

## UNIDAD 3. PLANIFICACIÓN AVANZADA



Planificación avanzada

## Tabla de contenido

<b>UNIDAD 3. pLANIFICACIÓN AVANZADA .....</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de contenido .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>3</b>
Objetivo general: .....	3
Objetivos específicos: .....	3
<b>3.1 Planificación corporativa.....</b>	<b>4</b>
3.1.1 Etapas de la planificación corporativa.....	4
3.1.2 Composición de la planificación corporativa.....	4
<b>3.2 Comunicación corporativa como soporte a la planificación corporativa.....</b>	<b>6</b>
3.2.1 Acciones .....	7
3.2.2 La comunicación corporativa como consecuencia de la conducta de los individuos 8	
3.2.3 Grados de complejidad, un reto en la comunicación corporativa.....	9
3.2.4 Correlación entre comunicación corporativa - planificación- estrategias .....	9
<b>3.3 Toma de decisiones.....</b>	<b>10</b>
3.3.1 Decisiones.....	10
3.3.2 Clasificación de criterios de decisión .....	11
3.3.3 Claves para generar alternativas de decisión .....	11
3.3.4 Incertidumbre.....	11
<b>3.4 Planificación prospectiva.....</b>	<b>12</b>
3.4.1 Características de la planeación prospectiva .....	14
3.4.2 Nuevos panoramas de planeación prospectiva .....	15
3.4.3 Ventajas y limitaciones de la planeación prospectiva.....	18
3.4.4 Métodos de la planeación prospectiva .....	18
<b>3.5 Planeación táctica y operativa .....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Planeación a corto y largo plazo .....</b>	<b>20</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>22</b>

## **Introducción**

Se denomina planificación avanzada, a las planificaciones corporativas y de prospectiva, ya que las mismas utilizan decisiones estratégicas basadas en la productividad, las operaciones, la capacidad del recurso humano y el comportamiento propio y del mercado, teniendo que ver con el entorno económico, social, corporativo, internacional y de estrategia de conocimiento, investigación y cambios.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Identificar los principios fundamentales de la planificación corporativa y la toma de decisiones, como insumo fundamental el éxito de las organizaciones.

### **Objetivos específicos:**

- Comprender el rol que cumple la planificación corporativa para conseguir los objetivos corporativos trazados desde la alta dirección de las organizaciones.
- Reconocer la importancia de una adecuada toma de decisiones para garantizar el liderazgo y permanencia de las organizaciones, en un mundo cada vez más globalizado.

### 3.1 Planificación corporativa

Las organizaciones, para aclarar y guiar sus labores hacia los objetivos corporativos, utilizan el enfoque sistémico como base importante para la toma de decisiones estratégicas y controlar e instruir a cada una de sus dependencias para conseguir un lugar corporativo ambicioso y competitivo.

La planificación corporativa corresponde al proceso mediante el cual se deciden las expectativas de la corporación en escenarios de incertidumbre, evaluando las técnicas que mediarán el estado del entorno político, financiero y social, además de las amenazas y posibilidades, introduciendo un futuro optimista para cumplir con los fines y objetivos de la corporación.

Según David Fred, "...Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen: expansión geográfica, diversificación, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, "asociaciones", o una combinación de algunas de estas acciones...". Se considera que, de una u otra manera, todas las organizaciones en crecimiento pasarán por todas estas etapas para ser exitosas e ir adelantadas en el desarrollo de las mismas, citado por Augusto Bahamón Dussán (2010, p.33).

#### 3.1.1 Etapas de la planificación corporativa

La planificación corporativa cuenta con unas etapas que deben ser cumplidas para proyectar sus objetivos. Entre éstas se encuentran:

- Comprensión de amenazas y oportunidades en el mercado.
- Plantear el futuro perseguido.
- Dictar las directrices y rutas para la consecución de los objetivos.
- Determinar el presupuesto y la forma y tiempo de ejecutarlo.
- Definir el o los responsables de cada una de las etapas y su ejecución.

#### 3.1.2 Composición de la planificación corporativa

La planeación corporativa está compuesta, básicamente, por la visión de tres tipos de estrategias: Diversificación, sinergia y franquicias. (Hill, Irelans, Hoskisson, 1999).

**Diversificación:** Esta se observa, especialmente, desde el punto de vista de la producción, comercialización de productos y la incursión en nuevos mercados.

**Características y evolución:** Se agrupan las operaciones, con el fin de dar un mejor servicio e incrementar la eficiencia. Surgen líderes que trabajan en la forma de incrementar la competitividad (aprendizaje continuo) en mercados globalizados. (Ardila y Vargas, 2012, p. 159-181).

Se desarrollan en el mercado empresas que dan soluciones administrativas a otras empresas (existe la figura de subcontratación) para ampliación y cumplimiento en mercado.

Crecen las empresas con soluciones administrativas en variabilidad de temas, surgiendo la diversificación de productos y se incrementa la competitividad y rendimiento; debido a esto toma fuerza la ventaja competitiva.

Del mismo modo, se plantean niveles bajos, medios y altos de diversificación, los cuales dependen del grado de conexión, pluralidad de negocios, su cantidad, dominio, tecnología y poder (diversificación relacionada).

Las razones por las que las empresas implementan la estrategia de diversidad, es para aumentar la competitividad estratégica (economías de enfoque, compartir actividades, transferencia de aptitudes); (poder en el mercado a través de diferentes puntos en el mercado); (economía financiera, mejor y eficiente distribución de capital, fortalecimiento de negocios); (Incentivos); (leyes fiscales, normatización, incertidumbre en futuros flujos de caja y recursos tangibles).

