado. En este sentido, se habrían de producir desajustes de ritmo entre las presiones del entorno y la ejecución de la estrategia en función de la construcción de compromisos experimentales de gestión. En este sentido, es preciso plantear que la estabilidad estratégica será conveniente sólo en aquellos periodos donde cabe administrar la convergencia, periodos que por cierto, en el escenario contemporáneo de cambio veloz y divergente, son cada vez más escasos.

En este contexto, el problema de gestión de la estrategia se acrecienta, toda vez que frente a la natural búsqueda de una configuración estable, se incrementan las presiones por cambios estructurales, en función de las transformaciones que se producen en el ambiente. Ello es así toda vez que los periodos convergentes propician el desarrollo de fuerzas internas de gestión preparadas para administrar la estabilidad y por lo tanto los actores, estructuras y sistemas se tienden a interrelacionar tanto que sólo permiten cambios compatibles con la estructura creada en un contexto de estabilidad, funcional a los consensos construidos, lo programado y previsto. En

efecto, la convergencia se dará como un espacio especialmente proclive al cambio incremental, muy en línea con lo planteado por el incrementismo lógico.

El conflicto surge por tanto frente a la necesidad de un viraje estratégico que rompa con las estructuras establecidas para dar respuesta o, mejor aún, para anticiparse a transformaciones ambientales que no admiten cambios meramente incrementales. En este contexto, lo que suele ocurrir en la práctica es que gran parte de los necesarios virajes estratégicos que rompen con el sistema construido en convergencia se tienden a aplazar hasta que una crisis golpea al sistema y lo obliga a una acción de cambio drástico (Tushman, Newman, & Romanelli, 1986) frente a la resistencia al cambio gestada precisamente durante los periodos de convergencia.

En la práctica, surgen dos visiones que no dejan de ser conflictivas para la toma de decisiones coyunturales de corto plazo, en un marco estratégico con visión de largo plazo. Por un lado, una visión de incrementalismo lógico, donde los cambios son paulatinos y muy ligados al desarrollo de convergencias estratégicas y por otro lado, la



necesidad de administrar el cambio frente a la necesidad de transformaciones estratégicas radicales, para dar respuesta a los cambios ambientales.

Ante al dilema expuesto, la propuesta de salida es propiciar el cambio estratégico de manera continua, gestionando transformaciones a través de pasos secuenciales programados y con un monitoreo permanente por parte de los actores, a manera de construir y sostener consensos en cadena, que permitan y propicien las transformaciones estratégicas requeridas sin verse enfrentados a una oposición al cambio que acoten posibilidades de adaptación flexible a los cambios del ambiente. En la práctica, de lo que se trata es de sostener la coherencia estratégica en torno a un conjunto acotado de temas centrales, conductores de las actividades ya existentes y que incorporen los nuevos temas estratégicos que van surgiendo conforme se suceden los cambios ambientales.

En esta perspectiva, el desarrollo final de la estrategia será entonces la resultante de una serie de decisiones parciales conjuntas (Quinn, 1982) que, bajo un patrón coherente

y sistemático, van constantemente dando forma a una configuración estratégica que cambia y se adapta virtuosa, flexible y constantemente a los cambios del ambiente. Se demanda por tanto de una mirada sistémica y monitoreo constante del ambiente, de tal manera de propiciar, en la instancia adecuada, la innovación situacional y emergente, en el marco de un proceso de aprendizaje incremental.

Los Procesos de Creación de Estrategia y la Necesidad de Innovar.

Ahora bien, de las distintas perspectivas desde las cuales se puede concebir el concepto de estrategia, surgen una serie de visiones desde las cuales se puede abordar su proceso de creación y donde lo más relevante no es la estrategia misma sino que más bien los beneficios que el proceso de creación estratégica aporta, en tanto espacio de aprendizaje (Kaplan & Beinhocker, 2003).

En primer lugar, en la creación de estrategia como proceso de concepción, se propone un modelo que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. En este plano, la



estrategia será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a la organización dentro de un entorno mayor. En general, puede plantearse que establecer concordancia entre empresa y entorno sería el lema con el cual se planifica bajo esta forma de concebir el proceso.

