

Sistema de inteligencia y dirección

La prospectiva como
herramienta directiva

Por:

Manuel Cervera Medel

Sistema de inteligencia y dirección, la prospectiva como herramienta directiva

UNAM, *Working Papers* (Prospectiva política) No. 5
SECAB, Serie Ciencia y Tecnología No. 171

EDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL CONVENIO ANDRÉS BELLO

FRANCISCO HUERTA MONTALVO - Secretario Ejecutivo
HENRY YESID BERNAL - Coordinador Área de Ciencia y Tecnología
PATRICIO HERNÁN RIVAS HERRERA - Coordinador Área de Cultura
GUILLERMO SOLER RODRÍGUEZ - Coordinador Área de Educación

Editores: Guillermina Baena Paz, Henry Yesid Bernal y Germán Quitiaquez
Diseño e impresión: Gente Nueva Editorial

Patrocinadores

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Dirección General de Personal Académico
Organización del Convenio Andrés Bello (CAB).

SEGUNDA EDICIÓN: septiembre de 2008

© 2008, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
© 2008, Convenio Andrés Bello (CAB)
Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o
total de su contenido, sin la previa autorización de los editores.

ISBN 978-958-698-242-9

Impreso en Colombia *Printed in Colombia*

SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CONVENIO ANDRÉS BELLO (SECAB)
Avenida Carrera 20 No 85-60
Teléfono (571) 6449292 Fax (571) 5311139
Correo electrónico: ciencia@convenioandresbello.org
Página web www.convenioandresbello.org
Bogotá, D.C. Colombia

ADVERTENCIA: La Organización del Convenio Andrés Bello (CAB) y la Universidad
Nacional Autónoma de México (UNAM) no se hacen responsables ni comparten
necesariamente las opiniones expresadas por el autor.

Cervera Medel, Manuel

Sistema de inteligencia y dirección, la prospectiva como herramienta directiva / Manuel
Cervera Medel. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México,
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2008.
98 p. – il. – (Working paper; no. 5)

ISBN 978-958-698-242-9

1. PROSPECTIVA. 2. PLANIFICACIÓN. 3. PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA.
4. ESCENARIOS.

Contenido

Presentación

Francisco Huerta Montalvo..... 7

Introducción

Guillermina Baena Paz..... 9

Nota introductoria

Manuel Cervera Medel.....11

I. Por qué prospectiva

¿Por qué explorar el futuro? 16

La visión de largo plazo..... 17

En las empresas 17

En la gestión pública 18

Tipos de prospectiva 19

Prospectiva exploratoria 19

Prospectiva normativa 19

Escenarios en prospectiva 20

II. Comportamiento organizacional

Las organizaciones como sistemas..... 23

El comportamiento determina las acciones y el futuro 24

Tipos de comportamiento..... 25

III. Estrategia, planeación y gestión estratégica prospectiva

Planeación y estrategia no son lo mismo 30

Utilización del FODA 32

Planeación prospectiva estratégica..... 32

Planeación por escenarios..... 34

Planeación de acciones y recursos..... 36

Enfoque de dirección prospectiva 37

La gestión estratégica 38

IV. Sistema vigía prospectivo: herramienta de dirección

Caracterización del sistema vigía prospectivo 41

El vigía como sistema de información directiva 42

El vigía como sistema de inteligencia..... 42

Elementos fundamentales del sistema vigía..... 43

Análisis estructural y mapa estratégico 43

Tablero de mando o control..... 45

Horizonte 48

Situación actual 48

Futuro probable 49

Futuro posible..... 51

Decisiones y plan de acción 54

Aplicaciones y beneficios 57

Automatización..... 58

Tecnología de automatización..... 58

V. Desarrollo e implantación del sistema

Futuro deseado 61

Variables 62

Análisis estructural 63

Identificación de variables clave 64

Requisitos 66

Escenarios 67

La elaboración de escenarios..... 68

Indicadores..... 69

Datos 70

Resumen de implementación del sistema 70

VI. Diferencias con Balanced Scorecard

ANEXOS

Anexo 1. Sistema de inteligencia y dirección prospectiva en una empresa 77

Anexo 2. Futuro deseado de una reserva de la biosfera..... 82

Anexo 3. ¿Un sistema vigía para México 2030? 91

Anexo 4. Los talleres de prospectiva para el análisis estructural y elaboración de la matriz de impacto cruzado 94

Bibliografía 97

Nos complace presentar este quinto ensayo: Sistema de inteligencia y dirección: la prospectiva como herramienta directiva de autoría del doctor Manuel Cervera Medel, a quien le expresamos nuestro agradecimiento.

Presentación

FRANCISCO HUERTA MONTALVO
Secretario Ejecutivo
Organización del Convenio Andrés Bello (CAB)

Como lo menciona el autor, la prospectiva desde el enfoque voluntarista comprende el diseño del futuro deseado (sus fines y objetivos) y la forma de lograrlo (acciones necesarias). El enfoque y las herramientas de la prospectiva proporcionan un esquema de pensamiento y acción estratégicos útiles para la toma de decisiones.

El análisis prospectivo permite un direccionamiento de las organizaciones en especial de aquellas que deciden construir el futuro deseado. Para ello se requiere dirección, que no es otra cosa que un proceso de reflexión estratégica sobre el futuro con el objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente; adicionalmente es imprescindible mantener una actitud esencialmente proactiva, más que reactiva y fatalista ante el futuro.

En este sentido el autor resalta que se debe contar con un sistema de inteligencia y dirección basado en técnicas prospectivas (sistema vigía) a través del cual la organización dispondrá de información relevante, clave e integral del comportamiento interrelacionando de todas las acciones. Este sistema es base tanto de control como de generación de acciones, permite visualizar escenarios futuros y por lo tanto reduce la incertidumbre, anticiparse a las situaciones, tomar decisiones en el presente para modificar el futuro, clarificar dónde estamos y hacia dónde vamos, establecer estrategias y controlar el futuro.

El sistema vigía es un sistema Inteligente de Dirección y Control que posibilita a la alta dirección fomentar la acción colectiva enfocada al propósito, mayor efectividad, amplia comunicación directiva, generación de estrategias de alto impacto, anticiparse a los problemas, un comportamiento proactivo de la empresa, control total de la organización, solución de problemas y desviaciones y por consiguiente una alta capacidad para la toma de mejores decisiones.

Introducción

El doctor Manuel Cervera Medel es un prospectivista mexicano cuya práctica profesional lo ha llevado a elaborar trabajos en el ámbito del gobierno y en empresas públicas que han dado como resultado la generación de métodos y técnicas aplicadas y novedosas en prospectiva.

Es especialista en desarrollo empresarial, efectividad organizacional y análisis prospectivo. Tiene 28 años de experiencia laboral en dirección y administración de empresas, 22 de ellos a nivel directivo. Además, es expositor y asesor en dirección estratégica, desarrollo de recursos humanos, mejoramiento de la competitividad; y consultor empresarial en análisis político y económico del país. Fue presidente del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Industria Siderúrgica, ha sido representante patronal en varios foros gubernamentales, fue miembro de la Unidad de Apoyo Técnico a la Capacitación de la Cámara Nacional del Hierro y del Acero; ex presidente del Círculo Gerencial de México, editor de la revista *Éxito en Gerencia*, fue rector del Instituto Superior de Estudios Empresariales; y miembro del consejo de administración de varias empresas. Ha desarrollado metodologías propias y originales para la dirección empresarial y el desarrollo ejecutivo. Fue director general de Dypre Consultores por más de 18 años. Actualmente es director de la consultoría Inteligencia.

