



**Reestructuración organizativa mediante prospectiva para innovar en el presente**

**Wilfredo Moya Bojacá**

**CÓDIGO: 20800194**

**Docente y Asesor: Mario Germán Moreno Martínez**

**Ensayo de Trabajo de Grado para optar al título de Especialización en Alta Gerencia**

**Seminario De Investigación  
Especialización En Alta Gerencia  
Facultad De Ciencias Económicas  
Universidad Militar Nueva Granada  
Cajicá – Cundinamarca – Julio 2019**

# **Reestructuración organizativa mediante prospectiva para innovar en el presente**

**Wilfredo Moya Bojacá**

**Alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada**

**Cajicá, 11/07/19**

## **Resumen**

Este ensayo presenta el efecto que tienen la innovación organizacional y la prospectiva estratégica aplicada a la reestructuración de las organizaciones que buscan ajustarse al impacto del futuro. Donde la globalización hace que todos los países busquen herramientas necesarias para continuar vigentes en un mercado mundial altamente competitivo utilizando la anticipación como herramienta para el alcance de las metas propuestas y deseadas con el ánimo de éxito en el mundo del tercer milenio.

## **Palabras clave**

Globalización, innovación organizacional, prospectiva estratégica, reestructuración.

## **Abstract**

This essay shows the effect of organizational innovation and strategic foresight applied to the restructuring of organizations that seek to adjust to the impact of the future. Where globalization makes all countries look for necessary tools to continue in force in a highly competitive world market, using anticipation as an instrument to achieve the objectives proposed and desired with the aim of success in the world of the third millennium.

## **Keywords**

Globalization, organizational innovation, strategic prospective, restructuring

## **Introducción**

Según el plan nacional de desarrollo (PND, 2018) “El desarrollo social y la económico del futuro estarán basados en el conocimiento. Por lo cual el gobierno debe invertir más en investigación, tecnología e innovación”. Es así que en este mundo actual, dinámico y continuamente cambiante, el principal beneficio de invertir en prospectiva estratégica se encuentra en la capacidad de anticiparse a los desafíos del futuro.

Pero alejarse de la innovación, que va de la mano con la prospectiva, implica quedar anclados en los manuales básicos metodológicos tradicionales e impide atreverse a pensar que el futuro se puede construir con esfuerzo, empoderamiento y confianza generando estancamiento y como lo diría Alvin Toffler caer en el torbellino producido por la llegada intempestiva del futuro.

Según el autor dentro de la realización de la especialización se pudo observar al estudio de prospectiva como herramienta para dar respuesta a ¿por qué es vital dirigir una organización a partir de escenarios futuribles para innovar en el presente? Por lo que se justifica investigar técnicas o disciplinas que permitan generar cambios a través de la creación de estrategias y equipos especializados en innovación que adecuan y definen a la organización del futuro.

Dada las posibilidades de aplicación de prospectiva estratégica que necesitan las organizaciones, es ideal realizar este ensayo argumentativo para analizar los escenarios futuribles donde la innovación organizacional es el motor de arranque para los desafíos que enfrentamos hoy en día y así garantizar la permanecía y sostenibilidad pasando del planteamiento prospectivo a la toma de acciones estratégicas como lo plantean Godet y Durance en su manual de prospectiva.

Refiriéndonos al problema, el objetivo de este ensayo es analizar la prospectiva como una herramienta para reestructurar una organización en el presente basándonos en el futuro, mediante el estudio estructurado de la información y la construcción de escenarios de un futuro deseable.

Es interesante para este ensayo, la tesis tomada del manual de prospectiva estratégica postulada por Godet “como la prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revolucionan el presente y demandan a la estrategia” (Godet, Michel, 1994)

## **Reestructuración organizativa**

Consiste en un proceso de análisis de las proyecciones que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos, para introducir los cambios necesarios en todos los niveles organizacionales cuando los resultados no son los esperados. La empresa tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continúa de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (Druker, 2002).