Por su parte, en la creación de estrategia como un proceso formal, el proceso se concibe bajo la forma de una serie de procedimientos y análisis formales, que debe ser guiado por planificadores altamente instruidos, en un ambiente de discursos y conferencias solemnes. En general, existen una serie de modelos distintos que se desarrollan bajo un conjunto acotado de ideas que pueden resumirse en: i) tomar el FODA, ii) dividirlo en etapas bien delineadas, iii) articular cada etapa con muchos listados y técnicas, iv) brindar especial atención a la fijación de objetivos y v) culminar con la elaboración de planes y presupuestos.

En la creación de estrategia como un proceso analítico, el proceso se comprende como un espacio donde lo que se trata es construir posiciones ventajosas y sostenibles en el

entorno competitivo. En general, el proceso implica una visión analítica desde la cual se planifica, dado que demanda de un análisis profundo de diagnóstico y tendencias que permiten ir definiendo el segmento y la posición estratégica que asumirá la organización.

Ya en el plano de procesos menos formalizados y con mayores grados de flexibilidad respecto de los anteriores, se encuentra la creación de estrategia como un proceso visionario, donde se concentra el proceso en la visión como concepto central. En este caso, se concibe la visión como una especie de imagen más que un plan completamente articulado, por lo que abre amplios espacios de flexibilidad. En el fondo, bajo esta perspectiva, la estrategia reside en hacer cosas nuevas o de un modo nuevo y prospectar nuevas combinaciones entre las acciones que cotidianamente se vienen ejecutando. Dado ello, en la estrategia se ve la condición empresarial como sinónimo de asumir riesgo y manejar adecuada y pertinentemente la incertidumbre.

En la estrategia como un proceso mental por su parte, se tiende a asumir que en gran



parte, los estrategias son autodidactas, desarrollando estructuras de conocimiento y procesos a través de la experiencia, con lo que dan cuerpo a lo que saben influyendo en lo que hacen, con lo cual cobra forma su experiencia subsiguiente. Desde esta perspectiva, aparecen dos ramas diferentes. Una positivista, que trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo (conocimiento re-crea el mundo). La otra, considera todo como subjetivo: la estrategia como una interpretación del mundo. La mirada se dirige a la manera en que la mente realiza su “toma” de lo que ve afuera (conocimiento crea el mundo).

En la creación de estrategia vista como un proceso emergente se asume que la estrategia se va construyendo desde la base, a partir de una serie de acciones cotidianas que, bajo la forma de un patrón relativamente lógico y coherente de ejecuciones, van consolidando posiciones estratégicas en torno a una perspectiva unificada. Por lo tanto, la clave estratégica es identificar las acciones claves que van emergiendo con la forma de patrón, desde la base, y ser capaces de distinguir en ellas la

perspectiva unificada que les da sentido y las consolida como estrategias.

La creación de estrategia como un proceso de negociación por su parte, propone a los procesos de negociación como aquellos espacios donde paulatinamente se da forma a la estrategia, sobre la base del alcance de consensos que atenderán en diversos grados las preocupaciones e intereses diversos que presenten distintos actores.

Luego, en la creación de estrategia como un proceso colectivo, se pone de manifiesto que la cultura aparece como un elemento que une a un conjunto de individuos y actores en una entidad integrada. Bajo esta perspectiva, se asocia a la cultura con el conocimiento colectivo y la forma en que ello moldea a la estrategia, surgiendo la importancia de reconocer los elementos constitutivos de una cultura estratégicamente rica, los que residen principalmente en un conjunto fuerte de convicciones, compartidas apasionadamente por los distintos actores y que distingue a la organización de sus símiles.

En la creación de estrategia como un proceso reactivo, la organización se configura a partir de una serie de acciones reactivas a las



fuerzas de su entorno. Así, estratégicamente hablando, se ejecutan acciones para adaptarse a las presiones de un entorno o bien, se resulta expulsado por este, perdiendo ventajas y rezagándose en el ambiente competitivo.