**Sinergia:** Son las características comunes que hacen que se agrupen todas las personas y organizaciones cuando hay similitud en procesos y procedimientos, y que al estar unidas potencializan su desarrollo y posibilidades de estar en altos niveles de competitividad.

Las economías de enfoque no sólo se dan en empresas, individualmente, sino que las mismas crecen y se dan entre dos o más empresas; su sinergia está, especialmente, en su función o negocio.

Algunos beneficios de la sinergia son:

- Se logra un gana-gana por alianzas de empresas, de acuerdo con ubicación geográfica e instalaciones conjuntas, permaneciendo, a la vez, independientes.
- La reducción en el costo de adquisición, puesto que comparten conocimiento.
- Se logra control sobre un extenso mercado.
- Se obtiene un margen superior de ganancia.
- Se da, incluso, el crecimiento de pequeñas empresas que proporcionan insumos.

**Franquicia:** Es la posibilidad que tienen todas las organizaciones de compartir y utilizar todas aquellas tecnologías, servicios o toda acción recíproca que en todo caso trae beneficio para las partes.

La globalización obliga a realizar innovación, además, de establecer estrategias que contribuyan al crecimiento. En la franquicia:

- El control es centralizado.
- Realizando poca inversión, se facilita la transferencia de conocimiento.
- Las empresas tienen la posibilidad de diversificar uno o varios negocios.
- Debido al tipo de capital que se invierte, se reduce el riesgo financiero. A menor tamaño de la corporación con una cantidad grande de subcontratación, se obtiene una mayor demanda de servicios administrativos y una mayor relación con las empresas clientes.

Las grandes empresas nacionales con características de alto posicionamiento, tienen la alternativa de planificar y abrir excelentes posibilidades en el mercado internacional, pasando a ser más complejas con un alto nivel de riesgo. Sin embargo, las alianzas les permiten compartir los riesgos, además, de los conocimientos y habilidades, requiriendo buenos sistemas de información y comunicación.

Es de advertir que si bien es cierto éstas empresas captan mercado internacional, también es cierto que corren un riesgo cuando una empresa extranjera entra al mercado, pues va a conseguir más información y experticia de las empresas locales, igual que el conocimiento del mercado y sus habilidades.

En resumen, organizaciones que quieran surgir en el mercado en forma competitiva, deben pensar en realizar las alianzas que más les convenga, de acuerdo con sus objetivos, recurso humano, objetivos estratégicos y capacidad financiera.

### **3.2 Comunicación corporativa como soporte a la planificación corporativa**

La comunicación corporativa está compuesta por todos los mensajes transmitidos desde cada uno de sus niveles organizacionales, pasando, incluso, por todos los recursos que la organización tiene, entre otros, recursos humanos (desempeño, creación, mensajes, actividades); productos y servicios y la imagen que la organización presenta ante sus clientes. A su vez, esa comunicación existe desde y hacia el entorno. En otras palabras, todo lo que la organización tiene para informarse en forma real de sí misma.

Terry y Franklin (1986), se refieren a la comunicación como parte esencial para realizar una administración verdadera, una habilidad para desarrollar y lograr

comprensión entre las personas, intercambiando diferente información e impresiones entre dos o más personas.

La comunicación corporativa recoge todo lo que es la organización, sus momentos, la relación que existe entre todo su recurso humano y la relación que existe entre la organización y su entorno corporativo. Se puede decir, que una de las bases de la imagen de la organización, es el resultado de la comunicación, generando expectativas sobre lo que se puede esperar, su nivel de satisfacción y sus necesidades.

La imagen que las corporaciones tienen es el resultado, entre otras, de las manifestaciones de comunicación del recurso humano, las cuales tienen que ver con cada uno de los procesos organizacionales.

Las clases de comportamiento del recurso humano, contribuyen con las diferentes manifestaciones a nivel de comunicación corporativa así: conductual, de conocimiento, acciones, actividades y omisiones. Éstas fácilmente pueden dar una radiografía de lo que es la organización.

### 3.2.1. Acciones

Las comunicaciones basadas en las acciones participan en el proceso de construcción de mensajes para transmitir a los clientes y personas involucradas con la organización, una imagen corporativa. Éstas pueden ser:

**Comunicación interna:** Está medida por el grado de integración de los individuos a la labor que desarrollan, tanto a nivel de equipos de trabajo como a nivel individual dentro de la organización. De igual modo, se establece comunicación a través de revistas institucionales o buzones de sugerencias, incidiendo en los procesos en busca de metas locales y globales.

**Comunicación de nivel comercial:** Dada por los logros en fidelización de clientes, instrumentos de publicidad, marketing y comunicación directa.

**Comunicación industrial:** Establecida por los vínculos y grado de colaboración entre proveedores y distribuidores.

**Comunicación institucional:** Basada, no sólo en las relaciones internas, sino en las afinidades con su entorno, situaciones en donde se manejan temas como aceptación, confianza, credibilidad. Aquí son importantes los valores como respeto, responsabilidad social y ética.

Comunicación a través de la tecnología: Páginas Web (campañas, posicionamiento, noticias, actualizaciones, historia de la organización, organigrama, dependencias, datos de contacto a nivel organizacional, nacional e internacional), e Internet (voz activa, interna y externa).