Sus propias palabras nos sirven de marco a la presentación:

El problema principal de la alta dirección, en instancias públicas y privadas, es definir el futuro de la institución; de hecho su trabajo consiste precisamente en estar orientada al futuro. El problema no es ¿cómo estamos?; sino ¿cómo vamos a estar?, ¿cómo vamos a seguir?, ¿qué hay que hacer?; tanto si se está bien como si se está mal en los resultados actuales.

La gestión efectiva del desarrollo requiere tener las respuestas a dichas preguntas y tener la información necesaria para poder actuar. Hoy en día es necesario generar e impulsar la capacidad estratégica, lo cual requiere visión de largo plazo: actuar en el presente con orientación de futuro. La prospectiva proporciona los elementos suficientes para diseñar y construir un mejor futuro y aporta un enfoque innovador, integral y efectivo para la Alta Dirección de organizaciones públicas y privadas. Un Sistema Vigía Prospectivo (más que un Balanced Scorecard) proporciona acceso al análisis preciso y oportuno que se necesita para mejorar la toma de decisiones y lograr los objetivos de forma efectiva.

Resulta interesante y digno de ser destacado el hecho de que el doctor Cervera va más allá del tablero de comando y ve como necesario incorporar a la gestión un Sistema Vigía Prospectivo. En este trabajo nos explica paso a paso cómo se constituye y cómo se puede interpretar.

Hoy nos enorgullece presentar este texto que refleja la sencillez de quien lo ha escrito.

Agradecemos a la Organización del Convenio Andrés Bello la promoción de los trabajos de prospectiva que están elaborándose, no sólo en la difusión de los mismos, sino también en las aportaciones didácticas que se pueden lograr con ellos.

GUILLERMINA BAENA PAZ*

* Directora de Nodo Futuro México, miembro de la World Future Society y la World Future Studies Federation. Directora de la revista *Prospectiva construyendo futuros* (www.nodofuturomexico.org) y del Programa Radio Futuro (www.revistaopcion/radio).

Nota introductoria

Cada día la prospectiva se abre camino en la gestión directiva, tanto en el sector público como en el privado, ya sea para explorar hacia dónde vamos o como herramienta para generar mejoras. Hoy en día, su divulgación, apropiación y aplicación por diversos usuarios avanza de manera paralela con el desarrollo y mejora de herramientas y procesos.

Durante mis años de ejercicio prospectivo, fundamentalmente en el diseño de estrategias y planeación por escenarios, se hizo cada vez más evidente la ausencia de herramientas para dar seguimiento a la gestión prospectiva. Se tenían claros los escenarios, desde el deseado hasta los probables y posibles, se identificaban las fuerzas inerciales y se reconocía la necesidad de realizar rupturas; se aceptaba la necesidad de la visión de largo plazo y se insistía en que las decisiones debían ser tomadas con pensamiento estratégico. Sin embargo, durante la ejecución de planes, el desarrollo de políticas públicas, la verificación del impacto de decisiones de largo plazo, entre otras cuestiones, surgían preguntas como las siguientes: ¿vamos hacia donde queremos ir?, ¿estamos modificando y mejorando los escenarios?, ¿la estrategia utilizada hoy realmente afectará el mañana?, ¿hacia qué escenario nos estamos dirigiendo?, entre otras. La respuesta a las mismas se encontraba (y se encuentra) en la elaboración de nuevos estudios de carácter prospectivo, basados en Delphis, análisis tendenciales, entre otros. Pero esta respuesta además de requerir esfuerzos y recursos adicionales, en muchos casos puede ser extemporánea o por lo menos no ser lo suficientemente oportuna.

Como sabemos, la prospectiva tienen premisas que han sido citadas múltiples veces. Por ejemplo:

“La problemática de una empresa la constituye el futuro que tendrá si continuara comportándose como hasta ahora”, Rusell Ackoff.

“La prospectiva es la anticipación antes de la acción”, Michel Godet.

“El futuro es la razón de ser del presente”, Gaston Berger.

“Nos permite hacer del futuro la herramienta del presente”, Michel Godet

Para hacer realidad las premisas anteriores es imperativo dotar a la disciplina y práctica prospectiva de un instrumento de vigilancia que esté acorde a esta era de la información y el conocimiento. En este caso se tratará de un Sistema de Vigilancia Prospectiva que sirva, especialmente, como herramienta de inteligencia y dirección.

Si bien lo que podría ser considerado un “vacío” era llenado por distintas alternativas de sistemas de información directiva (y en últimos tiempos por el Tablero de Mando del Balanced Scorecard), estas herramientas no correspondían al enfoque prospectivista, teniendo por lo tanto limitaciones respecto al alcance y uso de la exploración del futuro.

La tarea no era, ni es sencilla. Se trata de conformar un sistema de información y de gestión institucional que sea experto, práctico y esté basado totalmente en la orientación prospectivista. De suyo esto ya es un problema, pues existen diversas escuelas y estilos de la prospectiva. Así, el sistema expuesto seguramente será motivo de reflexión y aportaciones de valor.

El presente trabajo expone el desarrollo logrado en la construcción del Sistema de Vigilancia Prospectiva: el planteamiento general, sus beneficios y usos, sus características y componentes, y su proceso de implantación. Sin decir que la tarea está terminada al día de hoy, podemos afirmar que hemos tenido experiencias exitosas en su aplicación, aunque, por supuesto, confiamos en que al aumentar su penetración de (cambiar por en que al aumentar su uso) uso surjan más y mejores actualizaciones de su método, proceso y automatización en beneficio de los usuarios.

A pesar de las decenas de años de su aparición, la prospectiva continúa siendo una innovación en las prácticas de planeación y gestión. En ese sentido, la primera tarea sigue siendo la difusión y divulgación de la prospectiva como tal, pues la posibilidad que genera la construcción de mejores futuros es un acto de libertad, que permite potencializar las capacidades humanas; y esto es un reto. Considero que la

adopción y desarrollo de sistemas vigías prospectivos, además de dar fortaleza a la práctica prospectiva, facilita su posicionamiento en los campos de la actividad humana al darle un uso más cotidiano a los estudios y análisis realizados con este enfoque.

Escribir sobre un sistema vigía prospectivo como herramienta de inteligencia y dirección, es ubicarlo dentro de la gestión estratégica, lo que es un fabuloso pretexto para precisar qué son la estrategia, y la planeación estratégica, y cómo hacer gestión estratégica. Desafortunadamente, durante décadas, la práctica dominante ha sustituido con la planeación estratégica a la estrategia y la gestión de la misma; confío que al abordar dicho tema quede clara esta apreciación.

A los compañeros prospectivistas el repaso sobre la prospectiva puede resultarles ocioso, y por ello, pueden ahorrarse su lectura; para aquellas personas que inician el conocimiento de la prospectiva espero lograr una invitación a que profundicen en su estudio y, finalmente, a los directivos innovadores en busca de nuevos enfoques y herramientas directivas les garantizo que el enfoque prospectivo y su sistema de inteligencia son la opción que necesitan.

Una nota importante: la prospectiva y su sistema vigía son definitivamente aplicables tanto en los sectores público y, privado como en el sector social; y son útiles tanto para la gestión institucional, como para el desarrollo regional o incluso el abordaje e intervención de problemáticas específicas como la disminución de la pobreza, el desarrollo rural, el sistema educativo, entre otros. En todos los campos habrá un futuro, ¿pero cuál? ¿es deseable lo que viene? ¿cuál es el porvenir que queremos?. Atendiendo esta nota y simplemente por facilidad me referiré al uso de la prospectiva en los sectores público y privado, y en las instituciones, sin menoscabo de su aplicación a otras problemáticas.

