

# Prospectiva Organizacional: Estrategias Para La Anticipación Estratégica Bajo Entornos VUCA

**Organizational foresight: Strategies for anticipation and preparation in a constantly changing business world**

**Liliana S. Génez-Puello**

Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0003-2263-9577>

[lgenez@utb.edu.co](mailto:lgenez@utb.edu.co)

**Fecha de recepción:** 26/04/2024

**Fecha de evaluación:** 10/05/2024

**Fecha de aceptación:** 30/05/2024

**Cómo citar:** Génez-Puello, L. (2024). *Prospectiva Organizacional: Estrategias Para La Anticipación Estratégica Bajo Entornos VUCA*. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 24-36. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.145>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## Resumen

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y constante evolución, las organizaciones enfrentan el desafío perenne de anticiparse y adaptarse a los cambios que moldean su contexto operativo. La prospectiva organizacional emerge como un enfoque estratégico fundamental para abordar esta problemática, al permitir a las organizaciones anticipar y prepararse para futuros posibles, identificando tendencias, oportunidades y amenazas en su entorno. Este enfoque estratégico no solo implica la observación y análisis de los cambios actuales en el entorno empresarial, sino también la exploración de posibles escenarios futuros y la evaluación de su impacto en la organización. En este contexto, este artículo explora las estrategias clave de la prospectiva organizacional y su aplicación práctica en la gestión estratégica de las organizaciones, destacando su papel fundamental en la formulación de estrategias proactivas y en la toma de decisiones informadas y estratégicas. Se discuten además los beneficios de la prospectiva organizacional para la anticipación y mitigación de riesgos potenciales, así como su contribución al logro de los objetivos empresariales en un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante.

## Palabras clave

Prospectiva organizacional; estrategias; anticipación; VUCA

## Abstract

In a business environment characterized by its dynamism and constant evolution, organizations face the perennial challenge of anticipating and adapting to the changes that shape their operating context. Organizational foresight emerges as a fundamental strategic approach to address this problem, allowing organizations to anticipate and prepare for possible futures by identifying trends, opportunities, and threats in their environment. This strategic approach involves not only the observation and analysis of current changes in the business environment, but also the exploration of possible future scenarios and the evaluation of their impact on the organization. In this context, this article explores the key strategies of organizational foresight and its practical application in the strategic management of organizations, highlighting its fundamental role in the formulation of proactive strategies and in informed and strategic decision making. It also discusses the benefits of organizational foresight in anticipating and mitigating potential risks, as well as its contribution to the achievement of business objectives in a business world characterized by uncertainty and constant change.

## Keywords

Organizational foresight; strategies; anticipation; VUCA

## Introducción

La prospectiva organizacional se refiere al proceso de anticipación y preparación de una organización para futuros posibles, identificando tendencias, oportunidades y amenazas en su entorno. Este enfoque estratégico implica no solo la observación y análisis de los cambios actuales en el entorno empresarial, sino también la exploración de posibles escenarios futuros y la evaluación de su impacto en la organización. Al identificar y comprender las tendencias emergentes, las oportunidades de mercado y las posibles amenazas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias proactivas para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. La prospectiva organizacional también puede ayudar a las organizaciones a anticipar y mitigar riesgos potenciales, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica. En suma, la prospectiva organizacional es una herramienta útil para la gestión estratégica de una organización, ya que permite modelar escenarios posibles del futuro y con base a estos, formular estrategias enfocadas al logro de los objetivos empresariales.

La prospectiva organizacional puede entenderse desde dos perspectivas principales como sigue: (1) Proceso: Esta dimensión se refiere a las metodologías y técnicas utilizadas para explorar el futuro. Contiene una variedad de enfoques y herramientas, como análisis de tendencias, construcción de escenarios, modelado predictivo, y análisis de impacto, entre otros. El proceso de prospectiva implica una serie de pasos sistemáticos que van desde la identificación de señales débiles en el entorno hasta la elaboración de estrategias para abordar posibles futuros.

(2) Contenido: Por otro lado, el contenido se centra en los elementos que influyen en la capacidad de una organización para anticipar y responder a los cambios. Esto incorpora factores internos como externos con el potencial de afectar la dirección y el éxito de la organización en el futuro. Entre los elementos del contenido se encuentran la cultura organizacional, la estructura empresarial, la tecnología, el entorno competitivo, las regulaciones gubernamentales, las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes.

Este artículo de revisión tiene como objetivo analizar las estrategias utilizadas en prospectiva organizacional para la preparación empresarial en un mundo en constante cambio. A través de un análisis de la literatura especializada disponible en la base de datos Scopus, se busca identificar las tendencias, los enfoques y las contribuciones clave en este campo. Asimismo, la revisión se estructura en torno a varios aspectos fundamentales, comenzando por una descripción de la composición y distribución de la investigación en prospectiva organizacional. Se examinan las características generales de la muestra, incluida la distribución por tipo de documento, áreas temáticas, geografía de origen y tendencias temporales. Posteriormente, se profundiza en el análisis de las estrategias y enfoques utilizados en la prospectiva organizacional, destacando los conceptos clave, las herramientas y los métodos empleados para la anticipación y preparación en un entorno empresarial dinámico. Se discuten los resultados en relación con otros estudios, se señalan las inconsistencias y se plantean posibles direcciones futuras de investigación.

En última instancia, esta revisión busca proporcionar una visión integral de la prospectiva organizacional y su relevancia en el contexto empresarial actual.

## Revisión de literatura

### Prospectiva estratégica y organizacional

Desde el análisis de Smith et al. (2004) sobre la experiencia canadiense en prospectiva científica y tecnológica, hasta estudios más recientes de Zhang et al. (2023) sobre la relación entre la previsión organizacional y la innovación exploratoria en empresas de alta tecnología, la literatura en Prospectiva Estratégica y Organizacional ha evolucionado destacando el énfasis en la importancia de la anticipación y adaptación en un entorno empresarial dinámico y complejo.