### **3.2.2 La comunicación corporativa como consecuencia de la conducta de los individuos**

La comunicación corporativa también se manifiesta como resultado de la conducta de los individuos, como derivación del comportamiento del día a día de la organización y por esto se observan las siguientes conductas: directa (actuación jefes-subordinados); organizativa (sistemas formales de la organización); profunda (valores, cultura interna); comercial (calidad, comportamiento con el cliente); institucional (ética, actividades de nivel social, económico y cultural, busca beneplácito, credibilidad y favoritismo ante la sociedad).

Dentro de este marco y para que la comunicación produzca beneficios a la organización:

Deben socializarse, ampliamente, las metas y estrategias en forma escrita y utilizando las herramientas tecnológicas (videos, interactividades, memorandos). Igualmente, a nivel directivo.

Se deben impulsar talleres de capacitación a todos los niveles de la organización, referidos a la misión, visión, valores, estrategias y metas.

Se debe realizar retroalimentación de los procesos y procedimientos, propiciando la comunicación en forma oral o escrita.

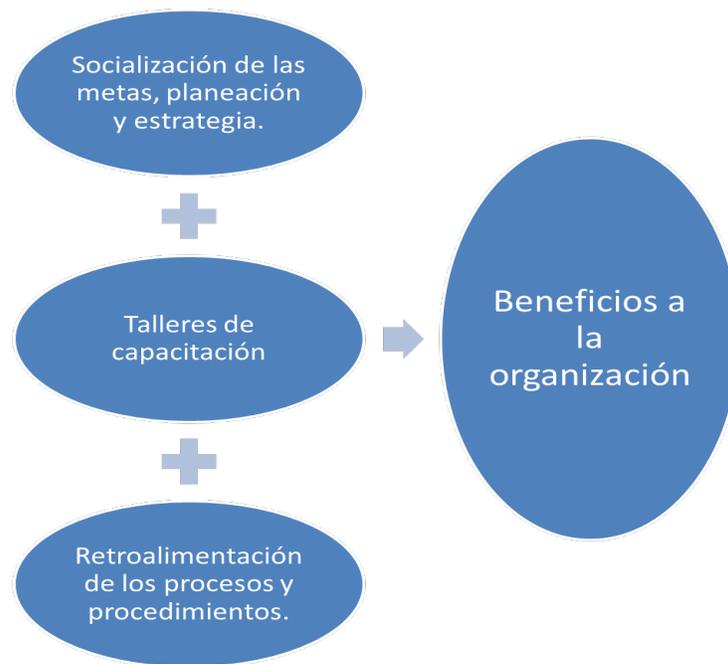


Imagen 3.1 Comunicación Corporativa – Producción propia

### 3.2.3 Grados de complejidad, un reto en la comunicación corporativa

Se manejan grados de complejidad desde los niveles:

- De los individuos: Tiene que ver con conocimiento, integralidad, tecnología, experiencia e investigación.
- Del grupo: Tiene que ver, no sólo la combinación de las características de cada individuo, sino la relación entre éstos, su entorno y toma de decisiones.
- De la organización: Tiene que ver, entre otros, con entorno, conocimiento, tecnología, investigación e innovación.

### 3.2.4 Correlación entre comunicación corporativa - planificación- estrategias

Las diferentes comunicaciones presentadas en las corporaciones, clasifican la planeación de estrategias comunicativas en un nivel de complejidad alto, teniendo en cuenta siempre, las formas de comunicación expresadas y reflejadas por cada organización.

Para facilitar el análisis de planear la estrategia de comunicación corporativa a seguir, labor que corresponde al administrador, habrá que tenerse en cuenta formas más manejadas de comunicación, cuáles resultados se tienen de planificaciones anteriores, el impacto, grado de efectividad e influencia y potencial de éstas a presente y futuro. Siempre hay que tener en cuenta el análisis de recursos disponibles (fortalezas, debilidades, estructura interna), que la organización tiene para dar cumplimiento a la estrategia corporativa de comunicación, debido a la gran exigencia que se puede presentar como consecuencia del entorno.

### 3.3 Toma de decisiones

El progreso de las organizaciones está de la mano con la toma de decisiones, así como su estabilidad y ganancias. Su principal apoyo es el recurso humano capacitado, experto y conocedor de la planeación, como herramienta útil y valiosa en un proceso de administración tan importante.

#### 3.3.1 Decisiones

Las decisiones son opciones que se tienen con miras a resolver un problema, con la suficiente recopilación de información enfocada hacia objetivos. (Gallagher y Watson, 1982).

En la toma de decisiones intervienen una serie de pasos que vale la pena mencionar: análisis, que es el que se utiliza para seleccionar la mejor estrategia; el diseño y la implementación.

La parte cognitiva de los individuos representa en la organización una toma de decisiones en donde tienen que ver, entre otros, lineamientos de carácter económico, maximización de valores y utilidades, además del entorno y comportamiento del individuo y la organización, enmarcada en límites de racionalidad.

Es necesario conocer la parte histórica de las corporaciones, para lograr actuar en consecuencia respecto de las decisiones estratégicas, así como el entorno actual y pasado de las mismas para tomar las acciones ante situaciones de incertidumbre.

Para la selección de la estrategia más adecuada de decisión se tiene en cuenta:

- Planteamiento de la situación: Se revisa la situación que causa el problema, las causas, características y evolución que lo ha originado.
- Definición de la situación: Se observa el momento en que se origina el problema, áreas que afecta; se verifica el responsable, causas y dimensión.