Las estructuraciones organizacionales hacen parte fundamental en los ciclos de las empresas por lo tanto Oriol Huguet afirma:

Reestructurarse puede resultar indispensable para atrapar nuevas oportunidades de generación de valor y es del todo fundamental para dejar de destruirlo si ello ya está ocurriendo. Los motivos por los que florecen nuevas oportunidades susceptibles de ser aprovechadas o por los que la empresa ha iniciado un proceso de destrucción de valor pueden ser muy variados: innovaciones tecnológicas, cambios en las tendencias de consumo más o menos acusados, entrada de nuevos competidores, globalización de los mercados, disponibilidad de recursos tecnológicos y financieros, etc (Huguet, Oriol, 2010).

Es por esto que se hace vital poder estructurar una organización enfocada en escenarios futuribles que apunten desde la realidad actual a ser factores de éxito en el largo plazo ya que alcanzar los buenos resultados está dado en la medida en que se sepa organizar un proceso de cambio teniendo en cuenta la planificación del mismo, incluyendo la preparación y eficiencia de los líderes en la organización. Todos los líderes de la empresa han de ser motores de cambio, enfocados en procesos innovadores, capaces de generar el ambiente ideal para la producción eficiente que permitan a las organizaciones tener una visión retadora (González Téllez, 2011).

Las organizaciones, sin importar su razón social o metas, están expuestas a una fuerte presión generada en el campo competitivo. En la mayoría de los casos, poco influyen los aciertos que hicieron exitosas a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo ya que seguir haciendo las cosas de la misma manera en un mundo tan cambiante puede generar un estancamiento fuerte que los ancle al pasado de triunfos e impida un próspero

futuro. Las estrategias exitosas del pasado ya no son tan efectivas en el presente pues las reglas del juego han cambiado (Sandoval Duque, José Luis , 2014) .

C. k. Prahalad nos deja ver la importancia de reestructurar las organizaciones desde la prospectiva en su siguiente postulado:

Imaginar el futuro puede ser más importante que analizar el pasado. Me atrevería a decir que las compañías de hoy no están limitadas por los recursos, sino por la imaginación, Imaginar el futuro y apostarle a los cambios de la sociedad seguirá separando los ganadores y los perdedores en el mundo global (C. k. Prahalad, 2010).

### **Prospectiva Estratégica**

Diferentes autores, como Peter Drucker, Michael Porter, Kenichi Ohmae y Michel Godet, concuerdan en: “las disciplinas estrategia y prospectiva permiten elaborar anticipadamente imágenes de futuro o escenarios para recorrer un camino con mayores probabilidades de acierto en un mundo en constante incertidumbre, a través del análisis riguroso de factores sistémicos (endógenos y exógenos) y la identificación de tendencias mundiales como fuerzas que dan forma al entorno” (unisabana.edu.co, 2019) . Lo cual ratifica para el autor la necesidad de plantear cambios organizativos mediante la construcción de escenarios en los que debemos implementar modelos de planificación estratégica y de gestión prospectiva.

La prospectiva estratégica como instrumento de gestión evalúa las alternativas para mejorar el desempeño de una organización , en un periodo determinado, tomando como referencia la interacción que esta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), con el objetivo de construir su mejor futuro posible, a través del trabajo colaborativo de los diferentes actores de la organización. La prospectiva indica cuáles son los posibles escenarios futuribles que puede afrontar una organización y la forma más adecuada de fabricar un futuro deseable (Baena Paz, 2015). De ahí la importancia del uso de esta disciplina para visualizar las alternativas de futuro que tiene una organización y así poder garantizar que aunque no siempre se tenga la razón sobre el futuro, se podría en cambio, mejor, casi nunca tener equivocaciones sobre este (Schwartz, 1997)

Siempre se ha escuchado que una forma de anticiparse al futuro se basa en cómo prepararnos y adaptarnos al cambio, pero es aquí donde aparece este interrogante: ¿Adaptarnos al cambio o generar alternativas de cambio? Estamos viviendo una transición acelerada en el funcionamiento y la dirección de organizaciones, debido a que las exigencias del entorno son cada día más altas, en donde constantemente se debe innovar para sobrevivir al agitado entorno económico, político y social mediante la busca de nuevos métodos, herramientas académicas y desarrollos tecnológicos (Druker, 2002) .

