

## La administración del futuro

JOSE A. MEZA SUAREZ\*

---

### RESUMEN

---

*El futuro es el tiempo de la prospectiva. La articulación entre prospectiva y planeación se logra con métodos cualitativos, (método de Delphi, la matriz de impacto cruzado y elaboración de escenarios), reforzado con métodos cuantitativos, (predicción y extrapolación). Todo lo anterior permite que la prospectiva fije el norte de la administración con alta posibilidad de suceso.*

El pensar sólo en el presente, en este mundo tan dinámico puede ser que ya estemos en el pasado. Pero pensar en el futuro para realizar el presente nos da muchas ventajas y nos permite identificar y aprovechar las oportunidades. Es por esto que nuestro ejercicio permanente debe ser imaginarnos lo que va a suceder y prepararnos para resolverlo en el presente y proyectarlo. Este ejercicio cierto debe estar basado en tendencias y comportamientos predecibles por variables plenamente identificadas.

La **prospectiva** "es la disciplina que se ocupa de investigar sobre el porvenir, con el objeto de extraer de este análisis unas reflexiones que sirvan de guía para las acciones del presente".

La prospectiva supone una actividad mental distinta y su planteamiento que difieren de las usuales en los análisis de la previsión. Partiendo de que el futuro aún no existe y de que, en puridad, es impredecible teniendo en cuenta que la evolución social vendrá condicionada por el pasado, pero que será también consecuencia de las acciones voluntarias de los hombres y considerando que cualquier curso de acción va a tropezar con un conjunto de limitaciones o restricciones de orden económico, social, cultural y político, nos lleva a predecir no un resultado sino un abanico de resultados aunque sean unos más probables que otros. Como consecuencia de esta visión los estudios de prospectiva tienen las características:

1. Su enfoque ha de ser sistémico, totalizador y pluridisciplinario, capaz de tener presentes las

---

\* Coordinador Area Económica EAN  
Economista Industrial Universidad del Valle  
Master Administración Educativa U.A.B. Alabama EE.UU.

---

---

interrelaciones múltiples entre lo que intenta cambiar y el medio circundante.

2. Han de basarse no sólo en los datos del pasado, sino en la descripción del porvenir.
3. Deben proporcionar diferentes modelos de evolución que explique el abanico de futuros múltiples.
4. Habrán de dedicar una especial atención a las posibles rupturas y a los cambios estructurales probables.

Los estudios de prospectiva sirven para fijar un horizonte a largo plazo, que permite atender cómo se pueden descubrir las oportunidades prometedoras actuales, identificar los problemas antes que conduzcan a situaciones irreversibles y determinar a tiempo las acciones que conduzcan a las metas establecidas.

Siguiendo en esta misma dirección, tenemos que el entorno de las organizaciones es cada día más turbulento, vivimos una era de crisis y discontinuidades debido al medio cambiante. Por esto una de las tareas fundamentales de la dirección de una organización, es la de anticiparse al futuro. En los años anteriores la planeación futura era por extrapolación, sin contemplar los futuros escenarios donde debería desempeñarse la empresa. Con la prospectiva se puede ayudar a los dirigentes para que tengan una visión estratégica, que les permita proyectar la asignación de recursos de la empresa, como una consecuencia del análisis de las fortalezas y debilidades institucionales y de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, así la prospectiva sirve para escudriñar en el escenario futuro cuál debe ser la mejor elección estratégica para la empresa, aunque éste implique reorientar y reconvertir la misión de la organización, el portafolio de sus productos y servicios, la forma cómo decide y se trabaja al interior de la empresa.

Se plantea que la empresa del futuro debe:

- Planear globalmente
- Crear alianzas
- Ir con la tecnología
- Compenetrarse con los computadores
- Redefinir el tiempo y el espacio (La Gerencia Instantánea)

- Controlar los resultados a través de la motivación
- Actuar con responsabilidad social
- Cultivar la creatividad y la innovación (Invertir en la Capacitación)
- Rediseñar la publicidad
- Pensar en el largo plazo y redefinir los estados de resultantes para que no castiguen el futuro (Desarrollo Sostenible)

Para lograr lo anterior la empresa debe contar con administradores que tengan las siguientes características:

- Conocer el contexto nacional e internacional
- Gran capacitación en idiomas (Inglés, Alemán, Japonés)
- Marketing (Nacional e Internacional)
- Comercio internacional
- Economía avanzada
- Geopolítica
- Formación humanística
- Psicología aplicada (Individual, Industrial, Social)
- Psicología
- Dimencionar el atraso organizacional
- Conocer el elemento humano nacional (Regiones)
- Informática
- Administración del riesgo (Simulación a Corto, Mediano y Largo Plazo)
- Análisis sistémico
- Teoría de sistemas
- Empresario dentro de la empresa
- Haber viajado por el exterior
- Crítica

- Administradores para Colombia y Latinoamérica
- Historia de Colombia
- Análisis de tendencias
- Futurólogo
- Llegar más al cliente
- Comunicación amplia
- Conocer sobre biotecnología
- Formulación y evaluación de proyectos

Desde el punto de vista latinoamericano, el Administrador debe estar en capacidad de:

- Estudiar la cultura y la idiosincracia del pueblo (Vuélvase experto en atender y entender la gente)
- Construir y estructurar una teoría de gerencia y su relación con la calidad
- Tender hacia la participación y la democracia industrial
- Convertirlo en un gerente de corte humanístico
- Educar, capacitar y entrenar a sus colaboradores en general
- Dedicar especial atención al desarrollo de los supervisores
- Acabar con las funciones como compartimientos estancados e independientes
- Defender y apoyar al consumidor

### LA CIMA DEL PROXIMO SIGLO

Las carreras de hoy tienen su cima en el próximo siglo y las compañías están refiriendo su candidato ideal en esa misma mira. La Escuela de Negocios de Colombia University y Korn/Ferry International, la mayor empresa de búsqueda de ejecutivos del mundo realizaron en 1989 un estudio sobre cómo visualizan las empresas a este gerente ideal del 2000. Se basó en una encuesta a ejecutivos máximos de empresas líderes particulares para América Latina, en los siguientes tópicos:

¿Qué experiencia funcional?

- Marketing
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Ventas

¿Expertos en qué?

- Formulación de Estrategias
- Administración en Recursos Humanos
- Marketing y Ventas
- Negociación/Resolución de Conflicto

¿Qué características personales?

- Creativo
- Etico
- Entusiasta
- Inteligente
- Motivador

¿Qué estilo de Management?

- Transmite una visión del futuro de la compañía
- Liga la remuneración al desempeño
- Enfoque en la ética
- Promueve formación y desarrollo del personal
- Enfoque en la perspectiva internacional
- Se comunica frecuentemente con los empleados

¿Qué experiencia acumulada?

- En tareas difíciles
- Fuera del país
- En distintos tipos de negocios
- En el principal rubro de la compañía
- En distintas áreas funcionales

Espero que las características expuestas sean lo suficientemente amplias para identificar la prospectiva de la administración del próximo siglo y que permitan formar al administrador del año 2000.

### BIBLIOGRAFIA

- Economía Planeta Diccionario Enciclopédico, 1980.
- América Economía No. 34. 1989.
- Programa EXEDU. 1990.