- Análisis: Habiendo recopilado la información, se define el problema y criterios de solución, se clasifican criterios de las posibles soluciones por importancia y, finalmente, se decide la solución.
- Tipos de decisión: Programadas: Referidas a procedimientos mecánicos que se repiten (implican certeza, se conocen consecuencias y se pueden delegar).
- No programadas: Referidas a problemas o dificultades no programadas (los problemas no están estructurados, no tiene procedimientos, solución incierta).

### 3.3.2 Clasificación de criterios de decisión

Bajo certeza (la situación es conocida).

Bajo riesgo (probabilidad de que ocurra)

Bajo incertidumbre (la probabilidad es desconocida y sorpresiva). Sin embargo, en esta situación debe procederse: listar resultados posibles; establecer la probabilidad de ocurrencia de la situación; verificar el retorno y calcular la certeza.

### 3.3.3 Claves para generar alternativas de decisión

Referidas a los objetivos, desafiar limitaciones, fijar situaciones elevadas, aprender de experiencia propia, solicitar sugerencias de otras personas y crear alternativas antes de evaluar.

### 3.3.4 Incertidumbre

Se entiende como la situación que se presenta en determinado momento, de la que no se conocen sus consecuencias y, por lo tanto, la toma de decisión es arriesgada.

Las decisiones tienen una característica muy especial y es que en éstas influye la mirada y experticia de quien toma la decisión. Igualmente, la integralidad del individuo que se puede basar en varios criterios:

La decisión se toma creyendo que el escenario es el peor (Maximin: Asegura una mínima ganancia; se debe identificar la decisión que tiene el máximo de las mínimas ganancias).

La decisión se toma basada en matriz de ganancia y costo de oportunidad (Minimax: es un criterio no seguro, pues se incurre en pérdida por no escoger la mejor decisión; las decisiones son pesimistas y conservadoras).

Basada en la mejor de las situaciones (Maximax: Pretende tomar la decisión que le produce la máxima ganancia para cada alternativa de solución).

Pasos más importantes para la toma de decisión bajo situación de incertidumbre:

- Se realiza una lista en donde estén descritas todas las fuentes de incertidumbre.
- Se estudia y verifica cuál puede ser la influencia de las incertidumbres en el resultado de toma de decisiones.
- Las consecuencias de las decisiones deben dejarse por escrito, ser cualitativas y cuantitativas.

Esta clase de planificación trae muchos beneficios a nivel nacional (local), como a nivel internacional. Coadyuvan a las buenas relaciones, a incrementar los conocimientos, la investigación, la innovación y la exploración de mejores posibilidades para las empresas, minimizando los costos, optimizando la contratación y maximizando la supervisión. Al mismo tiempo, abre una gran cantidad de posibilidades y oportunidades de crear valor, relaciones totalmente confiables, inversiones leales bajo un panorama de aceptación de riesgos compartidos.

La toma de decisiones, como consecuencia de una buena planificación no se hace esperar. Aquí juega un papel muy importante la persona que toma las decisiones, su conocimiento, experticia, criterios, habilidades, forma de mirar las situaciones y personas involucradas en los diferentes procesos que contribuirán, en gran parte, en la forma como se puedan tomar las decisiones, en todo caso, acorde a experiencias y manejo de incertidumbres.

### **3.4 Planificación prospectiva**

La planificación prospectiva involucra nuevos panoramas de diversificación, como por ejemplo, lo económico (operaciones en escenario global y su comportamiento); el ser competitivos frente a la competencia y la competitividad (nuevas tecnologías, cambios técnicos y rendimientos superiores al promedio); estabilidad, crecimiento y satisfacción del recurso humano (incremento en conocimiento, oportunidades de mejor nivel laboral, reconocimientos e incentivos), y desarrollo sostenible y cadenas de suministro verde (eficiencia, insumos y normatización).

La planeación prospectiva es apoyo de investigación, ya que coadyuva a que las personas involucradas en los diferentes procesos organizacionales creen e innoven con miras a la visualización futura de la organización, convirtiéndose en un propósito primario y proporcionando un marco de coherencia dentro de una gerencia en el proceso de planificación estratégica.

La prospectiva se refiere a crear desde el presente el propio futuro, diseñándolo y construyéndolo a cada día.