Finalmente, en la creación de estrategia como un proceso transformador, lo que se aprecia es que el proceso puede verse como un espacio donde se busca alguna clase de configuración ideal, que permita mantener un proceso innovativo constante en una secuencia de sostenimiento de estabilidad y transformación puntual y situacional. Por lo mismo, el proceso ha de comprenderse en una perspectiva de planificar para generar cambios incrementales, sobre la base de una situación presente, atendiendo a los distintos ritmos a los cuales pueden generarse los impulsos de cambio. Por lo tanto, es un proceso que presenta matices y deja opciones abiertas para la creatividad y el agrupamiento de métodos y perspectivas.

En definitiva, cabe aceptar que la planificación tomará distinto carácter, en la medida que se asume que existen distintas configuraciones y ambientes, que imponen distintos grados de complejidad al proceso

estratégico (Wigodski, 2007). Por cierto, esta forma de comprender la estrategia y su proceso de creación es una perspectiva ampliamente genérica, que requiere de un liderazgo que visualice impulsos de cambio y sea capaz de generarlos, sostenerlos, sistematizarlos y consolidarlos. En definitiva, planificar estratégicamente demanda reconocer de manera profunda la base estratégica en que se encuentra la organización e innovar consecuentemente, de manera emergente y a la vez situacional (Rosenzweig, 2007).

La Prospectiva como Respuesta Estratégica en el Escenario Contemporáneo.

Los elementos que interactúan en un sistema social son múltiples y de características cada vez más complejas. Los avances científicos y técnicos, el acortamiento de los ciclos económicos, los factores de orden político, social y cultural, la globalización y sus efectos multidimensionales sobre el empleo, la economía, el entorno social y cultural, los cambios en los estilos de vida, entre otros, todos generan efectos diversos sobre la estrategia y la estructura organizacional. En este plano, la elaboración de estrategias con

visión de largo plazo se complejiza y dificulta. El flujo y velocidad de los impulsos de cambio imponen limitaciones a la planificación estratégica tradicional (Hamel, 2000), acortando plazos y perspectivas de visión.

Frente a este escenario, la prospectiva surge como una herramienta para el análisis del futuro en un espacio dado, que colabora hacia la búsqueda de espacios innovadores de maniobra y organización. Metodológicamente, en los estudios prospectivos es posible destacar los siguientes elementos que se conjugan para la definición de la estrategia:

- La definición de escenarios exploratorios y de anticipación, donde se determina un horizonte de largo plazo y se conforma una descripción de una situación futura y el proceso que marca el progreso de los acontecimientos de manera que permitan a la organización pasar de la situación actual a la situación futura deseada.
- Los actores y agentes que participan en la construcción del futuro

deseado, que han de involucrarse activamente en la construcción del futuro deseado.

- La intervención y ejecución de acciones, en el entendido de que la prospectiva es una práctica social que surge alrededor de la acción. Es un proceso estratégico que busca movilizar a los actores hacia una transformación de largo plazo, donde resulta fundamental el involucramiento de los actores en las acciones acordadas.

Ahora bien, entre los aspectos fundamentales que se conjugan en la acción prospectiva se destacan la necesidad de una visión holística y creativa; la presencia del binomio convergencia y divergencia; la participación y el sentido de cohesión; la importancia de rescatar el proceso en tanto espacio de aprendizaje compartido, por sobre el producto como estrategia y/o plan propiamente tal; y la finalidad constructora de futuro en la cual se enmarca el proceso. En la práctica, la prospectiva implica el desarrollo de un doble ejercicio: en primer lugar, como espacio para generar proyectos estratégicos dentro de un marco innovador y

en segundo lugar, la constitución de un espacio de aprendizaje compartido, donde se incrementa el conocimiento de los actores, se reducen las desconfianzas y se construyen compromisos conjuntos de gestión. En este sentido, la prospectiva cumple con un objetivo instrumental y sistémico.

