

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS: DE LA IMAGINACIÓN AL DISEÑO DEL FUTURO ORGANIZACIONAL

Zuleima Coromoto Garrido Herrera
Magister en Ciencias Administrativas
zuleimagarrido1@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Barquisimeto, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0006-9550-2709>

Resumen

La construcción de escenarios prospectivos funciona como un proceso que convierte las ideas en estructuras de toma de decisiones, permitiendo a una organización dejar de ser un observador pasivo y, en cambio, dar forma a su propia realidad. Este artículo de revisión tiene como objetivo comprender la construcción de escenarios prospectivos como fenómeno transformador de la gestión organizacional, a partir de la transición de la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica. El artículo investiga su viaje desde el pensamiento creativo hasta la planificación estratégica del futuro de la organización, destacando las ideas de Miklos y Tello de 2007. Es un artículo argumentativo basado en una investigación documental exhaustiva desde un punto de vista interpretativo, utilizando un enfoque cualitativo que va más allá de las descripciones técnicas para construir una narrativa crítica que vincula la teoría del futuro con la realidad de la gestión a través de un método hermenéutico. Reflexiona que la construcción de escenarios prospectivos convierte la imaginación en una herramienta estratégica que interrumpe el flujo actual para prever cambios. Este método se aleja de la planificación tradicional hacia un enfoque de gestión activo e inclusivo, organizado en diferentes niveles que transforma las visiones ideales en acciones medibles y resilientes. Al combinar valores y trabajo en equipo, las organizaciones pasan de la simple predicción del futuro a construirlo sistemáticamente, alineando sus recursos actuales con los objetivos deseados para crear ventajas competitivas sostenibles.

36

Palabras clave: Construcción, Escenarios, Futuro; Organizacional; Prospectivos.

CONSTRUCTION OF PROSPECTIVE SCENARIOS: FROM IMAGINATION TO THE DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL FUTURE

Abstract

The construction of prospective scenarios functions as a process that transforms ideas into decision-making frameworks, enabling an organization to move beyond passive observation and instead shape its own reality. This review article aims to understand the construction of prospective scenarios as a transformative phenomenon in organizational management, starting from the transition of imagination toward a future design model that replaces reactive operations with a capacity for strategic innovation. The article investigates its journey from creative thinking to strategic planning for the organization's future, highlighting the ideas of Miklos and Tello from 2007. It is an argumentative article based on exhaustive documentary

research from an interpretive perspective, using a qualitative approach that goes beyond technical descriptions to construct a critical narrative linking future theory with the reality of management through a hermeneutic method. It reflects that the construction of prospective scenarios transforms imagination into a strategic tool that interrupts the current flow to anticipate changes. This method moves away from traditional planning towards a proactive and inclusive management approach, organized at different levels, that transforms ideal visions into measurable and resilient actions. By combining values and teamwork, organizations move from simply predicting the future to systematically building it, aligning their current resources with desired objectives to create sustainable competitive advantages.

Keywords: Construction, Scenarios, Future; Organizational; Prospective

ÉLABORATION DE SCÉNARIOS PROSPECTIFS : DE L'IMAGINATION À LA CONCEPTION DE L'AVENIR ORGANISATIONNEL

Résumé

L'élaboration de scénarios prospectifs constitue un processus qui transforme les idées en cadres décisionnels, permettant à une organisation de dépasser l'observation passive et de façonner sa propre réalité. Cet article de synthèse vise à comprendre l'élaboration de scénarios prospectifs comme un phénomène transformateur dans le management organisationnel, en partant du passage de l'imagination à un modèle de conception du futur qui remplace les opérations réactives par une capacité d'innovation stratégique. L'article explore ce cheminement de la pensée créative à la planification stratégique de l'avenir de l'organisation, en mettant en lumière les idées de Miklos et Tello (2007). Il s'agit d'un article argumentatif fondé sur une recherche documentaire exhaustive, adoptant une perspective interprétative et une approche qualitative qui, au-delà des descriptions techniques, construit un récit critique reliant la théorie du futur à la réalité du management par une méthode herméneutique. L'article montre que l'élaboration de scénarios prospectifs transforme l'imagination en un outil stratégique qui interrompt le flux actuel pour anticiper les changements. Cette méthode s'éloigne de la planification traditionnelle pour adopter une approche de gestion active et inclusive, organisée à différents niveaux, qui transforme les visions idéales en actions concrètes et pérennes. En combinant valeurs et travail d'équipe, les organisations passent de la simple prédiction de l'avenir à sa construction systématique, en alignant leurs ressources actuelles sur les objectifs visés afin de créer des avantages concurrentiels durables.