Manuel Cervera Medel

1. ¿Por qué prospectiva?

El término 'prospectiva' o 'prospicere' (mirar a lo lejos, mirar desde lejos) fue tomado del latín por el francés Gaston Berger en el año 1957, para marcar una diferencia con respecto a los estudios sobre el futuro que en su momento se hacían y que estaban cargados de previsión y pronósticos y, por tanto, de una pretensión de predecir el porvenir. La prospectiva aporta enfoques, métodos y herramientas para estudiar diversas problemáticas, organizaciones y desarrollos, explorando sus futuros. Como veremos, también es útil para diseñar y construir un futuro ideal.

La prospectiva es una disciplina interactiva e integral que permite explorar, analizar y diseñar el futuro deseado (objetivos) y la manera de construirlo (medios) a partir de las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en el presente, los actores implicados y las rupturas de tendencias necesarias (acciones). Algunas de sus características principales son:

- No tiene por objeto predecir el futuro, sino ayudar a construirlo
- Es un proceso sistemático de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas.
- Tiene modelos, metodologías y herramientas propias.

En pocas palabras, es la reflexión anterior a la acción, y consiste en anticiparnos y preparar las acciones de crecimiento y desarrollo reduciendo las dosis de riesgo e incertidumbre. **La prospectiva busca explorar, analizar, diseñar y construir un futuro deseado.**

Igualmente, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes para el proceso de planeación y la

toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite proponer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

Este enfoque percibe a la realidad como un sistema dinámico, de manera que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando sus posibles alternativas de evolución, así como sus grados de libertad. Es también una estrategia en sí misma, con visión global y compartida entre todos los miembros de una organización que estimula la imaginación, reduce las incongruencias y las incertidumbres, y estructura la reflexión colectiva permitiendo la apropiación de los procesos, por parte de quienes participan en ellos.

La prospectiva empresarial comprende el diseño del futuro deseado por la empresa (sus fines y objetivos) y la forma de lograrlo (acciones necesarias). Es un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la organización para alcanzar ese horizonte deseable.

La prospectiva nos permite hacer del futuro la herramienta del presente mediante los siguientes elementos:

- Diseñando los fines de la organización.
- Identificando las variables clave para alcanzar tales fines.
- Diagnosticando la situación actual con respecto a lo deseado.
- Modificando el presente, mediante el establecimiento de las acciones de alto impacto necesarias para su transformación.
- Monitoreando la situación futura que les espera.
- Tomando el presente las decisiones en determinantes para tener un mejor futuro.

1.1. ¿Por qué explorar el futuro?

Nuestra época, llamada era del conocimiento, se generan cambios constantes basados en un patrón productivo fundamentado en la innovación continua. La obsolescencia del conocimiento, el nivel de los estándares internacionales y la velocidad de los intercambios globales plenos de inestabilidad, incertidumbre, complejidad e incluso conflicto, provocan un aumento creciente de las posibilidades creativas. En este contexto, los directivos requieren herramientas para visualizar los cambios pero también para generar estrategias de respuesta pertinente y veloz al cambio tecnológico y económico.

Este es un nuevo desafío para las empresas que, en su mayoría, se encuentran obsesionadas por el corto plazo, el cual puede volverlas miopes e impedirles enfrentar los retos estratégicos con mayor seguridad y efectividad.

En las organizaciones, vivir exclusivamente pensando en el día a día hace que se pierda la perspectiva respecto a los problemas cotidianos a los que nos enfrentamos. Solamente una clara convicción de la importancia del largo plazo podrá ayudar a asumir un comportamiento diferente, más efectivo, muchísimo más estratégico y que nos permita controlar y dominar el futuro.

En el presente, el costo de oportunidad de las decisiones erróneas aumenta en forma significativa, de modo que el desarrollo de la visión de futuro y el pensamiento estratégico se constituye en un factor crítico para construir ventajas competitivas y sostenibles, en una economía caracterizada por el conocimiento, la creatividad y la velocidad.

La aceleración del cambio y el aumento de la incertidumbre conducen necesariamente a aceptar que el futuro no está escrito en ninguna parte, y esto hace pensar más bien, que esta es la razón de ser del presente.

Estudiar o investigar el futuro puede tener dos propósitos básicos: o bien se lo explora para conocerlo, o bien para transformarlo. La dirección de empresas, países, instituciones u organizaciones tiene como responsabilidad el segundo propósito.

1.2. La visión de largo plazo

1.2.1. En las empresas

Las transformaciones y cambios propios de nuestro tiempo, igualmente han generado una intensificación de la competencia empresarial así como modificaciones en sus reglas de juego. La competitividad ya no depende solamente de los costos, sino de otros factores como la velocidad de respuesta, la capacidad de innovación constante, innovación constante y la creación de valores agregados. Si se quiere que una empresa sobreviva y se desarrolle, ésta debe ser capaz de asimilar rápidamente los cambios y fluctuaciones del mercado y de las demandas de los clientes actuales y potenciales.

Por ello es necesario reflexionar sobre el sentido de la competitividad. Para que ésta no se reduzca al éxito de eventos rápidos y modas, se debe atender fundamentalmente el largo plazo. Conviene, pues, distinguir la **competitividad operativa (costos, calidad, flexibilidad, oportunidad de entrega)** de la **competitividad estratégica (innovación, anticipación, velocidad)**. Hacer énfasis en la primera es concebir a la empresa como una cartera de negocios, cuando realmente debe ser una cartera de competencias institucionales que le posibiliten acceder a una gran variedad de mercados, y una cartera de prácticas comerciales y productivas, así como de desempeño organizacional.

En el presente la competitividad está basada en el desarrollo y aplicación de dichas competencias y éstas requieren una visión de largo plazo. Para la empresa y su alta dirección la imagen del futuro deseado debe ser un concepto dominante y conducente a la acción. Solo así será posible conseguir una adecuada competitividad estratégica.

1.2.2. En la gestión pública

La sociedad ha cambiado y sigue cambiando. Exige instituciones y programas más efectivos, confiables y participativos, y demanda una gestión pública eficiente.

Esto exige la modernización del gobierno, con su dimensión, tamaño e importancia como agente promotor del desarrollo. Dicha modernización requiere instrumentar una estrategia gubernamental que permita tener elementos y criterios para tomar decisiones en el presente con proyección hacia el futuro. El largo plazo es importante porque le imprime a la gestión gubernamental una dirección y una visión lo suficientemente poderosas como para no perder la coherencia interna de sus acciones y no claudicar ante los innumerables obstáculos que se les presentan a los funcionarios, los cuales suelen desviar el rumbo de las intenciones iniciales.

Hay que precisar la función de la gestión gubernamental y su razón de ser de cara a la sociedad, para contar con elementos claros y suficientes que permitan definir con qué estructura, con qué tamaño y con cuáles competencias debe operar el sistema de gobierno.

El cambio requerido en la gestión de gobierno tiene que entender y atender las expectativas y aspiraciones de la sociedad civil y de otras instancias gubernamentales, dado que vivimos en una realidad cambiante en donde en la administración pública hay retos y prácticas

inerciales que necesitan un pensamiento y abordaje estratégico, que cambie la cultura política y de gobierno en el mediano y largo plazo.