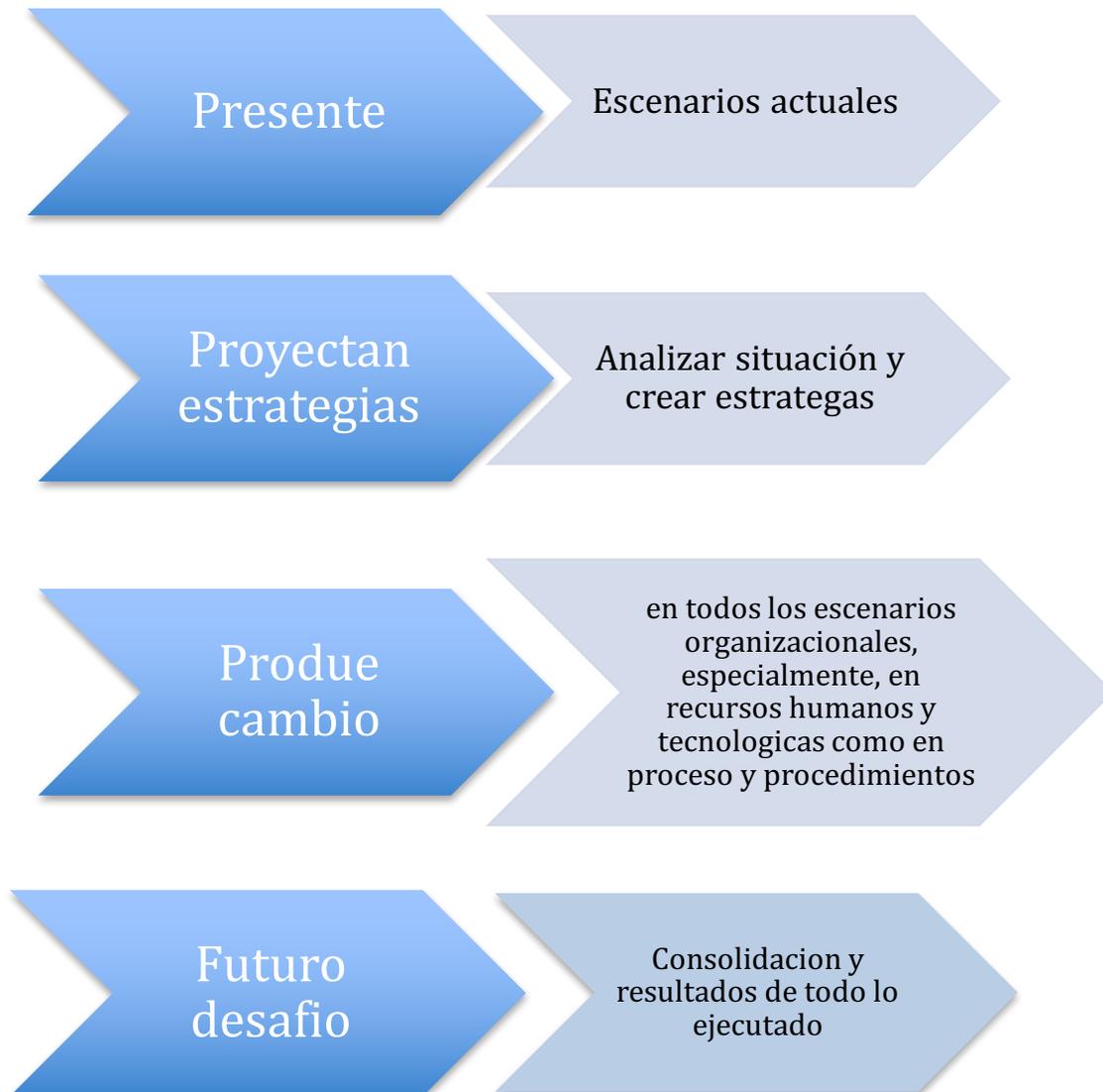


Imagen 3.2 Prospectiva – Producción propia

Weber (1981), sobre la prospectiva señala que es una solución acertada que soluciona muchos de los problemas que se presentan en los flujos de información tecnológicos y sociales; contribuye a afrontar los problemas venideros de forma menos impactante.

Didriksson (1991), al referirse a prospectiva, habla de una práctica basada en los análisis críticos de las situaciones y las diferentes teorías que se desarrollan, propiciando un cambio tecnológico, económico y organizacional.

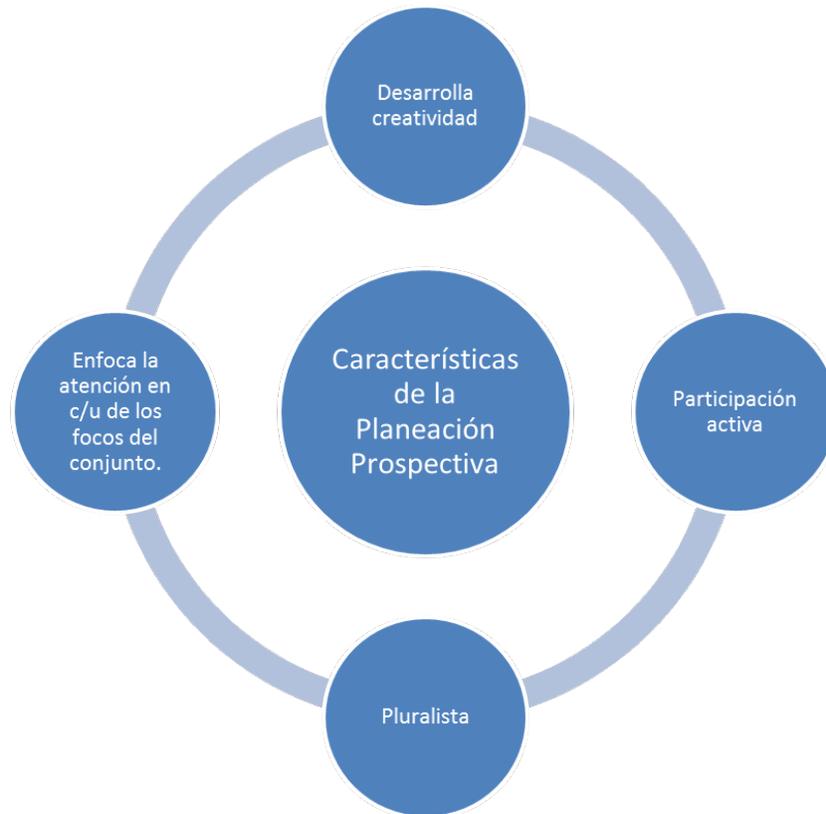
### **Concepto de planeación prospectiva**

La planeación prospectiva invita a la reflexión a futuro, estimando posibles escenarios comportamentales de una realidad y dejando identificar escenarios problema. Es por eso que se diseña lo deseado y se preparan y ejecutan acciones en tiempo presente para un futuro próximo, dentro de escenarios posibles. La prospectiva es, en este caso, el ingrediente esencial para la construcción de visión futura dentro de un marco flexible.