Mots-clés: Construction, Scénarios, Avenir, Organisationnel, Prospectif

Introducción

En un mundo lleno de altibajos, incertidumbre y situaciones complejas, las organizaciones necesitan ir más allá de los métodos tradicionales de planificación que se centran únicamente en lo que ya sucedió. La prospectiva gerencial surge como una nueva

forma no solo de predecir cambios, sino también de moldear activamente el futuro mediante la creación de diferentes escenarios. Estos escenarios no son simples conjeturas sobre lo que podría ocurrir; son historias claras y en evolución que integran tendencias, cambios potenciales y acciones deliberadas. Esto ayuda a las organizaciones a tomar decisiones inteligentes y transformadoras.

La prospectiva según Miklos y Tello (2007), es un enfoque que “guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana” (p. 22). Este punto de vista convierte la construcción de escenarios prospectivos en un foco principal, donde el pensamiento libre se convierte en un plan estructurado para el futuro. Miklos y Tello (ob. cit.) señalan que la prospectiva “identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección” (p. 23). Entender esta cita en términos generales enfatiza la expansión de las opciones de toma de decisiones: en lugar de simplemente reaccionar ante eventos inesperados, la gerencia crea caminos proactivos que alinean los recursos con los resultados previstos.

38

La importancia de los escenarios prospectivos en las organizaciones radica en su capacidad para conectar diferentes aspectos esenciales: económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Como señalan Miklos y Tello (ob. cit.), la prospectiva es vista como “un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos: construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración” (p. 25). Esta afirmación anima a ver los escenarios no como ejercicios especulativos aislados sino como componentes vitales de la planificación estratégica que conectan el pensamiento colectivo con las acciones operativas.

Por lo anterior, se plantea la interrogante: ¿de qué manera la construcción de escenarios prospectivos se constituye como un fenómeno transformador de la gestión organizacional al transitar desde la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica? Para respuesta, el presente ensayo tiene como propósito comprender la construcción de escenarios prospectivos como fenómeno transformador de la gestión organizacional, a partir de la transición de la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la

operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica. La estructura del ensayo se organiza en tres secciones: los fundamentos conceptuales de la construcción de escenarios prospectivos, el estudio de la planeación retrospectiva a la prospectiva, los niveles de la construcción de escenarios prospectivos, y los elementos del escenario prospectivo.

Metodología

Este artículo se basa en un estudio que implica el análisis de documentos de forma interpretativa. El enfoque cualitativo va más allá de la simple recopilación de datos técnicos para presentar una historia crítica sobre la gestión. Mediante un método hermenéutico, la investigación busca no solo explicar cómo funcionan las cosas, sino comprender el significado más profundo de las acciones administrativas en su contexto histórico. Heidegger (1997), señala que “la interpretación no es solo saber lo que se entiende, sino desarrollar las posibilidades que surgen de la comprensión” (p. 25). Con esta idea, la gestión pasa de ser una tarea mecánica a convertirse en una actividad que abre las puertas a lo que el futuro exige de nuestras organizaciones.

La conexión entre el futuro y las operaciones reales se establece al escuchar atentamente las posibilidades del Dasein (ser – ahí) dentro de los sistemas de poder y toma de decisiones. El método hermenéutico ayuda a descubrir cómo los horizontes de planificación están estrechamente vinculados a la comprensión preexistente del mundo. Por lo tanto, este artículo fomenta un examen reflexivo de la técnica, preguntándose si las herramientas de gestión actuales realmente ayudan a buscar el futuro o si simplemente mantienen atrapadas a las organizaciones en una eficiencia hueca que carece de propósito humano.