1.3. Tipos de prospectiva

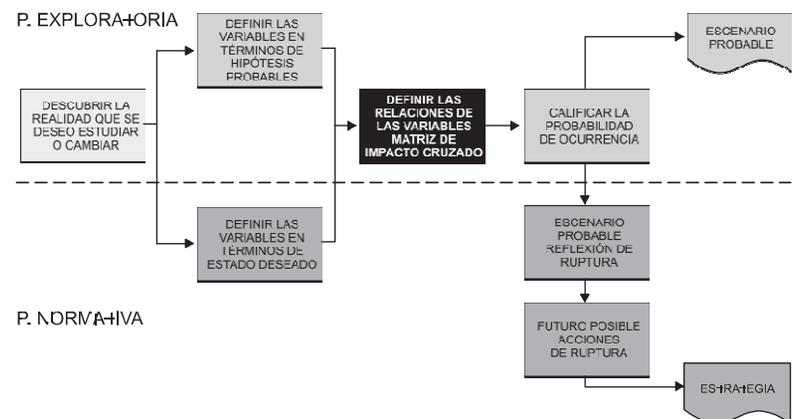
Si bien el campo de la prospectiva es el estudio del futuro, su desarrollo y finalidad han generado, conforme a sus fines, básicamente dos tipos de trabajos, unos exploratorios y otros normativos.

1.3.1. Prospectiva exploratoria

Busca establecer un panorama de **futuros posibles, “futuribles”**, es decir de escenarios no improbables. La exploración del futuro busca facilitar, en las organizaciones, la reflexión y anticipación estratégica sobre lo que está pasando y puede ocurrir en su entorno organizacional y de negocios. Su función es explorar el futuro.

1.3.2. Prospectiva normativa

Es el diseño de un futuro deseado y el análisis de la acción necesaria y suficiente para lograr dicho futuro. Parte del futuro para luego diagnosticar el presente, confrontar la brecha entre el futuro deseable y la situación actual, y construir el futuro mediante el diseño de estrategias que permitan cerrar la brecha mencionada de la manera más efectiva. Su función es transformar el futuro.



En ambos casos es punto de partida para mayor reflexión y soporte de observación y vigilancia prospectiva.

1.4. Escenarios en prospectiva

Los escenarios son instrumentos que buscan reducir y manejar el nivel de incertidumbre y de error en el proceso de toma de decisiones. Con este fin, describen varias alternativas futuras.

Son una forma de pensar en el porvenir, pero deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente. Son descripciones narrativas del futuro que enfatizan en factores clave, en los procesos causales involucrados, en el impacto de lo que puede venir y en elementos de decisión. Un escenario puede definirse, entonces como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura.

La descripción de una imagen del futuro (futura) y de los mecanismos e interrelaciones de eventos que llevan a la misma constituyen un escenario. Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que tomamos hoy pueden influir en nuestro futuro.

Los escenarios no son pronósticos sino que consideran probabilidades tendenciales, y examinan las diversas posibilidades que se pueden abrir si sucede o se provoca algo para modificar dichas tendencias. Los objetivos que se persiguen al diseñar (describir) escenarios son básicamente cuatro:

- Contribuir al diagnóstico de las posibilidades de la organización para toma de decisiones de largo plazo.
- Obtener un conocimiento más profundo de la situación actual y sus tendencias.
- Identificar la brecha existente entre el escenario ideal y los distintos futuros descritos.
- Identificar entonces las acciones necesarias para reducir la brecha existente y determinar dónde generarlas dentro del sistema estudiado.

Un buen análisis de escenarios debe producir un conjunto de descripciones sobre el futuro que, de acuerdo con Michel Godet, reúnan

condiciones de “pertinencia, importancia, transparencia, verosimilitud y coherencia”. Así, los escenarios útiles:

- Integran todos los elementos importantes o clave.
- Son consistentes, importantes y factibles.
- Consideran acontecimientos posibles.
- Son relevantes para la dirección y toma de decisiones.

Los escenarios prospectivos básicos

En términos generales para diseñar escenarios, la prospectiva acude a tres medios:

Los actores: son aquellos que toman decisiones respecto a la problemática estudiada y/o aquellos directamente afectados por el desarrollo de la misma.

Los expertos: son aquellos que tienen conocimientos especializados sobre los diversos temas involucrados.

Modelos de probabilidad y matemáticos: son métodos de análisis que permiten organizar, sintetizar y sustentar las opiniones de actores y expertos.

Así, se construyen básicamente tres tipos de escenarios prospectivos:

- Escenario deseado: es la meta; parte de un diseño idealizado, integra las aspiraciones y expectativas de actores y expertos.
- Escenario tendencial: corresponde a la extrapolación de tendencias y en esa medida es el escenario de referencia más probable. Integra las opiniones de actores y expertos, y leyes de la probabilidad respecto a lo que va a ocurrir.
- Escenarios posibles: son múltiples; abren un abanico de posibilidades, con base en la ruptura de tendencias, eventos inesperados y acciones de cambio.

2. Comportamiento organizacional

Las organizaciones son sistemas dinámicos y el tipo de comportamiento de la mismas y su dirección determinan el logro de sus propósitos y el crecimiento y desarrollo de la empresa o institución, o el exitoso abordaje de una problemática.

2.1. Las organizaciones como sistemas

Actualmente es necesario entender el mundo, los países, el desarrollo, y las empresas públicas y privadas como sistemas, esto es, como conjuntos de dos o más elementos (variables) interconectados. Por lo que hay tres premisas fundamentales:

- El comportamiento de cada variable tiene necesariamente un efecto o impacto sobre todo el sistema.
- Las variables y sus efectos (derivados del comportamiento) son interdependientes.
- El comportamiento de cada variable tiene efecto sobre todo el sistema independientemente de dónde esté ubicado, por lo tanto ninguna variable tiene un efecto independiente.

Así una organización no puede ser dividida, es un todo, aunque para fines de análisis sea necesario hacer abstracción de la realidad. Tarde o temprano lo que ocurre en alguna parte del sistema (organización) repercutirá en el resto. Si le quitamos el corazón al cuerpo humano, ni el corazón aislado ni el resto del cuerpo humano funcionarán, aunque estén en espléndidas condiciones.

Por esta razón la esencia de una organización se compone y determina por las interacciones de sus elementos, no por las acciones específicas de cada uno de ellos. La prospectiva rescata e impulsa esta

visión buscando comprender las situaciones con un enfoque sistémico. Los escenarios anteriormente descritos se fundamentan en las distintas posibilidades de comportamiento de las variables y sus efectos en el sistema. Para explicar el sistema se hace entonces un esfuerzo de síntesis que apunta a estudiar el todo, antes que estudiar las partes.

Los miembros de la alta dirección de todo tipo de organizaciones tienen que asimilar el enfoque sistémico para poder responder efectivamente a los retos que presenta la época actual y por venir. Los retos se derivan del cambio constante y la velocidad del mismo, y encontraremos respuesta para ellos al mejorar nuestras capacidades de previsión, aprendizaje y anticipación.

La preocupación constante por cómo construir un mejor futuro cuando el mismo está lleno de incertidumbre y nuevas realidades tiene su base en el tipo de comportamiento y actitud que se tiene frente a los problemas y frente al futuro. Por esta razón, la dirección de las organizaciones (gestión de gobierno organizacional) es una parte muy importante en el desempeño de las mismas pues su función consiste en determinar el comportamiento del sistema como un todo.

2.2. El comportamiento determina las acciones y el futuro

Para fines prácticos, podemos decir que un mejor futuro supone crecimiento y desarrollo, que no son lo mismo, pues puede haber crecimiento sin desarrollo y viceversa.

Mientras que el crecimiento se define como aumento de volumen, de tamaño y/o de resultados, el desarrollo radica en el aumento de capacidades y de potencialidades de la organización.