Un punto de convergencia en estos estudios es la necesidad de integrar la reflexión y la acción en los procesos de aprendizaje organizacional, como destacan Bootz (2010) y Borges & Janissek-Muniz (2021). Integración que resulta fundamental

en las organizaciones si se pretende mejorar la capacidad de anticipar y responder eficazmente a los desafíos emergentes. Otro punto común es la importancia de las herramientas y metodologías que faciliten la previsión estratégica y organizacional. Desde el enfoque integrador propuesto por Acar & Druckenmiller (2010), hasta el modelo conceptual presentado por Appiah & Sarpong (2015) para examinar la relación entre las rutinas organizacionales y la integración de la prospectiva estratégica, los estudios resaltan la necesidad de contar con marcos sólidos para guiar las prácticas prospectivas (Sarpong, Maclean, et al., 2013; Sarpong, MacLean, et al., 2013).

No obstante, existen diferencias en cuanto a los enfoques y contextos específicos abordados por los autores. Mientras que algunos estudios se centran en la relación entre la prospectiva y la innovación organizacional, como Yoon et al. (2018) y Almujaeni et al. (2019), otros exploran la influencia de factores contextuales, como la cultura organizacional y la orientación estratégica, en la capacidad de previsión de las organizaciones, como Wiener et al. (2018) y Zhang et al. (2023).

### **Innovación y aprendizaje organizacional**

Entre los problemas recurrentes se encuentra la resistencia al cambio, identificada por varios autores como una barrera significativa para la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. Esta resistencia puede estar arraigada en una cultura organizacional que carece de flexibilidad y capacidad de adaptación, según las observaciones de Catino (2010) y Wiener et al. (2018). Una problemática adicional es la miopía organizacional, donde las empresas pueden perder de vista los cambios en su entorno y subestimar la necesidad de innovar y aprender continuamente. Esta falta de visión a largo plazo puede limitar la capacidad de una organización para mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

A pesar de estos desafíos, los estudios también destacan tendencias emergentes que ofrecen nuevas oportunidades para la innovación y el aprendizaje organizacional. La perspectiva de prospectiva abierta, propuesta por Wiener et al. (2018), sugiere un cambio hacia modelos más colaborativos y transparentes de innovación,

donde las empresas trabajan en estrecha colaboración con partes interesadas externas para co-crear conocimiento y soluciones. Además, la integración tecnológica, como lo sugieren Acar & Druckenmiller (2010), está ganando terreno como una tendencia clave para fortalecer la capacidad analítica y predictiva de las organizaciones. El uso de herramientas avanzadas de análisis de datos y tecnologías asistidas por computadora ofrece nuevas formas de identificar oportunidades de innovación y optimizar procesos empresariales.

No obstante, a pesar de las diferencias en los enfoques de investigación, varios autores coinciden en la importancia de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la reflexión crítica como base para la innovación y la adaptabilidad. En este sentido, la cultura de aprendizaje se considera fundamental para impulsar la creatividad, la experimentación y el intercambio de conocimientos dentro de una organización.

Finalmente, la innovación y el aprendizaje organizacional son aspectos centrales que median en la relación entre la prospectiva corporativa y el desempeño empresarial. Aquellas organizaciones que utilizan la prospectiva de manera efectiva pueden mejorar su capacidad para innovar y aprender de su entorno, lo que a su vez impulsa su desempeño a largo plazo, como revelan estudios como el de Almujaeni et al. (2019, 2021) y Yoon et al. (2018, 2019).

### **Prospectiva corporativa y desempeño empresarial**

Investigaciones como las de Almujaeni et al. (2021) y Zhang et al. (2023) han destacado la influencia positiva de la prospectiva corporativa en el desempeño empresarial (Forouzandeh et al., 2016). Almujaeni et al. (2021) encontraron que la prospectiva corporativa tiene un impacto significativo en el desempeño de las PYMES en los Emiratos Árabes Unidos, con la innovación actuando como mediador en esta relación. Del mismo modo, Zhang et al. (2023) observaron que las capacidades de previsión organizacional influyen positivamente en la innovación exploratoria, lo que a su vez puede impulsar el desempeño empresarial, especialmente en empresas de alta tecnología. Estos estudios desta-

can la importancia de la prospectiva corporativa como herramienta para mejorar la capacidad de adaptación y la innovación dentro de las organizaciones, lo que puede traducirse en un mejor desempeño empresarial a largo plazo. Además, investigaciones como las de Bootz et al. (2019) resaltan cómo las prácticas prospectivas evolucionan para adaptarse a un entorno empresarial dinámico, lo que sugiere su relevancia en la mejora continua del desempeño organizacional.

Por otra parte, los estudios revisados evidencian algunos problemas en cuanto a la baja adopción y adherencia a las prácticas de prospectiva corporativa en muchas organizaciones, a pesar de los beneficios potenciales que ofrece en términos de anticipación de cambios y toma de decisiones informadas, la resistencia a implementar estas prácticas persiste. Estudios como el de Borges & Janissek-Muniz (2021) sugieren que sesgos cognitivos, como la ilusión de control, y la falta de comprensión de los beneficios percibidos pueden estar detrás de esta baja adopción.

Otro aspecto relevante para considerar es el papel clave que desempeña la cultura organizacional en el éxito de la prospectiva corporativa. Organizaciones con una cultura abierta, flexible y orientada a la innovación tienden a ser más receptivas a la prospectiva, mientras que aquellas con una cultura más jerárquica o cerrada pueden enfrentar mayores desafíos para su implementación, como señalan estudios como el de Wiener et al. (2018) y Wiener (2018). La transformación digital también está emergiendo como un factor importante que modera la relación entre la prospectiva corporativa y el desempeño empresarial. La adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, puede mejorar la capacidad de las organizaciones para utilizar la prospectiva de manera efectiva y así impulsar la innovación y el desempeño, según indican estudios como el de (Almujaini et al., 2019, 2021).