Fundamentos Conceptuales de la Construcción de Escenarios Prospectivos

El desarrollo de escenarios prospectivos comienza con un acto de creatividad, que actúa como el motor necesario para cuestionar lo que parece inevitable en el presente. Esto no es solo un sueño, sino un estudio organizado que permite imaginar muchos futuros posibles, ya sean buenos o preocupantes. Al liberarse de las limitaciones lineales, una organización puede detectar señales sutiles y nuevas tendencias que de otra manera no notarían. Esta habilidad de mirar más allá convierte la incertidumbre en una ventaja estratégica, ayudando

a tomar decisiones proactivas en un mundo que es cada vez más cambiante y complejo, como mencionan Miklos y Tello (ob. cit.):

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. (p. 21)

Esta cita divide el proceso en tres etapas secuenciales, donde la perspectiva gerencial destaca el paso de lo intuitivo a lo lógico: la imaginación da lugar a diferentes futuros posibles, la reflexión ayuda a filtrar lo que es viable y la articulación resulta en acciones conjuntas. En las organizaciones, esto se traduce en talleres participativos donde se da rienda suelta a la imaginación sin perder de vista la realidad. Entre los objetivos principales, los autores Miklos y Tello (ob. cit.) mencionan:

a) Generar visiones alternativas de futuros deseados. b) Proporcionar impulsos para la acción. c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance. d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles. e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible. (p. 27)

Desde esta perspectiva, estos objetivos posicionan los escenarios como catalizadores gerenciales que son, no solo descriptivos, sino también orientadores, ayudando a dirigir la asignación de recursos hacia metas a largo plazo. Esto diferencia la prospectiva de la idea de una utopía, al enfocar esfuerzos concretos en cambiar la realidad. Su esencia está en convertir la imaginación de futuros posibles en una guía pragmática, donde la información de largo plazo y la claridad de valores guían las acciones del presente. Al final, busca hacer que las opciones para el futuro sean accesibles, facilitando decisiones informadas que acerquen al escenario más favorable.

De la planeación retrospectiva a la prospectiva

El cambio de mirar atrás a los planes a centrarse en el futuro representa un gran cambio: en lugar de intentar adivinar qué sucederá en función de lo que ya ha sucedido, se crea activamente el futuro a través de la imaginación estratégica. Mientras que la antigua forma solo implicaba predecir tendencias futuras asumiendo que los eventos pasados se repetirán, el nuevo enfoque rompe este pensamiento lineal para muchos futuros posibles. Este cambio

significativo permite a las organizaciones dejar de ser pasivas en su destino y, en cambio, convertirse en diseñadoras de su propia realidad. Al centrarse en lo que debería ser en lugar de lo podría ser, la toma de decisiones obtiene una visión a largo plazo, convirtiendo la incertidumbre en una ventaja competitiva destinada a lograr el mejor resultado posible. Al respecto, Miklos y Tello (ob. cit.), expresan que:

El estilo prospectivo de la planeación puede caracterizarse como una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de ideas con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente. (p. 30)

Los autores enfatizan que este estilo de planeación clasifica el enfoque prospectivo no como un ejercicio estricto, sino como una mentalidad dinámica que acoge la incertidumbre en lugar de temerla. Al ver el futuro como un espacio flexible y abierto, la curiosidad intelectual pasa de ser una preocupación paralizante a un optimismo pragmático que impulsa la acción. El principal valor de este enfoque reside en su capacidad de aunar diversas visiones y posibilidades en una elección específica y coherente que se toma hoy. De esta manera, la prospectiva logra un equilibrio notable: aprovecha la riqueza de diversas ideas para llegar a una decisión singular, asegurando que cada paso dado en el presente contribuya a construir el futuro deseado.

41

Niveles de la construcción de escenarios prospectivos

El camino del futuro al presente proporciona información importante con una visión a largo plazo para establecer directrices. También ayuda a identificar las fuerzas que influirán en las acciones, así como las oportunidades, los riesgos y las necesidades de cambio y crecimiento. El modelo jerárquico para la construcción de escenarios prospectivos tiene tres niveles principales, desde la definición de los ideales de la organización hasta la ejecución práctica, combinando la imaginación estratégica con implementación sistemática. Cada nivel retroalimenta a los demás para asegurar la alineación continua entre la visión a largo plazo y los resultados mensurables. Según Miklos y Tello (ob. cit.), los niveles establecidos son:

Nivel 1: Planeación normativa (qué debería ser). Aquí se definen fines ideales (visión utópica del futuro deseado). De esos ideales, se derivan objetivos concretos diseñando varios escenarios deseados (futuros positivos que la organización quiere alcanzar). Nivel 2:

Planeación estratégica (qué podría ser). Incluye escenarios lógicos (proyecciones realistas basadas en tendencias actuales) y diagnóstico (análisis de fuerzas externas como PESTEL: político, económico, entre otros). Se evalúa qué tan factibles son los escenarios deseados. Nivel 3: Planeación operacional (qué será). Se convierte todo en acciones concretas: estrategias, proyectos y KPI (indicadores clave de desempeño). (p. 42)