Ahora bien, es preciso tener en cuenta que tanto el crecimiento como el desarrollo tienen límites. Russel Ackoff se refiere a ellos en los siguientes términos: “las restricciones para el crecimiento de una sociedad o una empresa generalmente yacen en su medio ambiente; por el contrario, las principales restricciones para su desarrollo se encuentran dentro de ellas”. Por lo tanto, los límites del crecimiento dependen del entorno y los límites del desarrollo dependen de la organización, de sus directivos.

Surgen entonces dos preguntas: ¿cómo debemos actuar frente al medio ambiente cambiante y sus posibilidades? ¿cómo debemos actuar para propiciar e incrementar nuestro desarrollo?

Nuestro mejor futuro será aquel en que consigamos tanto el crecimiento como el desarrollo, pero debemos tener presente que el desarrollo nos da poder frente al entorno y por tanto nos permite maximizar nuestra actuación en el mismo; para ello tenemos que estimular un comportamiento organizacional que lo propicie.

En cualquier forma se logrará un futuro, sin embargo éste puede ser distinto, dependiendo del modo en que tomemos las decisiones:

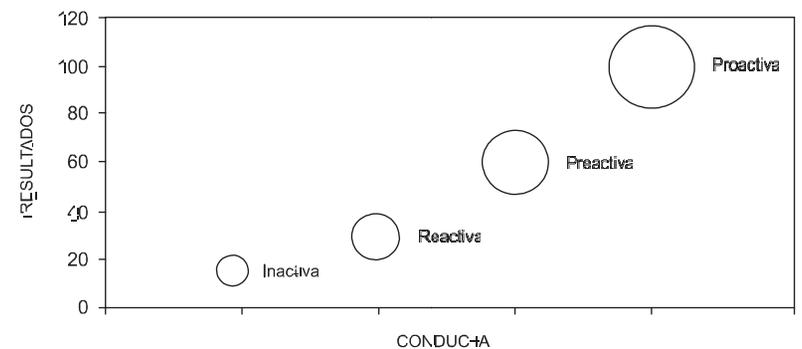
- Sin hacer nada: tendremos un futuro incierto.
- Desde el pasado: si no se modifican ni el entorno ni el comportamiento de la organización ni se prevén oportunidades y amenazas, tendremos un futuro probable.
- Desde el futuro: si diseñamos el futuro ideal que queremos y lo construimos modificando el presente, podremos construir el **futuro deseado. Sin duda éste es el mejor.**

En medio del futuro probable y el futuro deseado o ideal se dan futuros posibles; que son aquellos que se pueden producir cuando se alteran las tendencias presentes para alcanzar el futuro deseado.

Como es evidente, cada uno de los futuros posibles se determina por el tipo de comportamiento que asumamos.

2.3. Tipos de comportamiento

En las organizaciones, como en las personas, se puede encontrar básicamente cuatro tipos de comportamiento: inactivo o pasivo, reactivo, preactivo y proactivo.



Las organizaciones pasivas o inactivas evitan examinar el futuro, de manera que no se inquietan por lo que les puede acontecer. Viven en el presente sin interés en su crecimiento y desarrollo. Obviamente, están condenadas al fracaso, dado que sólo reaccionan cuando se presentan crisis y su sobrevivencia está amenazada: mientras no hay amenazas no hacen nada y si se presentan, a lo sumo, tratan de contrarrestarlas.

Las organizaciones reactivas, por su parte, guardan a que ocurran los hechos para reaccionar inmediatamente. Están siempre un paso atrás, el futuro las alcanza. Su crecimiento y desarrollo están condicionados por su capacidad o incapacidad para resolver la problemática a la que tienen que reaccionar. El comportamiento reactivo las hace siempre buscar regresar a situaciones anteriores que consideran mejores, tratando de preservar el pasado.

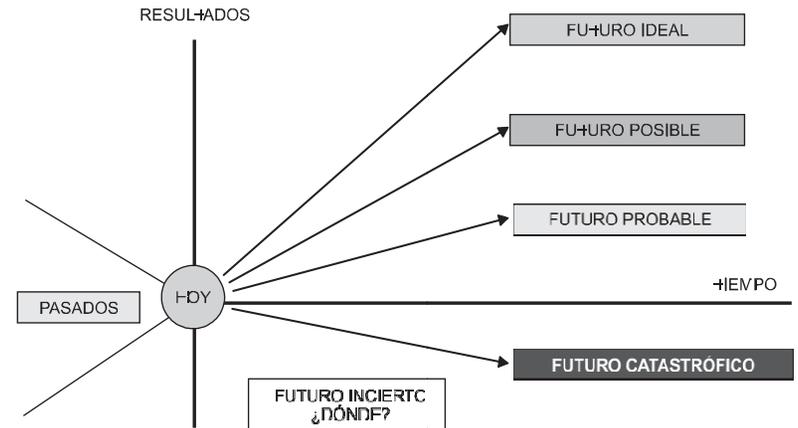
Las organizaciones preactivas tratan de pronosticar el futuro, identificando oportunidades y amenazas para prevenirlas y actuar en consecuencia. Buscan prepararse para aprovechar las oportunidades y para afrontar las amenazas, por lo tanto buscan predecir el futuro y anticipar su adaptación al mismo. Dependen en gran medida del entorno, en ese sentido buscan más el crecimiento que el desarrollo, pero ¿qué ocurre si las oportunidades y/o amenazas no suceden? Simplemente el esfuerzo fue vano y la planeación realizada queda archivada. Cabe señalar que la gran mayoría de las organizaciones “modernas y estructuradas” tienen este tipo de comportamiento, y hoy en día los pronósticos tienen altas probabilidades de fallar. En este caso habría que considerar la “administración de la incertidumbre”.

Las organizaciones proactivas, en cambio, deciden qué futuro quieren y lo construyen desde hoy. Provocan las acciones necesarias para lograr lo que desean. Reconocen respecto que el futuro está fuera de su control en una gran proporción, y que lo único que tienen en sus manos es su propio porvenir, por lo que saben que deben diseñarlo y hacer todo lo necesario para lograrlo. Hacen énfasis en el desarrollo para desempeñarse eficazmente en el futuro que están dispuestos a construir.

En síntesis, los comportamientos respecto al futuro pueden caracterizarse así:

- Las organizaciones inactivas esperan desempeñarse bien en el futuro.

- Las reactivas esperan que no cambien las cosas y en su momento poder adaptarse.
- Las preactivas buscan acelerar el futuro disponible y optimizar su desempeño.
- Las proactivas buscan lograr un futuro ideal para ellas.



En las organizaciones tenemos que impulsar un comportamiento proactivo en todo el sistema para lograr mayor desarrollo y crecimiento, para alcanzar lo que queremos, y para construir nuestro futuro ideal.

El futuro no es un escenario predeterminado: se construye. Es resultado de la voluntad, del deseo y de la ambición, de la capacidad de cambio: de la proactividad.

3. Estrategia, planeación y gestión estratégica prospectiva

Durante décadas la práctica dominante, desafortunadamente, ha sustituido con la planeación estratégica a la estrategia y a la gestión de la misma. Cuando se le añadió a la planeación el apellido “estratégica”, se le dio connotación de futuro a la estrategia olvidando que ésta es de todos los días; el proceso estratégico consiste en actuar en el presente, con visión de futuro.

Muchas generaciones de directivos nos hemos formado en “planeación estratégica”; dominamos las cinco fuerzas de Porter y cada vez que es necesario elaboramos la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) el FODA respectivo. Sin embargo, el que realicemos esta tarea no significa que vayamos a actuar estratégicamente. Una situación no prevista hace que se olvide rápidamente la planeación realizada o bien impone la necesidad de un nuevo FODA.