Asimismo, las capacidades organizacionales juegan un papel fundamental en la integración exitosa de la prospectiva en los procesos y culturas de las organizaciones. Aquellas empresas que realizan inversiones estratégicas en capacidades de previsión y cuentan con un compromiso sólido de liderazgo tienden a ser más vigilantes y adaptativas ante los cambios del mercado, lo que puede mejorar su desempeño general, como sugieren Schoemaker & Day (2020).

## Diseño de modelos de negocio sostenibles

Joyce (2017, 2019) propone enfoques de diseño prospectivo destinados a ayudar a las pequeñas y medianas empresas a concebir modelos de negocio más sostenibles. Lo anterior, a través de la co-creación y el pensamiento de diseño, estos enfoques permiten a las organizaciones explorar nuevas formas de generar valor económico, ambiental y social, al tiempo que se anticipan a las demandas futuras del mercado y se alinean con los principios de sostenibilidad. Por otro lado, Borges & Janissek-Muniz (2021) en su estudio destacan cómo la ilusión de control y las prácticas individuales pueden impactar en el valor percibido de estos procesos, resaltando la necesidad de integrar la sostenibilidad en las estrategias corporativas para mejorar su efectividad a largo plazo.

Sin embargo, este enfoque no está exento de desafíos. Almansoori & Asmai (2021) identifican la resistencia al cambio y la falta de recursos como barreras que obstaculizan la implementación de modelos de negocio sostenibles. Además, Schoemaker & Day (2020) señalan la ausencia de métricas adecuadas como una problemática en la evaluación del impacto de estos. No obstante, el llamado de Borges & Janissek-Muniz (2021) en torno a la prospectiva es a integrar el diseño de modelos sostenibles en la estrategia empresarial que reflejen la incorporación de prácticas sostenibles en el núcleo de las operaciones empresariales.

El diseño de estos modelos de negocio ofrece una ventaja competitiva al proporcionar una base sólida para la innovación y la diferenciación en el mercado. Como destacado por Joyce (2017), las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden generar nuevas oportunidades de negocio al abordar las demandas emergentes de los consumidores y cumplir con las regulaciones ambientales y sociales. Asimismo, los modelos de negocio sostenibles contribuyen a la reducción de costos operativos a largo plazo al optimizar el uso de recursos y minimizar el desperdicio. Esta eficiencia operativa es fundamental para mejorar la rentabilidad y la resiliencia empresarial en un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo. Tal como lo subrayan Borges & Janissek-Muniz (2021), la adopción de prácticas sostenibles puede conducir a una gestión más eficaz de los recursos y a una mayor eficiencia energética, lo que se traduce directamente en ahorros financieros.

## Cultura organizacional y enfoques integradores

El análisis de la literatura revela una atención hacia dos aspectos clave: la cultura organizacional y los enfoques integradores en el contexto de la prospectiva corporativa. En cuanto a la cultura organizacional, se destaca su papel decisivo en la capacidad de una organización para adoptar y ejecutar eficazmente procesos prospectivos. Investigaciones como las de Yoon et al. (2018) y Wiener et al. (2018) resaltan cómo una cultura organizacional orientada hacia la innovación, el aprendizaje continuo y la apertura al cambio puede facilitar la adopción de prácticas prospectivas.

Estos estudios sugieren que las organizaciones con culturas que valoran la exploración, la experimentación y la tolerancia al fracaso son más propensas a incorporar procesos de prospectiva en su funcionamiento cotidiano. Además, se destaca la importancia del liderazgo en la creación y mantenimiento de una cultura que fomente la prospectiva. Joyce (2017) y Joyce (2019) exploran cómo los líderes pueden influir en la cultura organizacional para promover una mentalidad prospectiva, fomentando la creatividad, la colaboración y la visión a largo plazo.

Por otro lado, los enfoques integradores emergen como una respuesta a la complejidad y la interconexión de los desafíos empresariales contemporáneos. Acar & Druckenmiller (2010) proponen un enfoque que combina métodos dialécticos y de resolución de problemas para una previsión perspicaz sostenible, destacando la necesidad de abordar las múltiples dimensiones de los problemas organizacionales. Este enfoque integrador reconoce la interdependencia entre diversos factores, como el entorno externo, la estructura organizacional, la cultura y las prácticas de gestión. Asimismo, Stringfellow & Maclean (2014) y Öner et al. (2014) abogan por la integración de la pro-

spectiva organizacional y la gestión del cambio, reconociendo que la anticipación efectiva requiere no solo la capacidad de prever el futuro, sino también la capacidad de adaptarse y transformarse en respuesta a los cambios previstos. Esta perspectiva integradora enfatiza la necesidad de alinear la prospectiva con otros procesos organizacionales, como la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, para garantizar su efectividad y relevancia a largo plazo.

## Método

El presente estudio empleó un enfoque descriptivo documental de naturaleza cualitativa. Lo anterior, implicó la definición de un término específico como variable, seguido de una búsqueda avanzada de documentos en una Base de Datos Scopus con el propósito de identificar investigaciones sobre Prospectiva Organizacional (PO), seleccionar la muestra documental y analizar las contribuciones de los autores. Revisión Sistemática de Literatura que se realizó conforme a las directrices propuestas por Tranfield et al., (2003) y Morelo et al., (2023) quienes sostienen que la identificación de documentos de calidad requiere la aplicación de un procedimiento sistemático de búsqueda y selección de literatura relevante para analizar las contribuciones clave sobre el tema .

Diseño de la muestra y procedimiento de recolección de datos

La muestra estuvo conformada por 50 documentos seleccionados de la base de datos Scopus de un total de 54 sobre Prospectiva Organizacional, los cuales fueron seleccionados intencionalmente según los criterios de Osorio et al., (2022) y Morelo & Torres, (2021).