Este modelo se configura como una pirámide que convierte las ambiciones en realidad. El nivel 1 (Normativo) sirve como brújula ética y creativa, donde se definen ideales y visiones perfectas para guiar la dirección deseada. El nivel 2 (Estratégico) analiza esos sueños desde una perspectiva realista, utilizando herramientas como PESTEL para comparar los deseos con las proyecciones lógicas y las tendencias del entorno; aquí es donde se decide la viabilidad de la visión. Finalmente, el nivel 3 (Operacional) lleva las estrategias a la ejecución, convirtiendo los conceptos en proyectos medibles y KPI concretos. En conjunto, este sistema garantiza que la organización no solo sepa a dónde quiere llegar, sino que también cuente con un camino realista y herramientas de control para asegurar que el futuro proyectado se traduzca en resultados tangibles.

42

Elementos del escenario prospectivo

La construcción de escenarios prospectivos según Miklos y Tello (ob. cit.), se basa en la interacción de elementos importantes que transforman la incertidumbre en estrategia, lo que permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de pasivas en tiempos de cambio. Al conectar variables cruciales, tendencias y las acciones de las partes interesadas, es posible pasar de la mera conjetura a una planificación estratégica con iniciativa. Este método no busca pronosticar un resultado único, sino crear futuros potenciales que sirvan de guía para tomar decisiones inteligentes y resilientes en el presente. Para ser más específicos:

Visión Holística: según Miklos y Tello (ob. cit.), constituye una perspectiva integral que trasciende el análisis fragmentado para capturar la complejidad de los fenómenos organizacionales. Al superar la simple profundización técnica, este enfoque permite identificar las interconexiones críticas entre variables sociales, económicas y tecnológicas que definen el entorno. Para los tomadores de decisiones, esta amplitud de criterio es fundamental, pues proporciona un marco de orientación sistémico que reduce la miopía estratégica. De este modo, la gestión no solo interpreta datos aislados, sino que comprende

la realidad como un todo dinámico, facilitando el diseño de futuros coherentes y sostenibles.

Creatividad: Miklos y Tello (ob. cit.), sugieren que la creatividad tiene dos características principales que están fuertemente vinculadas a los estudios futuros: crear algo nuevo y hacerlo valioso. Para ellos (ob. cit.), la creatividad se describe como “la capacidad de crear cosas nuevas y valiosas y descubrir formas más nuevas y mejores de hacerlas” (p. 52). Es importante señalar que, independientemente de lo únicos que sean los escenarios propuestos, los estudios futuros fomentan el pensamiento creativo, ya que esta creatividad suele surgir en respuesta a una inquietud específica o al deseo de encontrar una solución a un desafío.

Participación y Cohesión: Miklos y Tello (ob. cit.), afirman que, a través de la participación, “se fomenta el intercambio de ideas, creando oportunidades para resolver conflictos y arreglar malentendidos entre las partes involucradas” (p. 53). Algunos autores mencionan que quienes debaten cuestiones normativas estrechamente relacionadas con los estudios de futuro tienen mayor probabilidad de llegar a un acuerdo que quienes se centran en cuestiones tácticas. Generalmente, a las personas les resulta más fácil ponerse de acuerdo sobre los objetivos que sobre los métodos para alcanzarlos.

Preeminencia del Proceso sobre el Producto: Miklos y Tello (ob. cit.), explican que al examinar una de las actividades clave del proceso, el diseño del futuro se hace evidente que tiene una base de valores y, por lo tanto, conlleva un componente de valor. El énfasis en el proceso, más que en el resultado, demuestra que diseñar el futuro en los estudios de futuro no es un objetivo fijo, sino un proceso dinámico, repleto de evaluaciones éticas y orientadas a un propósito en cada etapa. Esto indica que la gerencia debe fomentar actitudes transformadoras colectivas, donde la creación de futuros deseables mejora las capacidades organizacionales más allá de las meras predicciones técnicas; por lo tanto, el enfoque se centra en el crecimiento de la gerencia a lo largo del proceso.

Convergencia-Divergencia: Según Miklos y Tello (ob. cit.), este aspecto es “un proceso continuo y cíclico que puede comenzar con los esfuerzos para crear las primeras visiones del futuro” (p. 54). Diseñar el futuro brinda a personas con diferentes valores la oportunidad de debatir sus diversas perspectivas (divergencia). Sin embargo, al elegir un escenario normativo específico, es necesario un consenso sobre el nivel estratégico de ideales

(convergencia).