La aplicación de la prospectiva estratégica orienta a las diferentes instituciones para enfrentar efectos del cambio. Agrega en las organizaciones, empresas, gobiernos, la visión en el largo plazo, la proyección de futuro, y las alternativas de toda clase (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que influirá en la toma de decisiones en su plan estratégico ( Astigarraga, E., 2016).

La prospectiva gestiona el largo plazo (normalmente se visualiza a más de 20 años) a través del estudio estructurado de estadísticas, tendencias, modas y elementos de ruptura que permitan generar las mejores opciones para garantizar campañas productivas exitosas ya que esta no sólo un instrumento del deseo posible, sino una herramienta de cambio e innovación (Baena Paz, 2015).

Si a esta disciplina le adicionamos estrategias de innovación, indudablemente los escenarios futuribles retadores se darán de forma natural y se incorporaran como parte de la cultura organizacional como arma para enfrentar los desafíos de la nueva era. Por lo tanto se hace necesario anticiparse al futuro utilizando la prospectiva estratégica como ventaja competitiva que nos permita actuar hoy formando el éxito del mañana (Godet, Michel; Philippe, Durance, 2007).

La prospectiva estratégica utilizada dentro del marco de reestructuración organizacional puede garantizar un menor índice de incertidumbre que a su vez motiva la creatividad e innovación para hacer frente a la perspectiva del mercado y de los desarrollos tecnológicos mediante la utilización de diferentes escenarios futuribles que plasme los diferentes alternativas que el cambio tecnológico social y cultural nos muestra ( Astigarraga, E., 2016).

## **Innovación organizacional**

De acuerdo a las investigaciones y experiencia del reconocido académico Gary Hamel, autor de “El futuro de la Administración” donde argumenta, lo que genera éxito en las empresas a largo plazo no es la excelencia operativa, ni los nuevos modelos de negocio sino la gestión innovadora (Hamel, Gary, 2008) y se debe innovar en forma continua protegiendo la buena posición que se tiene como empresa en el mercado logrando así enfrentar asertivamente a los competidores y no rezagarse como pasa actualmente a nivel de competitividad con Colombia.

Según el Reporte de Competitividad Global (RCG) del Foro Económico Mundial de 2017-2018, Colombia se mantuvo estancada en calificaciones de 62/100 (deteriorando su ranking relativo de la posición 57 hacia la 60 entre 140 países), Ello implica que Colombia continúa rezagada en estos temas clave de competitividad frente a pares de la Alianza del Pacífico (AP) como Chile (posición 33) y México (46), y solo supera marginalmente a Perú (63). Bajo su nueva metodología, el RCG analiza el desempeño de doce “pilares”, agregados en cuatro grandes componentes: i) ambiente de negocios; ii) capital humano; iii) mercados; y iv) **innovación**. El retroceso de la posición de Colombia en dicho RCG-2018 obedeció a deterioros en los frentes de capital humano (puesto 51 en 2018 vs. 49 en 2017) e **innovación** (60 vs. 53) (Anif, 2019).