Para la recolección de los datos se realizó el siguiente procedimiento en Scopus:

Tabla 1. Procedimiento de búsqueda y recolección de datos

Características	Criterios de inclusión y exclusión	Especificación
Base de datos	Scopus	Busque los términos TITLE (organizational) AND TITLE (foresight) en la opción Article title de Scopus.
Área temática	Excluya las áreas temáticas: Medicine, Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics, Physics and Astronomy.	
Documentos Tipo	Excluya de la búsqueda los documentos tipo Editorial	
Periodo	No limite el periodo en la búsqueda	

Fuente: elaboración de los autores

Como resultado de la búsqueda del término *Organizational foresight* en la base de datos Scopus se obtienen un total de 54 documentos de los cuales se excluyen, por una parte, dos (2) documentos tipo *Editorial* y por otra, dos (2) documentos de las áreas temáticas *Environmental Science* y *Arts and Humanities*, procedimiento de búsqueda que permitió la recolección de 50 documentos.

Luego, se verificó que no existieran documentos duplicados y posteriormente se analizaron las

características de la muestra para finalmente sistematizar las contribuciones de los autores.

### Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los datos recolectados, el cual inicialmente identifica las características generales de la muestra, luego describe las palabras claves y su ocurrencia para y que finalmente categoriza las contribuciones, sobre prospectiva organizacional, de los autores.

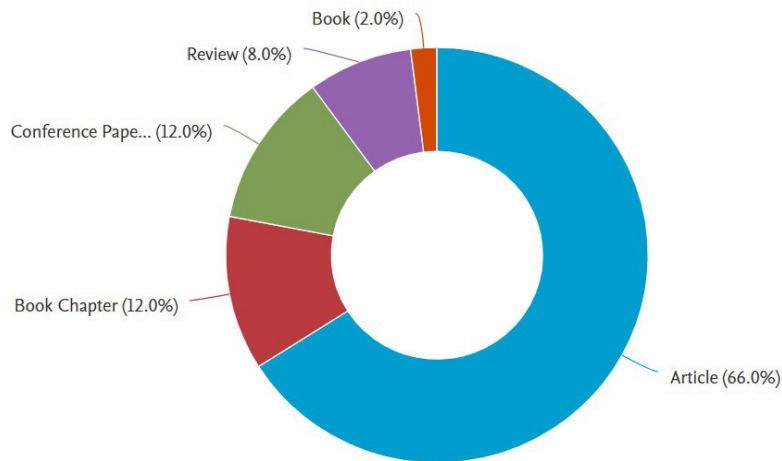


Figura 1. Distribución de documentos seleccionados por tipo  
Fuente: elaboración de los autores

La muestra de 50 documentos seleccionados de la base de datos Scopus sobre Prospectiva Organizacional revela una composición diversa pero predominantemente centrada en artículos académicos, que representan el 66% del total. Esta fuerte presencia sugiere un enfoque académico y riguroso en el estudio de la prospectiva organizacional. Además, se observa una contribución significativa de capítulos de libro y documentos de conferencia, cada uno representando

el 12% de la muestra, lo que subraya la importancia de la difusión de conocimientos a través de diferentes medios. Aunque en menor medida, las revisiones de literatura, con un 8% de la muestra, demuestran un interés continuo en la síntesis y el análisis crítico de la investigación existente. Por último, la baja presencia de libros, con solo el 2% del total, sugiere una preferencia por formatos más cortos y especializados en la comunicación de resultados de investigación en este campo.

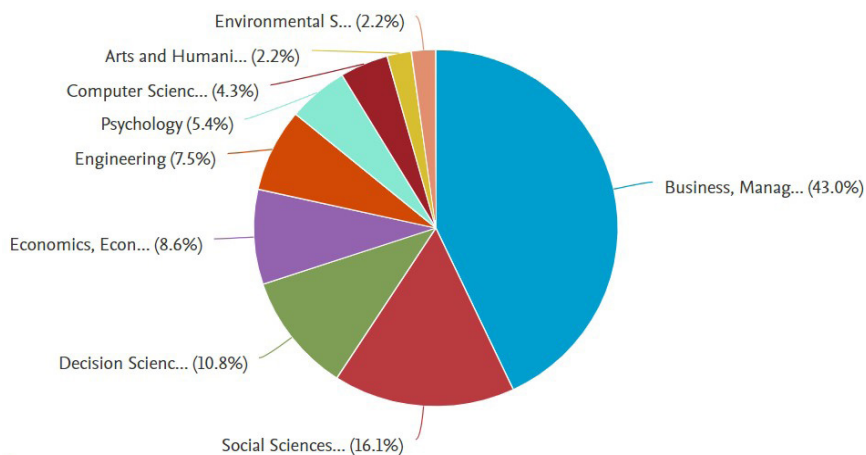


Figura 2. Distribución de documentos seleccionados por área temática  
Fuente: elaboración de los autores

El análisis de las áreas temáticas dentro de la muestra de documentos sobre Prospectiva Organizacional revela una clara predominancia de Negocios, Gestión y Contabilidad, representando el 43% del total. Esta predominancia sugiere un fuerte enfoque en aspectos relacionados con la gestión empresarial y la contabilidad dentro del ámbito de la prospectiva organizacional. Le sigue en importancia Ciencias Sociales, con un 16.1%, lo que indica una atención significativa a los aspectos sociales y culturales en el contexto de la prospectiva

organizacional. También se observa una presencia notable de Ciencias de la decisión (10.8%), Economía, Econometría y Finanzas (8.6%), e Ingeniería (7.5%), lo que resalta la interdisciplinariedad de la investigación en este campo. Aunque en menor medida, áreas como Psicología (5.4%), Ciencias de la Computación (4.3%), Artes y Humanidades (2.2%), y Ciencia Medioambiental (2.2%) también están presentes, lo que demuestra la diversidad de enfoques y perspectivas que se aplican en el estudio de la prospectiva organizacional.

