

La prospectiva en la toma de decisiones a nivel gerencial

Autor: [Héctor Gerardo Toledo Rosillo y Mireya Escamilla González](#)

[Estrategia y dirección estratégica](#)

05-03-2013

El campo de la Prospectiva puede constituir el futuro éxito ó fracaso que la empresa u organización pueda experimentar, partiendo de procesos tan simples y rutinarios como lo es la toma de decisiones y su ejecución.

Al momento de hablar de Prospectiva y toma de decisiones, hay elementos fundamentales que deben contemplarse y no pasar por alto algunos procesos que conlleva la identificación, elección, alternativas, dificultades, factibilidad de éstas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Sófocles decía que “las decisiones rápidas, son decisiones inseguras”, años después encontramos una disciplina que explica el porqué de esta afirmación, y no sólo eso, la Prospectiva enfatiza en cómo es que una decisión debe ser llevada a cabo, tomando en cuenta aspectos como la personalidad de quien decide, los riesgos que existen al tomar una decisión y la responsabilidad que uno debe adquirir.

Uno de los autores actuales en el tema de la Prospectiva en las empresas, el Dr. Edgar Eslava Arnao (2010), hace referencia a que “los primeros estudios serios sobre escenarios futuros comenzaron a desarrollarse en los Estados Unidos en la década de los años veinte”. Es necesario comenzar a contextualizar de qué forma el tema de la Prospectiva ha venido insertándose en la agenda empresarial organizacional.

El campo laboral, para este propósito debe observarse como un sistema integral, donde su impacto, alcances, estructura, organización, jerarquía, dinámicas, convivencia, es decir, cada una de sus partes complementarias, van a estar correlacionadas. De esta forma es importante saber que este sistema, la empresa/organización, debe estar dotada, vigilada, dirigida por una estructura firme.

Por estructura firme nos referimos al grupo o equipo que creará y construirá el desarrollo y crecimiento de la organización y que será el que tendrá la capacidad de tomar decisiones, así como su ejecución.

Para el propósito de generar y aumentar la eficacia en la toma de decisiones, escuelas especializadas que brindan todo un curso dirigido a la comprensión de la importancia de

la prospectiva dentro del área empresarial, y específicamente en el momento de toma de decisiones.

Ejemplos de estas instituciones puede ser La Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina es un especializado Think Tank con larga experiencia en la construcción y utilización de escenarios de futuro para el diseño de concepciones estratégicas.

El Think Tank se trata de una expresión inglesa - literalmente depósito de pensamiento - muy utilizada en español, y que se ha intentado adaptar con distintas expresiones como comité de expertos, comité de sabios, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento, laboratorio de ideas o usina de ideas (Wikipedia).

Ejecutivos y directivos encabezan, el crecimiento, desarrollo, productividad, alcance, riesgos, cohesión, funcionalidad, en cada línea de la empresa. Es decir, a través de ellos las metas y objetivos podrán comunicarse, propiciarse, vigilarse, o bien, en el peor de los casos anularse o fracasar.

Para que la empresa pueda contar con una mayor certidumbre, así como para cada integrante de la misma, el mando directivo debe contar con aptitudes, disciplina, mentalidad, creatividad, sentido común, responsabilidad, capacidad de organización, intuición, lógica, e incluso la capacidad de contar con consejeros especialistas para temas que puedan llegar a presentarse.

Cada una de las características que se acaban de mencionar no son tomadas al azar, ni mucho menos descartables. Los planes concretos, que es lo que ira dando forma, consistencia, valor y poder a la organización, se podrán ir realizando en buena medida por la acertada toma de decisiones.

Una forma de asegurar, o al menos prever, un buen sistema de decisiones, es la concientización del proceso, iniciando por los directivos o ejecutivos.

La forma en cómo hacer equipos, en cómo estructurar la forma de trabajo y los componentes de cada función/operación será el primer paso a contemplar en la tarea de la prospectiva y la toma de decisiones.

La explicación a esto es que la funcionalidad está estrechamente relacionada al ambiente que se pueda ir generando en el espacio de trabajo. El ambiente por lo tanto, está constituido por cada personalidad, funcionalidad, dinámica y complementación que cada departamento o gerencia proporcione al personal.

Del ambiente deben contemplarse las tareas que cada integrante va a efectuar, para esto es necesario que el directivo sepa cómo seleccionar, dirigirse y saber qué es lo que se le pide al personal.

En muchos casos se requiere la labor de la creación de la identidad. Es decir que el personal tenga una plena y directa identificación con cada miembro de su equipo, así

como la identificación con el jefe directo o bien, al directivo al que le corresponda dirigirse.