Finalidad Constructora: según Miklos y Tello (ob. cit.), redefine la gestión al desplazar el foco desde la simple predicción determinista hacia la creación deliberada de realidades. Mientras que los estudios proyectivos se limitan a prolongar el presente para anticipar qué sucederá, la prospectiva se posiciona en el futuro deseado para cuestionar qué debemos hacer hoy. Este enfoque transforma la conciencia organizacional, permitiendo que los estándares de decisión no dependan de la inercia del pasado, sino de una arquitectura estratégica que asume los cambios continuos como oportunidades de diseño. Así, la gestión deja de ser una respuesta pasiva al entorno para convertirse en un motor activo de transformación institucional.

Desde estos puntos de vista, resulta evidente la importancia de definir el alcance de los escenarios prospectivos, es decir, su alcance. Responder a esta pregunta requiere dos niveles: conceptual y práctico. El nivel conceptual parte de la idea de que la prospectiva es una forma de analizar, pensar y actuar hacia el futuro, viéndolo como un abanico de posibilidades, acciones y logros. En cambio, el nivel práctico implica pasos más complejos, ya que se conecta con factores como los beneficios inmediatos (utilidad), los cambios políticos, la creencia en un futuro abierto, el cuestionamiento de la lógica de la prospectiva a largo plazo o su politización.

44

Reflexiones

La construcción de escenarios prospectivos, como lo señalan Miklos y Tello (ob. cit.), utiliza la imaginación no solo como pensamiento ocioso, sino como el primer paso crucial que interrumpe el camino recto de la situación actual. Esto permite a las organizaciones reconocer señales débiles y cambios importantes. Esta etapa inicial abre muchos futuros posibles diferentes que desafían los hábitos organizacionales y convierten la incertidumbre en una ventaja estratégica. Pasar de las ideas intuitivas (creación) al pensamiento lógico (reflexión) y al trabajo en equipo (colaboración), como explican los autores, muestra que la gerencia orientada al futuro construye inteligencia organizacional que puede manejar la complejidad a través de diversas visiones que se unen en acción real. De esta manera, la imaginación actúa como una brújula ética para decisiones proactivas a largo plazo.

El cambio de planificación regresiva a la prospectiva, destacado por Miklos y Tello (ob.

cit.), convierte a la gestión en un constructor activo del futuro. Reemplaza la prospectiva pasiva con un enfoque flexible hacia un futuro abierto, convirtiendo la ansiedad en optimismo procesable. Este cambio significativo fusiona diversas ideas en decisiones únicas, centrándose en lo que debería ser en lugar de lo que podría ser, lo que permite a las organizaciones crear ventajas competitivas en un mundo en constante cambio. La interpretación de la gestión reside en su capacidad para alinear los recursos actuales con los objetivos deseados, facilitando opciones futuras mediante procesos participativos que fortalecen la resiliencia y el trabajo en equipo.

El modelo de tres niveles (normativo, estratégico y operativo) introducido por Miklos y Tello (ob. cit.) forma una pirámide orientada al propósito. La visión ideal del nivel 1 se filtra a través de la realidad analítica en el nivel 2 y se convierte en acciones medibles en el nivel 3, lo que garantiza una retroalimentación continua. Este camino del futuro al presente reconoce las fuerzas disruptivas y las oportunidades y riesgos, transformando sueños en KPI accionables a través del análisis PESTEL y escenarios lógicos. Para la gerencia, representa un ciclo positivo que alinea los ideales organizacionales con resultados reales, posicionando a los líderes como diseñadores sistemáticos que aseguran un cambio tangible más allá de las discusiones teóricas.

Los elementos del escenario prospectivo, según Miklos y Tello (ob. cit.), muestran una perspectiva basada en valores que va más allá de las predicciones estáticas y se convierte en una forma dinámica de crear cambio organizacional. El enfoque impulsado por valores para el diseño futuro prioriza los procesos participativos sobre los productos finales, fomentando la unidad ética y las capacidades transformadoras. Este método de gestión integral democratiza el futuro, conectando las preocupaciones colectivas con soluciones innovadoras que convierten los desafíos complejos en logros estratégicos sostenibles, redefiniendo la gestión como la práctica de construir el futuro deseado.

Referencias

Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Editorial Limusa, S.A. <https://shre.ink/GPEu>