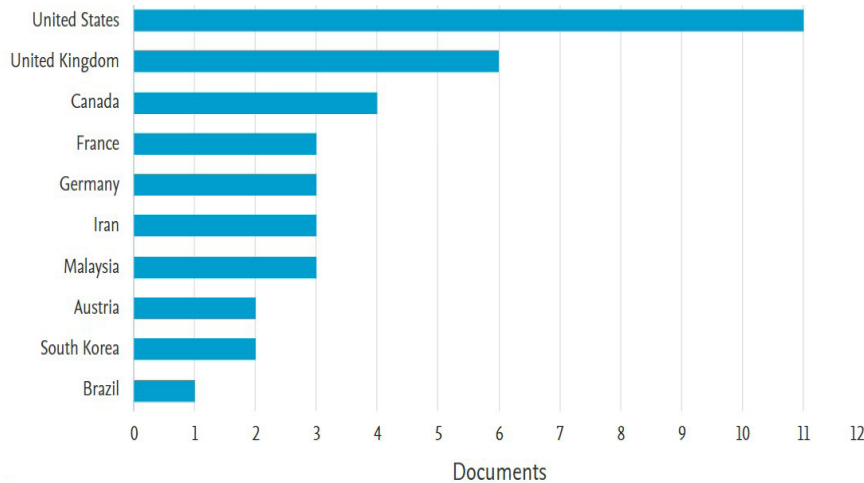


Figura 3. Distribución geográfica de la investigación sobre Prospectiva Organizacional  
Fuente: elaboración de los autores

El análisis de la distribución geográfica de la investigación sobre Prospectiva Organizacional revela una clara dominancia de Norteamérica, que lidera con el 30% de las publicaciones, representando 15 estudios en total. Dentro de Norteamérica, Estados Unidos contribuye significativamente con 11 estudios, seguido de Canadá con 4 estudios. Europa también desempeña un papel importante, aportando el 28% de las publicaciones totales, lo que equivale a 14 estudios. El Reino Unido se destaca como el país europeo más activo

en este campo, con 6 estudios, seguido de Francia, Alemania y Austria, cada uno contribuyendo con 3 estudios respectivamente. En Asia, se observa una contribución significativa, representando el 16% de las publicaciones totales, con Irán y Malasia contribuyendo con 3 estudios cada uno, seguidos de Corea del Sur con 2 estudios. El 26% restante de las publicaciones proviene de otros países, cada uno aportando un estudio. Notablemente, Brasil es el único país latinoamericano que contribuye con un estudio en este.

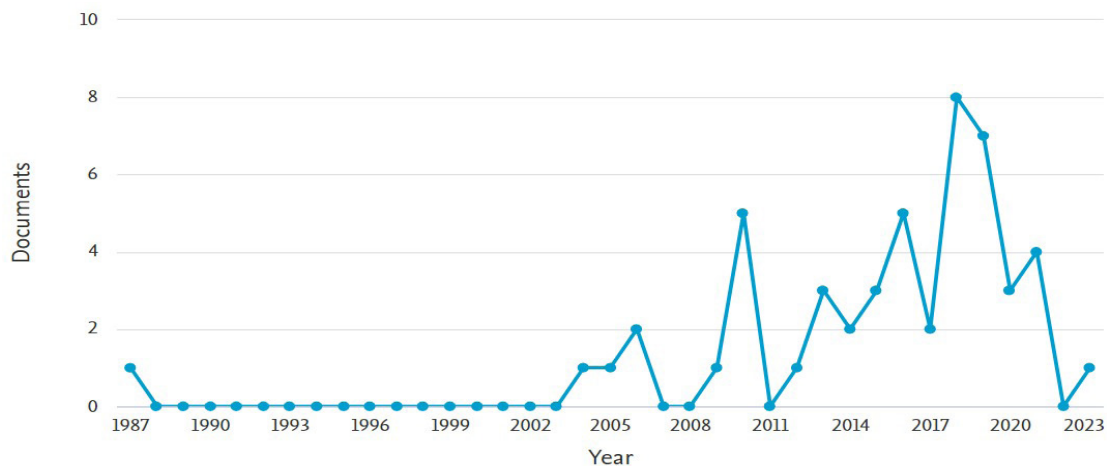


Figura 4. Línea de tiempo de las publicaciones sobre Prospectiva Organizacional  
Fuente: elaboración de los autores

La línea de tiempo de documentos por año revela patrones interesantes en la investigación sobre Prospectiva Organizacional. Se observa un aumento significativo en el número de publicaciones a partir de 2015, alcanzando su punto máximo en 2018 con 8 documentos. Este período de aumento podría reflejar un creciente interés y actividad investigativa en el campo, posiblemente impulsado por cambios en el entorno empresarial y la creciente importancia de la prospectiva organizacional en la planificación estratégica. Aunque hay

fluctuaciones en el número de documentos en los años posteriores a 2018, la cantidad de publicaciones se mantiene relativamente alta en comparación con los años anteriores a 2015. Por otro lado, se observa una escasez de documentos en los años anteriores a 2015, con muy pocos o ningún documento publicado por año, salvo el año 2010 que presenta un pico atípico de 5 documentos. Esto sugiere un período de menor actividad investigativa o posiblemente una menor atención hacia la prospectiva organizacional en esos años.