Así las cosas, rescatando la base prospectiva y su comportamiento proactivo, hoy en día tenemos que diferenciar la planeación estratégica de la planeación prospectiva, aunque esta última también es estratégica.

Intentaré diferenciar tres términos que desafortunadamente se utilizan como sinónimos:

Estrategia

Es el proceso de encontrar, definir y diseñar un rumbo y una propuesta de valor, en función de una visión respecto al futuro incluyendo los arreglos e implicaciones organizacionales necesarios para

construir esa posición futura. Sirve para la toma de decisiones en cualquier aspecto de la operación y como guía en inversiones, nuevas acciones y solución de problemas.

Planeación

Es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos por lograr en un período determinado, los medios para llevarlos a cabo y la utilización óptima de los recursos necesarios.

Planeación estratégica

Es el proceso que permite visualizar de manera integrada el futuro de las instituciones, el cual se deriva de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas y de sus programas; así como determinar las acciones importantes que deben ser realizadas para asegurar su logro. Su propósito es concebir a la institución no como un ente cerrado, sino en relación estrecha con su medio ambiente.

La planeación no consiste en pensar en decisiones futuras, sino en tomar decisiones en el presente que afectarán el futuro.

Gestión estratégica

Es el proceso de dirección y toma de decisiones en el presente con visión de largo plazo, considerando y reforzando con cada acción la estrategia de la organización y su contribución al propósito de la misma.

3.1. Planeación y estrategia no son lo mismo

La planeación y estrategia son dos procesos diferentes; podemos tener planeación y no tener estrategia, así como tener estrategia y no tener planeación. **Al integrar los dos procesos (y llevarlos a la práctica) debemos obtener efectividad: hacemos lo que se tiene que hacer, por la razón correcta, en forma correcta y en el momento oportuno.**

Sin embargo, aún hoy, cuando hablemos de “planeación estratégica”, parece ser que al ponerle el apelativo a planeación matamos a la estra-

tegia como tal. De hecho es preferible contar con una buena estrategia por sí sola que tener una excelente planeación sin estrategia.

Aspecto	Planeación	Estrategia
Propósito	El cómo: hacer las cosas bien	El qué: hacer las cosas correctas
Proceso	De análisis	De síntesis
Integra	Actividades	Creatividad
Requiere	Datos	Inspiración
Se formaliza	Como programa	Como intención y políticas
Se mide	Resultados de las acciones	Mejora de la organización

Considerando lo anterior y aceptando que la planeación prospectiva es estratégica pero que el uso mayoritario de esta noción ha secuestrado el concepto mismo de la estrategia, vamos a diferenciarla de la práctica dominante.

La planeación estratégica supone un entorno cambiante y busca transformar la organización para que sobreviva y sea competitiva. Parte de diagnosticar las fortalezas y las oportunidades para transformar las debilidades en fortalezas y para conjurar las amenazas o riesgos y transformarlos en oportunidades.

Su principal herramienta es la elaboración de una matriz FODA, es decir, aquella que identifica fortalezas de la organización, oportunidades en el entorno, debilidades internas y amenazas presentes o futuras provenientes del entorno.

La planeación prospectiva supone una apropiación del futuro, anticipándose para construirlo y asimilando el entorno cambiante para lograr los propósitos de la organización. Parte del diseño de un futuro deseado y del diagnóstico de problemas y obstáculos que se pueden presentar en el proceso de su construcción.

Se basa en el análisis de distintos escenarios, con la finalidad de ver a la organización como un todo en relación con el entorno. La planeación se realiza alrededor de un escenario meta.

Este tipo de planeación puede utilizar la matriz FODA pero con un enfoque de manejo distinto; y también puede prescindir de ella.

La planeación inicia cuando se responde a tres preguntas, en virtud de las cuales de establece de qué tipo de planeación se trata:

ESTRATÉGICA	PROSPECTIVA
¿Dónde estamos hoy?	¿A dónde queremos llegar?
¿Hacia dónde nos dirigimos?	¿De qué depende llegar?
¿Cómo llegaremos ahí?	¿Qué hay que hacer para llegar?

3.2. Utilización del FODA

La planeación estratégica y la prospectiva presentan diferencias en cuanto a la aplicación del FODA. De acuerdo con mi experiencia, en la práctica prospectiva es mínima su utilización.

	ESTRATÉGICA	PROSPECTIVA
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

La prospectiva va hacia el futuro para regresar al presente y construirlo, por lo que un FODA con visión de futuro debe considerar:

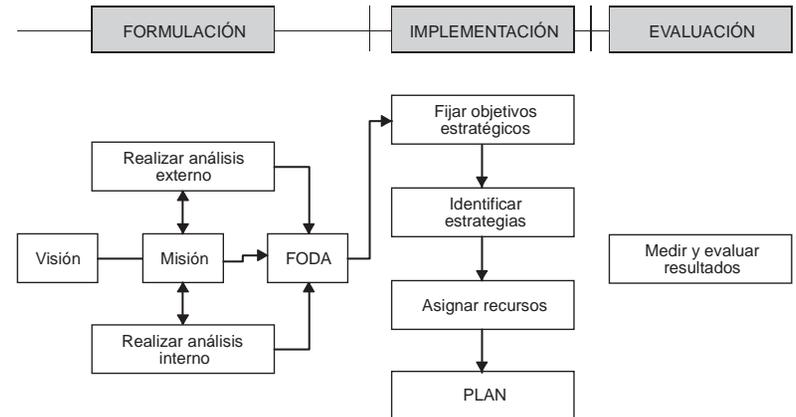
	ESTRATÉGICA	PROSPECTIVA
	La pregunta con visión de futuro	
Fortalezas	¿Las tendremos?	¿Cuáles necesitamos?
Oportunidades	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
Debilidades	¿Todavía las tendremos?	¿Cuáles podrían ser?
Amenazas	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

3.3. Planeación prospectiva estratégica

Pensemos en una reunión de planeación estratégica convencional en una empresa privada. Se reúne la alta dirección y primero se exponen los resultados logrados en el período por concluir. Llegados al punto de las ventas, la pregunta es: ¿cuánto podemos incrementarlas?. A continuación, diversos participantes del grupo exponen consideraciones como las siguientes: durante los últimos años hemos estado creciendo en ventas al 8%; según los pronósticos, el país crecerá un 5% en PIB, hay nuevos competidores en el mercado, nuestra capacidad de producción está limitada, la demanda crecerá un 9%, etc. El grupo llega así a la conclusión de que un objetivo ambicioso será incrementar en un 10% las ventas, lo que significa un reto del ¡25%, respecto

a su crecimiento sostenido! Así estimada la cifra de ventas, se pasa a planear la producción respecto a la meta (reduciéndola a 8% por si acaso) y a establecer la estructura y personal necesarios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Ahora imaginemos la misma reunión, pero con la siguiente pregunta: conforme a nuestro propósito, valores, capacidad y la búsqueda del liderazgo en el mercado, ¿cuál es el volumen de ventas que tenemos que lograr y qué hay que hacer? Obviamente, se presenta la tentación natural de exponer los mismos argumentos anteriores, sin embargo alguien afirma: si queremos realmente el liderazgo tenemos que vender un monto de ventas que equivale a un ¡50% más de lo que hemos estado vendiendo!. A algún integrante del grupo (o a muchos) esta propuesta le parece irracional, pero el Director interviene: ¿queremos o no ser los líderes? Si la respuesta es no, entonces pensemos en vender lo que podemos, por ejemplo un 10% de incremento, pero si la respuesta es sí, nuestra tarea es planear cómo podemos hacer lo que queremos, y no sólo lo que podemos.