Medina (2007. Pág. 5), afirma que la pregunta clave de la prospectiva no es: ¿cómo será el futuro?, sino, ¿cómo quisiéramos que fuera el futuro?

#### **3.4.1 Características de la planeación prospectiva**

Desarrolla la creatividad y la participación es activa. Se tienen en cuenta todos los puntos de vista por lo que se hace pluralista. A través de procesos y productos consigue los fines, enfocando la atención en cada uno de los focos del conjunto.



**Imagen 3.3 Características de la planeación prospectiva – Producción propia**

La prospectiva proporciona una mirada desde las experiencias históricas y presentes hacia una visión futura, que invita al desarrollo de la creatividad en escenarios factibles y una planeación prospectiva enfocada en futuros posibles, orientándose a determinado estado y proyectando impedir u obtener alguna situación factible. En este punto interviene, entonces, una decisión presente para dirigir el futuro, a través de acciones continuas dentro de los procesos en un lapso de tiempo.

La prospectiva también realiza mucho énfasis en la elaboración de los objetivos futuros pretendidos, la búsqueda por conseguirlos y la forma activa de los medios para lograr los objetivos a través de un proceso de planeación.

### **3.4.2 Nuevos panoramas de planeación prospectiva**

A través del tiempo se van presentando cambios, tanto internos como externos, donde también el universo cambia produciéndose un cambio global. Por tanto, el enfoque se realizará hacia nuevos campos de la aplicación de la prospectiva, donde uno de ellos será la prospectiva ambiental.

Dejando claro que la ciencia es la que tiene la tarea más ardua de investigación respecto al tema ambiental, se puede decir que los individuos tienen la responsabilidad de contribuir con este, desarrollando, por ejemplo, tecnología que sea amable con el medio ambiente, que no destruya la naturaleza y más bien contribuya a su cuidado (reciclado en forma adecuada, por ejemplo), utilizando mejor los elementos organizacionales y realizando un enfoque innovador que esté acorde con la sostenibilidad global.

### **Sistema de manejo ambiental**

En el caso del sistema de manejo ambiental y desde el punto de vista de la planeación prospectiva, se deberá visualizar a futuro, teniendo en cuenta el panorama de escenarios que probablemente se den. Cuando el sistema de manejo ambiental se presente en empresas que tienen que ver con desechos que forman parte del proceso productivo desarrollado, se podrán observar más fácilmente los pronósticos predecibles a futuro, de tal manera que se pueda planear, prospectivamente, una solución y proceso acorde con este evento. De igual manera, se tomarán decisiones que conlleven a la previsión para evitar o aprovechar oportunidades previsibles para construir los futuros organizacionales factibles de tener.

### **Cadenas de suministro verde**

Las prácticas ambientales, muy de moda en este siglo, exigen la colaboración, no sólo de las personas sino de las organizaciones, razón por la cual se menciona la cadena de suministro verde en la que se sensibiliza, no sólo al consumidor sino también al productor; en donde se les invita a la utilización de materiales biodegradables (empaques, reciclaje, readecuaciones, retorno, embalajes), realizando, en consecuencia, una producción limpia, enmarcada dentro de diseños, mercados y abastecimiento de materias primas cumpliendo con normas ambientales ya desarrolladas y de cumplimiento obligatorio con estándares internacionales. Dependiendo de lo que se vaya a realizar, se deben consultar las normas nacionales e internacionales sobre el tema.

Confirmando lo anterior, el sistema de manejo ambiental hace parte muy importante de las empresas, a saber: Estructura organizacional, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos, recursos, control y políticas.

### **Desarrollo Sostenible**

En este tema es importante mencionar que sostenible está referido a la satisfacción de las necesidades de los seres humanos en el presente. Igualmente, el pilar principal de la planificación se apoya en la equidad intergeneracional a largo plazo, en el que se debe estar atento al índice de sostenibilidad, que debe ser menor o igual a la regeneración de

desechos producidos por las actuales situaciones y circunstancias, ya sea personal u organizacional de producción y consumo.

En la planificación prospectiva realizan un papel muy importante los llamados líderes organizacionales, ya que ellos definen las estrategias y elaboran las políticas e involucran dentro de los procesos el desarrollo de acciones e instrumentos encaminados al desarrollo sostenible. En este sentido, la planificación en prospectiva juega un papel preponderante en las empresas del mañana, cuando se pretenda tener una ecoeficiencia en crecimiento.

Planear prospectivamente con desarrollo sostenible, representa ventajas competitivas para la organización: mejora su actividad, disminuye costos, realiza evolución permanente previa a impactos ambientales, evita multas estatales y logra realizar un monitoreo permanente de gestión ambiental.

Como la planeación es la que se realiza con base a las diferentes actividades que desarrolla la organización y por ende los individuos que pertenecen a ella, se hace necesario mencionar el tema de adopción tecnológica, por estar enlazado, directamente, tanto con la organización como con el personal que trabaja para esta. De tal manera, que deben trabajar prospectivamente, para organizar su accionar frente a la previsión que se tenga.

Adopción tecnológica: Con miras a generar ventajas competitivas, las organizaciones necesitan aprovechar lo que otras ya tienen y por eso, adoptan la tecnología, el desarrollo e innovación que las mismas han generado, a la vez que ofrecen los desarrollos locales para buscar actuar, mancomunadamente, y construir futuro.