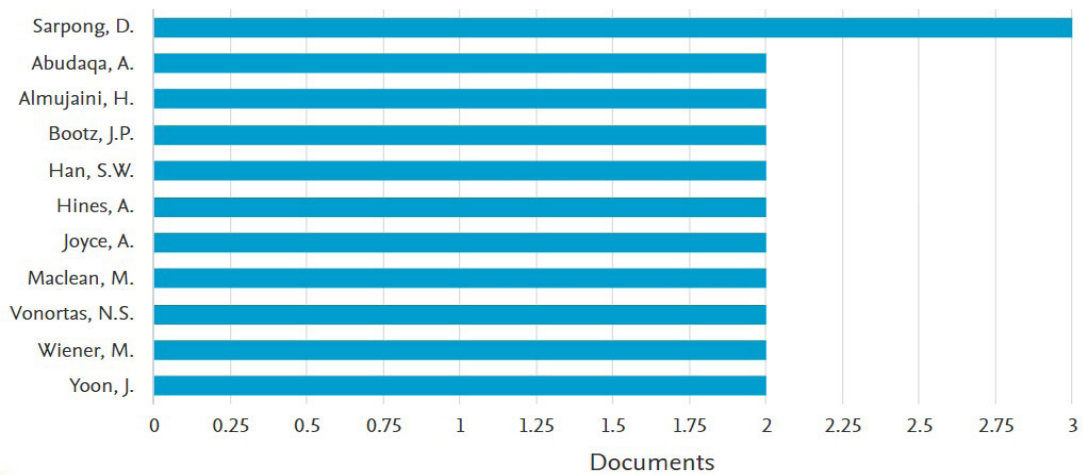


Figura 5. Autores y sus contribuciones sobre Prospectiva Organizacional

Fuente: elaboración de los autores

El análisis de la distribución de documentos por autor revela una variedad de contribuciones al campo de Prospectiva Organizacional. Destacan algunos autores con múltiples publicaciones, liderados por Sarpong, D., quien tiene el mayor número de documentos con tres publicaciones. Le siguen varios autores con dos publicaciones cada uno, incluyendo Abudaqa, A., Almujaani, H., Bootz, J.P., Han, S.W., Hines, A., Joyce, A., Maclean, M., Vonortas, N.S., Wiener, M. y Yoon, J. Este patrón sugiere una

diversidad de investigadores activos en el campo, cada uno con su propia contribución a la literatura de Prospectiva Organizacional. Además, hay una amplia gama de autores con una sola publicación, lo que indica una participación dispersa en la investigación. En conjunto, esta distribución de documentos por autor refleja la diversidad y amplitud del cuerpo de conocimientos en Prospectiva Organizacional, con múltiples investigadores contribuyendo desde diferentes perspectivas y áreas de especialización.

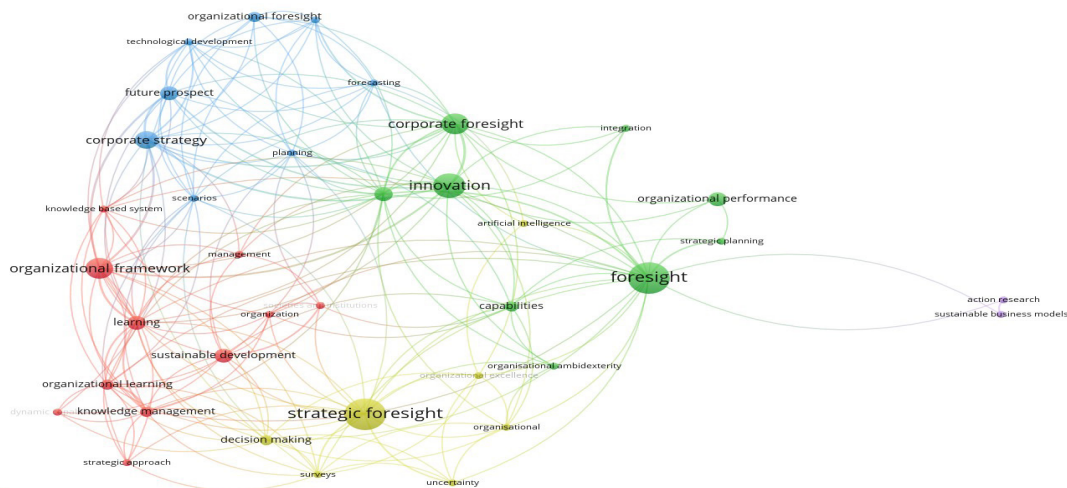


Figura 6. Análisis de las palabras clave y su ocurrencia

Fuente: elaboración de los autores



El análisis de las palabras clave revela un panorama rico y diverso en el campo de la prospectiva organizacional. La alta frecuencia de términos como “Corporate Foresight” y “Strategic Foresight” sugiere un enfoque prevalente en la formulación de estrategias a largo plazo, donde las organizaciones se esfuerzan por anticipar y adaptarse a futuros posibles. Este enfoque estratégico se complementa con una atención significativa a la innovación, reflejando el reconocimiento de la necesidad de evolucionar en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Además, la presencia destacada de términos como “Technological Forecasting” subraya la importancia de comprender y

prever el desarrollo tecnológico futuro, mientras que el énfasis en la “Decision Making” indica un interés en tomar decisiones informadas y estratégicas en medio de la incertidumbre. Finalmente, la atención a los “Scenarios” revela un enfoque en la exploración y preparación para futuros alternativos, destacando la flexibilidad y la adaptabilidad en la planificación empresarial. Hallazgos que esbozan un campo de estudio multidisciplinario y organizaciones adaptándose a enfoques sofisticados para navegar por un futuro incierto con resiliencia y visión estratégica. En la tabla 2, se agrupan las contribuciones de los autores por temas,