Aunque de manera simple y bastante coloquial, las dos situaciones ejemplifican los planteamientos convencional y prospectivo respectivamente. El primero extrapola el pasado, matiza con oportunidades y amenazas y presume lo que se puede hacer. En el segundo se define lo que se quiere y se actúa para lograrlo.

En el gobierno de un país no es lo mismo preguntarse cómo reforzar la creación de 600.000 empleos nuevos que ya puede hacer la eco-

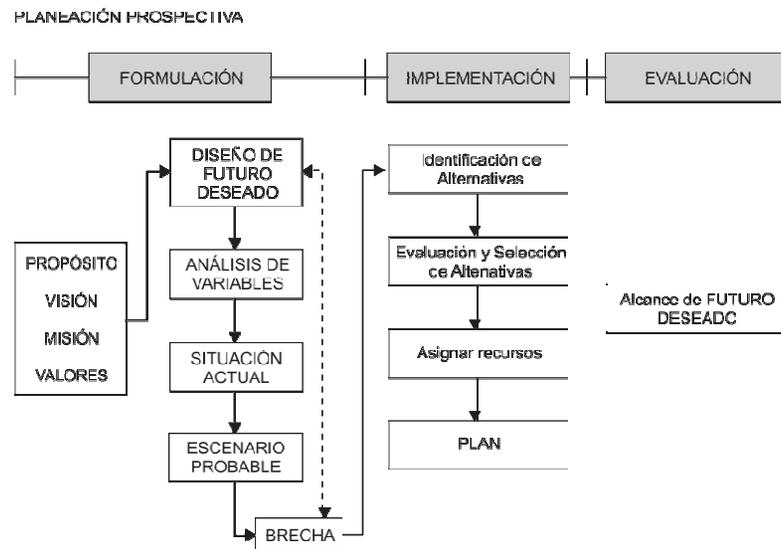
nomía, que preguntar por aquello que tenemos que hacer para crear 1.400.000 empleos nuevos que requiere el país. Las respuestas son distintas y, por lo tanto, las acciones también lo serán.

Ambos enfoques intentan diseñar y construir un futuro distinto para la organización. En el primer esquema el abordaje es diseñar el futuro a partir del presente; el segundo empieza por diseñar el futuro y regresa al presente para empezar a construirlo.

3.4. Planeación por escenarios

Además de otros métodos de los que dispone la prospectiva, la planeación se sustenta en la elaboración de escenarios.

Si la planeación estratégica es un proceso orientado a visualizar un posible futuro de la organización, fijando metas, organizando acciones y distribuyendo recursos, ésta es aplicable dentro de la prospectiva normativa, cuyo propósito es diseñar y construir un futuro deseado. En un proceso de planeación prospectiva estratégica, la planeación de escenarios parte precisamente del diseño del escenario deseable o ideal.



El proceso es relativamente sencillo. Cabe mencionar que los métodos prospectivos tienen fundamento en procesos altamente participativos; así un proceso de planeación debe contemplar la participación de quienes toman las decisiones es decir, de la alta dirección, que es importantísima, y de expertos, que conocen la organización, así como sus productos y servicios. Normalmente se integra así un grupo de planeación, que a veces puede estar apoyado por expertos externos.

La planeación se realiza mediante la consideración de distintos escenarios. El proceso general es el siguiente:

Definir el futuro deseado

Primero tenemos que definir cuál sería la situación ideal en la que nos queremos encontrar en un período determinado: uno, dos, cinco o más años. Para ello se parte de una descripción general, apoyada en la visión de toda la organización: es una “fotografía del futuro”. En este postulado se reúnen las características más importantes de cómo aspiramos a ser al final del período.

A partir de la descripción realizada, tenemos que preguntarnos: ¿de qué depende que podamos estar así? Al contestar esta pregunta estaremos identificando los elementos que conforman la fotografía actual y las variables de nuestro sistema. Con estos elementos se genera un listado simple, que debemos depurar para obtener las variables clave y más importantes del sistema.

Una vez que se ha elaborado este listado, la tarea siguiente consiste en describir el estado ideal que debe tener cada una de las variables para configurar y ser parte de la descripción general. Al definir el estado ideal de todas las variables se genera el escenario total del futuro deseado.

Diagnóstico de la situación actual

Enseguida se debe hacer una comparación del estado ideal de cada una de las variables con respecto a su situación actual. Igualmente se tiene que describir la situación actual en relación con el estado ideal, ni más ni menos. Así tendremos el escenario actual. Realizar este diagnóstico nos permite, por un lado, observar la diferencia entre cómo estamos y cómo queremos estar y, por otro, definir el punto de partida para la obtención del futuro deseado.

Estimación del futuro probable

Llegados a este punto habremos identificado tanto nuestro futuro deseado como el escenario actual. Sin embargo, en la medida en que las situaciones se modifican constantemente, nuestra situación actual es un punto de partida que sirve solamente como referencia. Es obvio que la diferencia entre cómo estamos hoy tiene que ser grande respecto a cómo queremos estar en tres años, y en ese sentido lo que tenemos que precisar realmente es la diferencia (brecha) que existirá en el tiempo: ¿cómo estaremos en tres años si seguimos haciendo lo que estamos haciendo e incluso continuamos incorporando acciones que tenemos ya previstas? Es necesario, entonces estimar el escenario probable que tendremos.

Para ello, es preciso establecer la probabilidad de que se concrete el estado ideal de las variables. Con este fin, analizamos cada variable en función de su estado ideal, y con base al conocimiento e información que tenemos sobre lo que se está haciendo, sobre el estado actual y las acciones previstas, calificamos la obtención del futuro deseado como totalmente probable, muy probable, dudosa, improbable o totalmente probable, asignando valores cuantitativos (porcentaje) a cada una de las calificaciones. Siendo el 100% nuestro futuro deseado, obtenemos la brecha real que tenemos que superar y contemplar en nuestra planeación.

Utilizar el método de escenarios permite una comprensión clara de aquello que hay que hacer, por qué hacerlo y cómo lograr mejores resultados. El análisis y discusión de los mismos nos ayuda a apropiarnos de nuestra visión del futuro deseado, diferenciándolo claramente de la situación actual y de aquella a la que llegaremos si no corregimos el rumbo.

Planeación de acciones y recursos

El último paso para establecer nuestro programa estratégico es la identificación y selección de acciones necesarias para lograr los fines deseados. Esta parte del proceso es bastante similar a la planeación estratégica convencional (pues contempla acciones, tiempos, responsables, asignación de recursos, etc.), sin embargo, la práctica prospectiva aporta y sustenta dos elementos valiosos.

El primero de ellos consiste en que la identificación y selección de alternativas de acción debe ser altamente creativa. Si seguimos ha-

ciendo las mismas cosas obtendremos los mismos resultados, pero el futuro deseado es ambicioso, es integrador, y en esa medida las acciones conducentes a conseguirlo deben tener una buena dosis de innovación. Esto requiere de creatividad, seguida de una evaluación de las alternativas de acuerdo a su complejidad, factibilidad, y su razón de costo-beneficio; en síntesis, según su efectividad.