La adopción tecnológica se aplica, por ejemplo, en los avances del conocimiento científico, según las necesidades de los diferentes mercados. Así mismo, se refiere a las tareas de sistemas ordenados como son: hardware (estructura física), software (reglas, parámetros algorítmicos, instrucciones) y todo lo que tiene que ver con el recurso humano (competencias, experiencias, conocimientos), que a su vez conforman una red de apoyo de la organización, llevándola a ser más eficaz y eficiente.

Además de ello, el diseño de los diferentes procesos estará soportado por las distintas plataformas tecnológicas, el recurso humano y la gestión de conocimiento, propiciando un ambiente más estructurado y con posibilidades de visualizar prospectivamente las organizaciones.

Los gobiernos organizacionales, con planeación futurista, incorporan características corporativas al tomar sus mejores decisiones cuando nombran sus líderes estratégicos, debido a que una mala decisión del líder puede llevar a afectaciones económicas y financieras de los diferentes actores.

Dentro de este mundo globalizado, las planeaciones de los diferentes gobiernos organizacionales, deben tenerse en cuenta cuando se realiza la planeación prospectiva, pues de ellas y sus relaciones a nivel internacional, dependen, en gran parte, los resultados positivos o negativos de su economía.

Respecto a la prospectiva empresarial, se observa que existen mecanismos internos en las corporaciones que coadyuvan a su desarrollo, llevándolas a visualizar su futuro, sin embargo, prospectivamente, hay que tener en cuenta que externamente hay un control corporativo que está dado por el mercado corporativo que limita el campo de acción y reduce la diversificación eficiente de las organizaciones. (Ignacio Vélez, 2003, p.p.351-393).

### 3.4.3 Ventajas y limitaciones de la planeación prospectiva

#### Ventajas:

- Aunque existe mucha incertidumbre, anticipa lo que vendrá en el futuro.
- Toma decisiones con base en el ordenamiento y priorización de percepciones.
- Aun conociendo las posibles consecuencias, induce a la toma de riesgos.
- Posibilita reflexionar sobre lo que será el futuro.
- La prospectiva es un insumo de la planeación y apoya la construcción de los escenarios de la visión de la organización.

#### Limitaciones:

- La información inicial de acuerdo con el entorno puede variar.
- Por la incertidumbre del futuro es difícil planear acertadamente.
- Las actividades identificadas para conseguir los objetivos futuros, pueden estar limitadas por costos altos no proyectados, ocasionados por causas del mercado externo a la organización, problemas emergentes que conllevan a traumatismos en la consecución de los resultados futuros.
- Las ocasionadas internamente en la organización, por ejemplo, desde el punto de vista del conocimiento o la experticia, dado que existen tecnologías innovadoras no calculadas.

### 3.4.4 Métodos de la planeación prospectiva

#### Los métodos de planeación prospectiva son:

- Técnica de escenarios
- Análisis morfológico
- Método Delphi

La prospectiva esboza una experiencia deseable de un mundo futuro. Aquí se maneja la actitud anticipada, tratando de ser un artífice futurista y su tendencia es guiar a la organización a un objetivo anticipado y deseado. Uno de sus elementos primordiales es la actitud prospectiva; otro, es el análisis prospectivo (comparación razonable y futurista al cumplimiento de metas y escenarios); y, por último, la parte de presupuesto y programación. Es importante anotar que las acciones del presente representan un futuro con logro de objetivos deseados.

Los escenarios, por su parte, tratan de mostrar el entorno acertado organizacional. Permiten que el análisis se base en probabilidades condicionales y subjetivas, y tratan de estructurar el entorno organizacional con todas las situaciones posibles, de tal manera que se puedan establecer escenarios de techo, de piso o medios, o lo que otros llaman lo más probable, lo más optimista y lo más pesimista. Se divisa todo el panorama, de tal manera que se pueden analizar subescenarios financieros, presupuestales, económicos, socioculturales, tecnológicos y competitivos, además, de permitir conocer las características y reglas mediante las cuales se mueven, así como observar las variables más fuertes y visualizar escenarios de incertidumbre.

Cuando se habla de escenarios, debe tenerse en cuenta que deben ser coherentes (articulados de manera lógica); tener pertenencia (articulados con el tema principal) y tener verosimilitud (ideas creables). (Mojica, 2005).

Las dos técnicas de prospectiva más importantes son: la de Tendencia (Método DELPHI) y Alterna (Análisis Morfológico).

El método DELPHI es un método subjetivo para la elaboración de pronósticos; la calidad del pronóstico depende del tipo de cuestionario y la cualificación de los expertos. Es realizado por expertos con cierto nivel de conocimiento sobre un tema, a través de encuestas sobre probabilidad de materialización de que se realice un evento y la fecha del mismo. Algunos ejemplos están dados por clases de empleo, calidad de vida, diferentes entornos. Por tanto, este método de prospectiva se basa en el uso de juicios de expertos para hacer pronósticos que se realizan a través de encuestas.

El análisis morfológico, por su parte, fue creado por F. Zwicky. La base de este análisis son las diferentes variables estratégicas que van a dar la posibilidad de hipótesis hacia el futuro; las mismas son agrupadas por familias y subfamilias que se categorizan y conforman, lo que se llama espacio morfológico. Se pueden también conformar hipótesis en las subdivisiones (número de escenarios con hipótesis que resultan de la multiplicación de hipótesis por número de variables). Desde el punto de vista organizacional, ésta técnica consiste en el análisis de las partes que componen un problema para, a partir del mismo, generar soluciones; permite identificar nuevas oportunidades para la empresa y el desarrollo de ventaja competitiva.