Tabla 2. Categorización de las contribuciones de los autores por tema

Tema	Artículos
Prospectiva estratégica y organizacional	Appiah & Sarpong (2015), Bootz (2010), Bootz et al. (2019), Hines & Gold (2015), Hines (2016)
Innovación y aprendizaje organizacional	Sarpong et al. (2013), Sarpong, Maclean, et al. (2013), Yoon et al. (2018), Yoon et al. (2019)
Prospectiva corporativa y desempeño empresarial	Almujaini et al. (2021), Almujaini et al. (2019)
Diseño de modelos de negocio sostenibles	Joyce (2017), Joyce (2019)
Cultura organizacional y enfoques integradores	Wiener et al. (2018), Wiener (2018), Acar & Druckenmiller (2010), Aichouni et al. (2020)

Fuente: elaboración de los autores

La tabla que categoriza las contribuciones de los autores revela una convergencia temática en torno al papel crucial de la prospectiva en la gestión organizacional. En primer lugar, se destaca su relevancia en la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como organizacional, evidenciado por autores como Appiah & Sarpong, Bootz, y Hines & Gold. Esta perspectiva estratégica se complementa con una visión centrada en la innovación y el aprendizaje organizacional, donde autores como Sarpong, Yoon, y Maclean, entre otros, subrayan la capacidad de la prospectiva para impulsar procesos de adaptación y cambio. Además, se observa una atención particular hacia el desempeño empresarial, especialmente en contextos de PYMES, como lo sugieren las contribuciones de Almujaini et al. Este enfoque práctico se integra con una preocupación por la sostenibilidad, donde autores como Joyce exploran cómo la prospectiva puede informar el diseño de modelos de negocio más sostenibles. Por último, se identifica una dimensión cultural en la adopción de enfoques prospectivos e integradores, resaltada por investigadores como Wiener y Acar & Druckenmiller, lo que enfatiza la importancia de la alineación cultural para el éxito de iniciativas prospectivas. En conjunto, estas con-

tribuciones sugieren que la prospectiva no solo es una herramienta estratégica, sino también una filosofía de gestión que permea diversos aspectos de la vida organizacional, desde la estrategia hasta la cultura empresarial.

## Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio sobre prospectiva organizacional revelan hallazgos que arrojan luz sobre la naturaleza y el alcance de la investigación en este campo.

Desde una perspectiva general, la muestra seleccionada, dan cuenta de una predominancia de artículos académicos, hallazgo que refleja un compromiso sólido por parte de la comunidad académica en la exploración y el análisis de la prospectiva organizacional. Asimismo, la interdisciplinariedad emerge con resultados que muestran una variedad de áreas temáticas involucradas en la investigación sobre prospectiva organizacional. Desde negocios y gestión hasta ciencias sociales, economía, ingeniería y más, esta diversidad de enfoques resalta la complejidad y la multidimensionalidad de los desafíos abordados en este campo. Es evidente que la prospectiva

organizacional no puede ser entendida de manera aislada, sino que requiere un enfoque integrador que tome en cuenta una variedad de perspectivas y disciplinas.

Por otra parte, la distribución geográfica de la investigación revela patrones interesantes, con una dominancia de Norteamérica y Europa como principales contribuyentes. Sin embargo, es importante destacar la participación de otros países, especialmente en Asia, lo que demuestra un interés global en la prospectiva organizacional y su relevancia en diversos contextos. En cuanto a la evolución temporal de las publicaciones, estas muestran un aumento significativo en el interés por este tema en los últimos años, posiblemente reflejando cambios en el entorno empresarial y la creciente conciencia de la importancia de la anticipación estratégica. Este hallazgo sugiere que la prospectiva organizacional está ganando relevancia y reconocimiento como una herramienta fundamental para abordar la incertidumbre y la complejidad en la planificación empresarial.

Al comparar nuestros resultados con estudios anteriores, observamos consistencias en términos de la importancia atribuida a la prospectiva organizacional como una herramienta estratégica para la innovación (von der Gracht et al., 2010), la gestión de la calidad, la excelencia organizacional (Aichouni et al., 2020) y la competitividad (Am-

niattalab & Ansari, 2016). Sin embargo, también se identifican algunas diferencias en cuanto a la distribución geográfica de la investigación y los temas de interés, lo que destaca la necesidad de un enfoque adaptable en la investigación que explore nuevas categorías como el aprendizaje automático de la previsión centrado o supervisado por el ser humano (Crews, 2019), la superioridad del desempeño del grupo en materia de predicciones (Csaszar & Laureiro-Martínez, 2018) o el construccionismo social de la prospectiva de la prospectiva planteado por (Hines, 2016; Hines & Gold, 2015).

En conclusión, este estudio sobre prospectiva organizacional destaca la importancia y la diversidad de la investigación en este campo. Los resultados marcan el compromiso académico, la interdisciplinariedad y el creciente interés global en la anticipación estratégica en la gestión empresarial (Del Rio et al., 2022; Tovar & Prieto Florez 2023). Aunque se observan algunas variaciones geográficas y temáticas, la prospectiva organizacional se consolida como una herramienta fundamental para abordar la incertidumbre y fomentar la innovación en un mundo empresarial en constante cambio. Estas conclusiones refuerzan la necesidad de seguir investigando y desarrollando en este campo para informar y orientar eficazmente las estrategias empresariales futuras (Del Rio et al., 2023; Prieto Florez, 2023).