Bajo este marco, existe diversidad de métodos para hacer prospectiva. En primer lugar, se reconoce el Delphi, en el cual se aplican encuestas a grupos de expertos, las cuales se van retroalimentando y perfeccionando hacia la construcción de escenarios. En este sentido, el método Delphi constituye un proceso iterativo (Centro de Integración para la Industria Automotriz y Aeronáutica de Sonora, A.C., 2008) que finaliza en la definición de una estrategia consensuada, reductora de dispersión y variabilidad. Por ello, es necesario en su ejecución sostener el anonimato de los expertos, con la finalidad de reducir el riesgo de influencia entre actores y desarrollar luego, un feedback controlado, donde los expertos conocen los resultados globales, sin entrar en especificidades.

Otro tipo de método apuesta a la riqueza estratégica contenida en los procesos participativos, a través de la implementación de talleres focales con expertos y actores involucrados (Gatica, 2008). Este tipo de procesos se caracteriza por enfatizar en la comunicación y el intercambio de información; la concentración en el largo plazo, que busca centrarse en el futuro y no en el tratamiento de problemas coyunturales; la coordinación entre actores, que ordena variables y factores; el alcance y construcción de consensos, privilegiando visiones compartidas en un marco natural de intereses divergentes; y la construcción de compromisos de gestión, donde los participantes se hacen co-responsables de las acciones definidas en conjunto.

En el fondo, el sentido del trabajo prospectivo es la construcción de escenarios futuros que permitan orientar la estrategia, de tal forma de hacer de ésta última una herramienta más proactiva y capaz de fortalecer equipos de trabajo articulados para operar en red, centrados en el desarrollo de proyectos que potencien el aprendizaje de los actores y promuevan su capacidad de innovación hacia el largo plazo.

Para cumplir su propósito por tanto, es preciso que los proyectos estratégicos desarrollados como producto de la prospectiva cuenten con la característica de concentrarse en el largo plazo, superando intereses coyunturales; articulen una red de actores comprometidos en su implementación y; contar con un plan de gestión y seguimiento, abierto a la flexibilidad necesaria para la implementación y ejecución de proyectos, lo que se traduce en el fondo en la fijación de criterios y políticas claras, conductoras de la estrategia, con la finalidad de darle consistencia y sostenibilidad de largo plazo a la misma.

Referencias:

- Centro de Integración para la Industria Automotriz y Aeronáutica de Sonora, A.C. (09 de Junio de 2008). El Método Delphi para la Toma de Decisiones. *Boletín CIIAAS*, N° 24, 1-3.
- Gabiña, J. (1998). *Prospectiva y Planificación Territorial*. Madrid: Alfaomega.
- Galdames, R., Gatica, F., & Méndez, L. (2000). Globalización e Infraestructura Dura y Estratégica en la Región del Bio-Bio. Una Mirada Prospectiva al 2010. *Estudios Regionales*, N° 14.
- Galdames, R., Gatica, F., Segura, A., & Yévenes, A. (2006). Alianzas Público - Privadas y Desarrollo Exógeno - Endógeno. Aplicación al Caso de Nacimiento. *Estudios Regionales*, N° 30.
- Gatica, F. (2008). *Redes y Oportunidades de Desarrollo*, Ediciones Universidad del Bío-Bío, Concepción.
- Hamel, G. (2000). La Era de la Revolución. *Trend Management*, Vol 2, N° 6, 31-41.
- Kaplan, S., & Beinhocker, E. (2003). El Objetivo del Planeamiento Estratégico. *Trend Management*, V5, N° 5, 28-34.
- Medina, J. (1998). *Los Estudios del Futuro y la Prospectiva: Claves para la Construcción Social de las Regiones*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Mintzberg, H. (1987). Five P's for Strategy, *California Management Review*, N° 30, 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*, Ediciones Granica de Chile S.A., Santiago de Chile.
- Quinn, J. B. (1982). Managing Strategies Incrementally. *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. 10, N° 6, 613-627.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, V 20 N° 1, 7-19.



- Rosenzweig, P. (2007). El Efecto Halo y Otros Espejismos Gerenciales. *Trend Management*, Vol. 9, N°. 6, 24-30.
- Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, Vol. 29, N° 1, 583-594.
- Wigodski, T. (2007). Gestión Estratégica, Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos. *Trend Management (Edición Especial)*, 46 - 54.