Punto importante, y quizá con mayor énfasis, es que el directivo o ejecutivo, logre humanizar su tarea gerencial, así como la laboral productiva, de modo que en términos de calidad humana no se vea, o se imponga como alejado de su equipo subordinado, sino se muestre accesible y cercano.

Si bien esto no proporciona un aumento en la capacidad de la toma de decisiones, sí la complementa pues después de tomar una decisión, lo que se estima es que el equipo colabore a que ésta decisión se ejecute o se practique. Esta es justamente la importancia de la cercanía y la accesibilidad con respecto a la toma de decisiones.

Lo que esto generará, o debiera generar, es la atención a crear mecanismos, dinámicas, juntas e interacciones que permitan que los grupos operativos y administrativos de la organización lleven a cabo para alcanzar una cohesión que promueva y garantice el funcionamiento y desarrollo de cada área de la empresa.

En caso contrario, se encontrarán casos como el de “muchas son las empresas que se ven afectadas en su operatividad, por no estar atentos cuando se manifiesta algún conflicto que involucra al recurso humano, a la dinámica de los grupos, los individuos, reflejándose en una improductividad, descontento, desempeño, desmotivación”.

“El control se convierte en un ejercicio trivial. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que los estudiosos dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro”.

Eso es lo que se puede analizar acerca de la toma de decisiones, de forma interna en la empresa.

Es necesario abordar de igual forma, el cómo la prospectiva ligada a la eficacia en la toma de decisiones se relaciona con la parte externa de la empresa.

En este contexto surgen temas como la competencia, la productividad, el consumidor, etc. Es decir, aquellos procesos relacionados con el crecimiento de la empresa; la reunión de mayor número de clientes, así como la confianza y lealtad de éstos; el poder conseguir o mantener cierto número de ventas; el objetivo de la rentabilidad de las acciones que posea y la reputación que mediante los procesos de producción, difusión e identificación, la marca o empresa pueda obtener.

En México tanto en el tema empresarial como en tantos otros, nos encontramos en el proceso de entendimiento y generación de dinámicas.

Ana María Álvarez Nicolau explica que la “Prospectiva tiene, en nuestro país, un largo camino todavía que recorrer. Todos los que hemos intentado hacer algo en este terreno

hemos sido autodidactas que hemos ido improvisando lo que el sentido común nos decía. En cambio, en otros países, la Prospectiva tiene ya un cuerpo de doctrina, con verdaderos profesionales dedicados a ella y, lo que es más importante, una verdadera tradición”.

La apuesta quizás estaría centrada en el crecimiento de la Prospectiva como tema integral donde se establecen, construyen y transforman dinámicas de trabajo, teorías, y espacios alternos que contengan información.

En definitiva la acción acompañada con el conocimiento y actualización de temas como este, puede ser la clave para el mejoramiento integral de la vida colectiva del país, así como el aumento de la calidad de vida, que pueda propagarse, partiendo de la comprensión de un tema tan extenso y proactivo, como lo es la Prospectiva.

A manera de conclusión, la toma de decisiones y la Prospectiva son la materia prima que ira conformando, transformando y potenciando una empresa.

En definitiva, para asegurarse de la buena elección y ejecución de las decisiones, el líder que esté a cargo de cada departamento o gerencia, debe poseer características específicas que ayuden a instrumentar un plan de trabajo creativo, racional y factible.

El equipo o Think Tank que se conforme, será trascendental para el crecimiento y desarrollo de este plan y de todas las metas y objetivos que se establezcan en la empresa u organización. Será el responsable de que la acción motora que emprenda condicionará el éxito o fracaso de proyectos específicos.

Las dinámicas de trabajo y el tipo de ambiente que pueda irse generando, será también parte de la audacia del ejecutivo al momento de haber tomado ciertas decisiones.

Cada decisión, por pequeña que sea tendrá cierto impacto dentro de su campo de acción y ejecución. Lo ideal es que por ninguna circunstancia se subestime el alcance de éstas, para así poder ir conformando un hábito y astucia al momento de elección y toma de decisiones.

Bibliografía

Mesografía

- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/prospectiva-empresarial-estrategia.htm>
- http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=39
- http://www.itesm.edu/wps/portal/egap?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/EGAP2/Aspirantes/Maestros/MPE
- <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/05/14/la-gerencia-ante-problema-administrativo>
- <http://www.degerencia.com/articulo/prospectiva-estrategica-y-sobrevivencia-empresarial>

- <http://alvareznicolau.blogspot.mx/>