## Referencias

- Acar, W., & Druckenmiller, D. A. (2010). Designing insightful inquiring systems for sustainable organizational foresight. *Futures*, 42(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.025>
- Aichouni, M., Touahmia, M., Alghamdi, A. S., Kolsi, L., & Al-Homaid, T. (2020). Enabling strategic foresight in organizations through quality management and organizational excellence concepts: A case study in Saudi Arabia. *International Conference on Quality Engineering and Management, 2020-Septe*, 793–806.
- Almansoori, B. S. A., & Asmai, S. A. (2021). Gauging the Importance of Strategic Foresight Factors Affecting Public Organisational Dynamic Capabilities. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(5 Special Issue), 352–358. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.05.035>
- Almujaini, H., Abudaqa, A., & Hilmi, M. (2019). The influencing factors of organizational excellence on corporate foresight: Artificial intelligence as moderator. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3347–3355. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B2439.078219>
- Almujaini, H., Hilmi, M. F., Abudaqa, A., & Alzahmi, R. (2021). Corporate foresight organizational learning and performance: the moderating role of digital transformation and mediating role of innovativeness in smes. *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), 703–712. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.7.011>

- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 2024. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500407>
- Appiah, G., & Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight*, 17(5), 512–527. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2014-0067>
- Bootz, J. P. (2010). Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1588–1594. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.015>
- Bootz, J. P., Monti, R., Durance, P., Pacini, V., & Chapuy, P. (2019). The links between French school of foresight and organizational learning: An assessment of developments in the last ten years. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 92–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.007>
- Borges, N., & Janissek-Muniz, R. (2021). Perceived value of organizational foresight processes: Effects of the illusion of control and individual foresight. *Brazilian Business Review*, 18(5), 516–535. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.5.3>
- Catino, M. (2010). Organizational Myopia: Problems of rationality and foresight in organizations. *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*, 1–259. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139208819>
- Crews, C. (2019). What Machine Learning Can Learn from Foresight: A Human-Centered Approach: For machine learning–based forecast efforts to succeed, they must embrace lessons from corporate foresight to address human and organizational challenges. *Research Technology Management*, 62(1), 30–33. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1541725>
- Csaszar, F. A., & Laureiro-Martínez, D. (2018). Individual and organizational antecedents of strategic foresight: A representational approach. *Strategy Science*, 3(3), 513–532. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0063>
- De Río-Cortina, J. L. , Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20.
- Del Río Cortina, J. L., Ruiz Carta, E. P., Meza Herazo, I. I., & Aguas De Hoyos, M. (2023). El papel de la asociatividad y su relación con el desempeño de las organizaciones. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 24(3).
- Forouzandeh, M., Ghazvini, S. A., Safahani, N., & Moslehi, M. (2016). Analysis of impact of strategic foresight capabilities on organizational performance. *International Business Management*, 10(6), 865–870. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.865.870>
- Hines, A. (2016). Let's talk about success: A proposed foresight outcomes framework for organizational futurists. *Journal of Futures Studies*, 20(4), 1–20. [https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20\(4\).A1](https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20(4).A1)
- Hines, A., & Gold, J. (2015). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.04.003>
- Joyce, A. (2017). Co-creation and Design Thinking to Envision More Sustainable Business Models: A Foresight Design Approach for Organizational Sustainability of SME Manufacturers. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 173–193. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-29058-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-29058-4_14)

- Joyce, A. (2019). Designing More Sustainable Business Models, Services, and Products: How Design Foresight Outcomes Can Guide Organizational Sustainability of SME Manufacturers. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, 177–198. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5_9)
- Morelo, D. J., Fuentes, D. D., Torres, D., & Hoyos, K. R. (2023). *Issues and trends in Financial Education*. 44(2), 75–96. <https://doi.org/10.17981/econuc.44.2.2023.Econ.3>
- Morelo, D. J., & Torres, D. (2021). Técnicas e indicadores de rendimiento financiero aplicados al estado de resultados en empresas comerciales y de servicios colombianas. *Cuadernos de Contabilidad*, 22, 1–21. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc22.tirf>
- Öner, M. A., Benson, C., & Göl Beşer, S. (2014). Linking Organizational Change Management and Organizational Foresight. *Strategic Change*, 23(3–4), 185–203. <https://doi.org/10.1002/jsc.1970>
- Osorio, D. M., Rodríguez, I. L., Moreno, J. C., Gómez, M. E., & Morelo, D. J. (2022). *Didáctica y prácticas docentes con base en competencias*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sarpong, D., Maclean, M., & Davies, C. (2013). A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. *European Management Journal*, 31(6), 613–625. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.03.004>
- Sarpong, D., MacLean, M., O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2013). Relational pluralism: Organizational foresight in practice. *Academy of Management 2013 Annual Meeting, AOM 2013*, 584–589. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.48>
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2020). Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors. *Futures and Foresight Science*, 2(1), 2024. <https://doi.org/10.1002/ffo2.24>
- Smith, J., Masum, H., Bouchard, R., Kallai, P., & Lockeberg, E. (2004). Using S&T foresight to augment organizational tool kits: A Canadian institutional-entrepreneurial experiment. *R and D Management*, 34(5), 579–589. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00364.x>
- Stringfellow, L., & Maclean, M. (2014). ‘Space of Possibles’? Legitimacy, Industry Maturity, and Organizational Foresight. *Strategic Change*, 23(3–4), 171–183. <https://doi.org/10.1002/jsc.1969>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tovar, L. B., & Flórez, J. P. (2023). La socialización y la evaluación del entorno como determinantes en la toma de decisiones de Unidades asociativas piscícolas. *Revista científica anfibios*, 6(2), 11-22.
- von der Gracht, H. A., Vennemann, C. R., & Darkow, I. L. (2010). Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. *Futures*, 42(4), 380–393. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.023>
- Wiener, M. (2018). Open foresight: The influence of organizational context. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 56–68. <https://doi.org/10.1111/caim.12238>
- Wiener, M., Gattringer, R., & Strehl, F. (2018). Participation in inter-organisational collaborative open foresight A matter of culture. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), 684–700. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376045>

- Yoon, J., Kim, Y. J., Vonortas, N. S., & Han, S. W. (2019). A moderated mediation model of technology roadmapping and innovation: The roles of corporate foresight and organizational support. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 52, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.10.002>
- Yoon, J., Kim, Y., Vonortas, N. S., & Han, S. W. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), 633–645. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1395407>
- Zhang, R., Lin, J., Li, S., & Cai, Y. (2023). Addressing the loss of exploratory innovation: the roles of organizational foresight and strategic orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(13), 27–48. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023-0095>