Esta situación requiere de acciones inmediatas y permite incluir la innovación como herramienta estratégica, Porter indica que la innovación adiciona nuevas tecnologías y también la forma de liderar y de hacer las cosas. La innovación se expresa en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc, haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la organización pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles (Porter, M, 1993)

Tema por el cual la cabeza administrativa debe enfocarse en ser el agente de cambio mediante estrategias innovadoras que incluyan los diferentes procesos de las organizaciones así como lo vemos en el Manual de Oslo sobre innovación la cual define la innovación organizacional como el conjunto de modificaciones en los métodos y estándares de la organización, remodelaciones en las áreas de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de

transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad. (OCDE, 2005)

## **Conclusiones**

- Los líderes de una organización deben enfocar sus esfuerzos y habilidades en ser generadores de cambio y debe hacerse en una forma programada y estructurada lo cual llamaremos cambio organizacional planeado donde no basta solamente con su planteamiento y la buena voluntad de los agentes de cambio, sino que es imprescindible la comprensión y como se involucran todos los actores de la organización y es aquí donde la prospectiva estratégica actúa como una herramienta de soporte en la construcción de planes y alternativas de cambio.
- Debido a la aceleración del cambio técnico, económico y social se requiere una visión a largo plazo, ya que, como decía Gastón Berger: “cuanto más aprisa se va, más lejos deben iluminar los faros”.
- La aplicación de la prospectiva estratégica dentro del marco de reestructuración encamina a las instituciones para el cambio y así mismo, a las personas que forman parte de ellas integrando en las organizaciones, empresas, gobiernos, el enfoque estratégico en el largo plazo, la proyección de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que les afectarán, y que deberán tener en cuenta en su estrategia y proceso de planeación ( Astigarraga, E., 2016).
- La adaptación al cambio tecnológico ya no es asumida como una opción ya que ha pasado a convertirse en una necesidad en el mediano plazo que obliga a las estructuras organizacionales a generar estrategias innovadoras para subsistir ya que los países que no le siguen el ritmo al cambio tecnológico global con frecuencia colapsan (The Economist, 2000).
- Después de varias décadas de reflexiones y estudios prospectivos sobre los grandes retos de las sociedades modernas en los territorios y las organizaciones, se puede decir que son los hombres y las empresas los que marcan la diferencia y todo se debe casi



siempre a la poca calidad de los equipos de dirección, incapaces de prever, innovar y motivar a los hombres (Godet, Michel, 1994).

- El efecto tecnológico y la visión del futuro son prioridad y las principales tendencias ya que la tecnología ha llegado hasta lo más recóndito de nuestra sociedad, con grandes avances en diferentes áreas del conocimiento a una velocidad muy alta donde lo que ayer fue moda, mañana es obsoleto, simple, ordinario o común. Sin duda, los avances tecnológicos han cambiado al ser humano en forma drástica, tanto en el campo económico como en el social que de cierta manera han generado un impacto positivo sobre el crecimiento de las organizaciones (Petit & Martinez, 2007).
- La planeación prospectiva y estratégica gestiona el conocimiento al servicio de la estructura organizacional mediante el análisis de la visión del futuro que se desea y los retos que este demanda mediante un proceso integral, complejo, y de fácil entendimiento en el cual podemos realizar entrega de cuentas y monitoreo de avances mediante tableros de control que ajusten avances y permitan evaluar el desempeño de la organización (Baena Paz, 2015).

Se analizó comparativamente como implicaciones las siguientes reflexiones:

- La prospectiva estratégica desplaza dentro de la estructura organizativa la forma de planificación tradicional debido a la globalización y la alta velocidad de los cambios sociales, económicos y tecnológicos adquiriendo relevancia en el mercado internacional (Baena Paz, 2015).
- La prospectiva como disciplina epistemológica de anticipación, es un instrumento clave para la planeación estratégica y la reestructuración organizativa porque su principal función es la de prevenir a partir de lo que ha pasado (retrospectiva) y que se expresa en el presente (coyuntura) para no solamente proyectar con las tendencias del pasado, sino con la construcción de visiones alternativas de futuro (Godet, Michel, 1994).
- La planeación prospectiva y estratégica permite anticipar y utilizar los diferentes escenarios como herramienta de cambio e innovación en los procesos de planeación facilitando a los directivos de la estructura organizativas instrumentar decisiones con

visión de futuro y convertirlas en ejecuciones concretas que conlleven al éxito de las actividades o metas fijadas por la organización.