El otro elemento es el manejo de tiempos. No basta asignar una fecha límite para realizar las acciones y tenerlas hechas, pues es nuestro futuro deseado el que marca los tiempos: lo importante es determinar cuándo se observa en la organización el impacto de las acciones. Por ejemplo, para una acción como “capacitar al 100% del personal” podemos definir un período y una fecha límite, pero éstos tienen que ser dispuesta en función del impacto que se espera de la acción, que en términos de construcción de futuro se le considera medio, por lo que si queremos que este sea evidente en un momento determinado, la acción debe estar resuelta por lo menos tres o más meses antes.

3.5. Enfoque de dirección prospectiva

Con o sin planeación (pero mejor con ella) las organizaciones requieren de una dirección, que no es otra cosa que un proceso de reflexión estratégica sobre el futuro con objeto de identificar y poner en marcha las acciones por desarrollar desde el presente. Como se ve, es imprescindible mantener una actitud esencialmente proactiva, más que reactiva y fatalista ante el futuro; confiar en esta estrategia es hacer que las cosas pasen como queremos que pasen, sabiendo que no hay un solo futuro posible sino muchos y que podemos seleccionar o apostar a uno de ellos para que la realidad que queremos transformar ocurra de acuerdo a lo que más conviene a la organización.

La pregunta clave de la prospectiva no es ¿cómo será el futuro?, sino ¿cómo quisiéramos que fuera el futuro? La prospectiva es útil para detectar los cambios que se avecinan al identificar las tendencias y prepararnos para recibirlas; para diseñar el futuro que anhelamos y facilitar así la realización de procesos de ordenamiento y toma de decisiones, y para allanar el camino de la acción.

Hay algunas diferencias de la dirección prospectiva respecto a la práctica dominante en la dirección organizacional. En la actualidad un buen directivo ya posee o debería poseer las características del en-

foque prospectivo que descansa en un comportamiento proactivo, una gestión creativa y una estructuración sólida del largo plazo.

Así, el enfoque prospectivo y sus herramientas proporcionan un esquema de pensamiento y acción estratégicos que aumenta significativamente la efectividad directiva y, por tanto, la efectividad de la organización.

Enfoque Estratégico		
Características	Dirección prospectiva	Dirección actual
Finalidad	Creación y desarrollo del potencial	Explotación del potencial
Objetivo	Efectividad: alcanzar objetivos a largo plazo	Eficiencia: mejorar los rendimientos a corto plazo
Tipo de pregunta	¿Se hacen las cosas necesarias?	¿Se hacen las cosas como es debido?
Consigna	Innovar	Optimizar
Tipo de proceso	Iniciativa empresarial	Incremental (mejora)
Actitud	Proactiva	Preactiva
Orientación	¿Qué queremos hacer?	¿Qué podemos hacer?
Información	¿A dónde vamos?	¿Cómo estamos?
Análisis de la situación	¿Qué hay que hacer?	¿Qué hay que corregir?
Aplicación de la estrategia	Interactiva	Fija

Aunque en momentos son sutiles, estas diferencias marcan la diferencia entre obtener o no resultados sobresalientes en esta época de cambio constante y aceleración de la competitividad.

La gestión estratégica

Es conocido y aceptado el hecho de que entre el 70 y el 90 por ciento de las organizaciones fallan en ejecutar exitosamente sus estrategias. Esto obedece a dos causas principales: la primera es que el diseño de las estrategias no estructura adecuadamente las líneas de acción, al subestimar o desconocer la interrelación entre las mismas; y en segundo lugar, la mayoría de los casos, la falla se da en la ejecución, dado que los sistemas de gestión y decisión no se concentran en los impulsores de la estrategia diseñada, por lo que su realización es prácticamente imposible.

La planeación prospectiva y la implementación y uso de un sistema de dirección de carácter igualmente prospectivo corrige ambas situaciones y posibilita a las instituciones contar con ventajas directivas. Estas ventajas redundan en la práctica exitosa de una gestión estratégica de las mismas, que parte desde el proceso de formulación de la estrategia, su difusión y aplicación y el monitoreo y control de la misma. Así, no basta formular una estrategia por buena que sea o por cuidadoso que haya sido su proceso de elaboración. Se necesita una acción directiva basada en la gestión estratégica.

La gestión estratégica, mencionada anteriormente, es la verdadera misión de la alta dirección pues integra la dirección y la toma de decisiones en el presente con visión de futuro, de largo plazo, de logro del propósito. Es sin duda el factor de cambio y administración del mismo para la organización.

La gestión estratégica contempla:

1. **Formulación de la estrategia.** Tenemos que empezar con una estrategia global, clara e integrada.
2. **Planeación e integración estratégica.** Más que alinear la operación con la estrategia, hay que tener en cuenta que ésta última se realiza todos los días; todo lo que se hace impacta, positiva o negativamente, el logro de nuestro propósito.
3. **Comunicación estratégica.** Se tiene que realizar un esfuerzo para que todos los empleados tengan clara la estrategia y su propósito. Ello, además de lograr su entendimiento genera una fuerza intrínseca para impulsar su desarrollo.
4. **Liderazgo estratégico.** Podría llamarse simplemente liderazgo, pues los líderes fijan el rumbo e integran y dirigen a su equipo para llegar al destino deseado. No hay líderes sin seguidores, y lo mínimo que los seguidores esperan es que su líder tenga claro a dónde los quiere llevar.
5. **Control y vigilancia.** En forma constante se tiene que contar con sobre si vamos por el camino correcto y con maneras de detectar posibles desviaciones. La identificación y anticipación de desviaciones nos permite realizar ajustes o correcciones antes de que estas tengan un impacto sobre el logro del propósito.
6. **Decisiones estratégicas.** Prácticamente todas las decisiones de la dirección son de carácter estratégico. Tomar una decisión implica escoger entre al menos dos alternativas. El criterio para esta

elección debe ser si con ella se afecta el logro de los objetivos propuestos. A veces las alternativas son: hacer o hacer nada; no hacer nada también es una decisión.

7. **Gestión de acciones.** Es preciso verificar y facilitar la puesta en marcha de las acciones necesarias (medios) para lograr el propósito organizacional. La acción es requerida para construir el futuro deseado, y sin ella lo ponemos en riesgo.
8. **Evaluación del desempeño.** Ligada al control y vigilancia, la evaluación del desempeño tanto del sistema como de sus integrantes es una herramienta fundamental de la dirección; sin estos elementos la delegación no tiene mayor objeto.
9. **Gestión del cambio.** Mejorar es cambiar, la gestión estratégica es el motor y gobernador de los cambios, y su cometido es lograr el cambio deseado.

4. Sistema Vigía Prospectivo: herramienta de dirección

La dirección, los gobernantes y los líderes organizacionales necesitan contar con información, válida, orientada a objetivos, confiable y disponible, para tomar decisiones efectivas en el presente con la visión estratégica de largo plazo.

Los sistemas de información y dirección han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales, tanto públicas como privadas,. Proporcionan información oportuna en apoyo al proceso de toma de decisiones, facilitan la adquisición de capacidad estratégica y reducen la incertidumbre en la gestión.

Un sistema de vigilancia estratégica es una herramienta de visión que da soporte a la estrategia de desarrollo de la organización, propiciando el impulso necesario para el logro de los objetivos de largo plazo, diagnosticando la situación actual e identificando los puntos en que hay que actuar hoy para mejorar el presente y construir un mejor futuro.

4.1. Caracterización del Sistema Vigía Prospectivo

Un sistema de vigilancia de carácter prospectivo está orientado necesariamente hacia el porvenir: busca visualizar escenarios futuros. Esta visualización permite por lo tanto:

- Reducir la incertidumbre
- Anticiparse a las situaciones
- Tomar decisiones en el presente para modificar el futuro