### 3.5 Planeación táctica y operativa

#### Planeación Táctica

La planeación táctica está enfocada en acciones que producen su impacto en el plan estratégico. Está definida por Bateman y Snell (2004, p.p. 134-135), como el “...conjunto de procedimientos para traducir metas y planes estratégicos amplios, en metas y planes específicos que sean relevantes para una parte identificada de la organización, un área funcional, como el marketing...”. Esta planeación es importante ya que en muchas ocasiones maneja, especialmente, el control de costos.

Igualmente, los planes tácticos están enfocados hacia acciones que están direccionadas al plan estratégico.

#### Planeación Operativa

La planeación operativa se realiza, en general, a corto plazo. Está centrada en tareas cotidianas de rutina y está definida por Bateman y Snell (2004, p.134), como “...el proceso de identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización...”. Esto se refiere, indudablemente, a que los planes que se derivan son a corto plazo, centrados especialmente, en tareas rutinarias.

### 3.6 Planeación a corto y largo plazo

La planificación a corto plazo casi nunca se proyecta más allá de 12 meses. Según Brealey-Myers-Marcus (2004, p. 385), “...Consiste, sobre todo, en asegurar que la empresa disponga de tesorería suficiente para pagar sus cuentas y para que el endeudamiento y los préstamos a corto plazo se tomen en condiciones favorables...”

La planificación a largo plazo normalmente se planea entre 5 y 10 años. Según Brealey-Myers-Marcus (2004, p. 399), “...este tipo de planificación se ocupa de las decisiones acumuladas...”.

## Resumen

Hay dos señales específicas de la comunicación corporativa, las reveladas por acciones y las conductuales. En torno a estos elementos, la estrategia para comunicación corporativa, es un proceso soportado en el recurso humano y su integralidad, a fin de tener una participación activa en el logro competitivo de los propósitos.

Con el fin de realizar una planeación y estrategia diferencial de comunicación corporativa, se debe contar con el apoyo del nivel directivo traspasando toda la corporación, incluidas las relaciones con el entorno.

La estrategia de comunicación bien concebida y planificada se constituye en una herramienta de gestión, negociación y control efectiva, que orienta las decisiones y la adaptación al cambio para el éxito corporativo. (Omalendi, 2003).

La planeación prospectiva trabaja en escenarios futuros, teniendo en cuenta escenarios presentes y experiencias pasadas con proyecciones de éxito en el futuro, basado en sistemas tecnológicos, investigación e innovación.

Es trascendental involucrar a toda la organización en la planeación prospectiva, siendo de vital importancia la compenetración con los procesos, incluidas las cadenas de suministro verde, incentivando opiniones, cooperación, visión de futuro, actitud emprendedora, acciones y decisiones voluntarias para la investigación y aplicación de sistemas tecnológicos de avanzada.

Las experiencias pasadas son el punto de partida para las decisiones de objetivos prospectivos y planeación, produciendo en la organización ecoeficiencia, ventaja competitiva y un mejor sistema de vida con desarrollo sostenible.

Una planeación e identificación de estrategias bien enfocadas, que direccionan las decisiones acertadas hacia objetivos apropiados, contribuyen, positivamente, al crecimiento potenciado de las corporaciones.

## Bibliografía

- Ardila. F. María C, Vargas. E. Ana E., 2012. Importancia de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. Bogotá, Editorial Universidad Santo Tomás de Aquino, Facultad de Economía, En: Revista CIFE, Lecturas de Economía Social, Volumen 14 No.20 p.p.159-181, Disponible en: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/cife/article/view/163/143>
- Bahamón D. Augusto, (2010). Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para Entidades Públicas. Segunda Edición, Bogotá. Grupo editorial Ibáñez, p.33
- Convenio Andrés Bello. Universidad Externado de Colombia (Texto Guía “La Construcción del Futuro”).
- Didriksson, Axel (1991). "El Complejo Académico Industrial. La Universidad al borde del Siglo XXI". Perfiles Educativos, (51-52).
- Gallagher, C y Watson, H. (1982). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. México, McGraw-Hill.
- Hill, Michael A., Irelans R. Duane, Hoskisson Robert E., (1999). Administración Estratégica, Conceptos, competitividad y globalización. Tercera Edición, Colonia Polanco México, D.F. Internacional Thomson S.A. de C.V. Editores.
- Landeta, Jon (1999), El Método Delphi, Barcelona, Ariel Ed.
- Medina, Javier (2007). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.
- Omalendi, Gabriela, (2003). Cómo realizar un plan de comunicación. Argentina. Ed. Dick Bigh.
- Reyes, P., Agustín, (2005). “Administración moderna”, México. Editorial Limusa.
- Terry George R., Franklin Stephen G., (1985. “Principios de administración” 13a edición, México. Ed. Compañía editorial Continental, S.A. de CV.
- Weber, Heinz. (1981, Marzo). Barquisimeto, Venezuela, Algunas consideraciones acerca de la Investigación Prospectiva en el campo de la Educación Superior. Ponencia presentada en el primer Seminario de Investigación Educativa: Barquisimeto.

- Vélez, Ignacio, (2003). "Decisiones empresariales bajo riesgo de incertidumbre. Bogotá, Ed. Norma