- El diseño estratégico es el futuro deseable y el diseño lógico es el futuro alcanzable, razón por la cual es importante distinguir entre esos dos tipos de futuros para evitar complicaciones y posibles fracasos para estructuras organizativas que se alejen de la prospectiva estratégica como solución y herramienta que cada día está siendo ampliamente aceptada y utilizada, tanto en organizaciones públicas como privadas (Baena Paz, 2015).
- Después de varias décadas de reflexiones y estudios prospectivos sobre los grandes retos de las sociedades modernas en los territorios y las organizaciones, se puede decir que son los hombres y las empresas los que marcan la diferencia y todo se debe casi siempre a la poca calidad de los equipos de dirección, incapaces de prever, innovar y motivar a los hombres (Godet, Michel, 1994).

## Bibliografía

- Astigarraga, E. (octubre de 2016). *prospectiva.eu*. Recuperado el 4 de Mayo de 2019, de [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)
- Hamel, Gary. (2008). *EL FUTURO DEL MANAGEMENT*. Norma.
- Huguet, Oriol. (2010). <https://www.economistas.es>. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de <https://www.economistas.es/contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>
- Anif. (febrero de 2019). <http://www.anif.co>. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de <http://www.anif.co/Biblioteca/politica-fiscal/colombia-resultados-del-reporte-de-competitividad-global-2017-2018>
- Baena Paz, G. (2015). [www2.politicas.unam.mx](http://www2.politicas.unam.mx). Recuperado el 21 de Abril de 2019, de [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)
- Druker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Godet, M. (1994). *De la anticipación a la acción*. Marcombo Boixareu Editores.
- Godet, Michel; Philippe, Durance. (enero de 2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos*. lipsor.
- González Téllez, M. (Mayo de 2011). <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>. Recuperado el 02 de mayo de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
- OCDE. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed guidelines for Collectinnovation data. OSLO MANUAL*. . European Commission. Eurostat.
- Petit, A., & Martinez, M. (2 de noviembre de 2007). Recuperado el 21 de abril de 2019, de <http://132.248.9.34/hevila/Formaciongerencial/2007/vol6/no7/6.pdf>
- PND. (2018). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>. Recuperado el 4 de Mayo de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. buenos aires: ediciones javier Vergara.
- PROSPECTIVA ESTRATÉGICA:ORÍGENES, CONCEPTOS CLAVE E INTRODUCCIÓN A SU PRÁCTICA. (s.f.).
- Rodriguez, J. (enero de 2000). <ftp://ftp.unicauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/.../prospectiva-innovacion.pdf>.

Recuperado el 24 de abril de 2019, de  
<ftp://ftp.unicauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/.../prospectiva-innovacion.pdf>  
Sandoval Duque, José Luis . (febrero de 2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de  
<https://www.icesi.edu.co>:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1795/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795/HTML)  
L  
Schwartz, P. (1997). *Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*.  
The Economist. (22 de junio de 2000). *www.economist.com*. Recuperado el 21 de abril de 2019,  
de *www.economist.com*: <https://www.economist.com/unknown/2000/06/22/a-new-map-of-the-world>  
unisabana.edu.co. (18 de febrero de 2019). <https://www.unisabana.edu.co>. Recuperado el 21 de  
abril de 2019, de <https://www.unisabana.edu.co>:  
[https://www.unisabana.edu.co/campus/detalle/noticia/el-poder-del-pensamiento-  
estrategico-y-prospectivo-en-las-organizaciones-1/](https://www.unisabana.edu.co/campus/detalle/noticia/el-poder-del-pensamiento-estrategico-y-prospectivo-en-las-organizaciones-1/)