

## PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA EN BÚSQUEDA DE RELACIONES

Fecha de Recepción  
11/04/24

Fecha de Aceptación  
02/08/24



María Jesús Acosta Cabezas

Universidad Metropolitana  
cocoacosta1@gmail.com  
Venezuela

**ORCID ID**

Doctoranda en Gerencia (Universidad Central de Venezuela, 2023-actual), Magíster en Gerencia de Mercadeo (Universidad Metropolitana, 2020), Magíster en Administración de Empresas (Universidad Metropolitana, 2018), Médico Cirujano (Universidad Central de Venezuela, 1993). Coordinadora de la Maestría en Administración mención Gerencia de Mercadeo en la Universidad Metropolitana. Orientada a una línea investigativa que estudia la organización fractal y temas relacionados con el aprendizaje organizacional y la innovación

## Resumen

La incertidumbre, así como la velocidad y complejidad de los cambios del entorno, ha puesto de relevancia el rol estratégico del aprendizaje organizacional y la innovación para la sobrevivencia empresarial. En este contexto, solamente las organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventajas competitivas. La capacidad de aprender más y más rápido que otras organizaciones, se convierte en la principal y tal vez, la única ventaja competitiva sostenible, permitiéndole subsistir. Por su parte, la innovación está sujeta a la capacidad de adquirir nuevo conocimiento tanto externo como interno por parte de la empresa, que será utilizada especialmente por sus colaboradores para la generación de innovación. Con base en lo descrito, la prospectiva estratégica se impone como un ejercicio de vital importancia para que las empresas desarrollen su capacidad de innovar, siendo un proceso de aprendizaje a través del cual se puede crear el futuro. En virtud de lo anterior, surge como interrogante: ¿Cuál es la relación entre la prospectiva estratégica, el aprendizaje organizacional y la innovación? Para dar respuesta a la pregunta planteada, el presente trabajo muestra una revisión bibliográfica no exhaustiva de tipo exploratoria-descriptiva, con el objetivo de identificar la relación existente entre ellas, como promotoras de la sobrevivencia empresarial. De los hallazgos obtenidos surge que, la prospectiva estratégica es un proceso que promueve el aprendizaje organizacional, fuente de nuevo conocimiento que será utilizado por los colaboradores para innovar constantemente y de esta forma, ser competitiva y lograr la rentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** Prospectiva, Aprendizaje organizacional, Innovación, Ventaja competitiva, Conocimiento

**STRATEGIC FORESIGHT,  
ORGANIZATIONAL LEARNING, AND  
INNOVATION:  
A REVIEW OF THE LITERATURE IN  
SEARCH OF RELATIONSHIPS**

**PROSPECTIVE STRATÉGIQUE,  
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET  
INNOVATION: REVUE DE LA LITTÉRATURE À  
LA RECHERCHE DE RELATIONS**

### Abstract

Uncertainty, as well as the speed and complexity of environmental changes, has highlighted the strategic role of organizational learning and innovation for the survival of businesses. In this context, only learning organizations are able to survive and achieve competitive advantages. The ability to learn more and faster than other organizations becomes the main, and perhaps the only, sustainable competitive advantage, allowing it to survive. In turn, innovation is subject to the company's capacity to acquire new knowledge, both external and internal, which will be used especially by its collaborators to generate innovation. Based on the above, strategic foresight is an exercise of vital importance for companies to develop their capacity to innovate, being a learning process through which the future can be created. In view of the above, the following question arises: What is the relationship between strategic foresight, organizational learning and innovation? In order to answer the question posed, this

### Résumé

L'incertitude, ainsi que la vitesse et la complexité des changements environnementaux, ont mis en évidence le rôle stratégique de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation pour la survie des entreprises. Dans ce contexte, seules les organisations apprenantes sont capables de survivre et d'obtenir des avantages concurrentiels. La capacité d'apprendre plus et plus vite que les autres organisations devient le principal, voire le seul avantage concurrentiel durable, qui leur permet de survivre. À son tour, l'innovation dépend de la capacité de l'entreprise à acquérir de nouvelles connaissances, tant externes qu'internes, qui seront utilisées en particulier par ses collaborateurs pour générer des innovations. Sur la base de ce qui précède, la prospective stratégique est un exercice d'une importance vitale pour les entreprises afin de développer leur capacité d'innovation, car il s'agit d'un processus d'apprentissage qui permet de créer l'avenir. En vertu de ce qui précède, une question se pose : quelle est

paper shows a non-exhaustive, exploratory-descriptive review of the literature, with the aim of identifying the relationship between them, as promoters of business survival. From the findings obtained, it emerges that strategic foresight is a process that promotes organizational learning, a source of new knowledge that will be used by employees to constantly innovate and thus be competitive and achieve business profitability

**Key words:** Foresight, Organizational learning, Innovation, Competitive advantage, Knowledge.

la relation entre la prospective stratégique, l'apprentissage organisationnel et l'innovation ? Afin de répondre à cette question, ce document présente une analyse documentaire non exhaustive, exploratoire et descriptive, dans le but d'identifier la relation entre ces trois éléments en tant que promoteurs de la survie de l'entreprise. Il ressort des résultats obtenus que la prospective stratégique est un processus qui favorise l'apprentissage organisationnel, source de nouvelles connaissances qui seront utilisées par les employés pour innover en permanence et ainsi être compétitifs et atteindre la rentabilité de l'entreprise

**Mots clés:** Prospective, Apprentissage organisationnel, Innovation, Avantage concurrentiel, Connaissance.

## Introducción

En contextos impredecibles y de alta complejidad, pareciera una utopía hablar de pensar en el futuro más allá del mediano plazo. La inmediatez y la agilidad demandada a las organizaciones para afrontar con algún éxito los cambios del entorno, refuerzan en la gerencia la conducta “reactiva” olvidando o aplazando en muchos casos, la generación de espacios para crear futuribles o futuros posibles; pareciera haber una incapacidad para pensar “proactivamente” en el largo plazo.

Ante esta problemática, la prospectiva estratégica cobra gran relevancia como una herramienta que la gerencia debe conocer y en la cual se debe apoyar. La prospectiva estratégica ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica, suministra información relevante, comprensible y a tiempo sobre el entorno, conocimiento sobre tendencias y tecnologías que impactan el entorno y la difusión de una cultura de innovación con el apoyo de la participación de expertos (Astigarraga, 2016).

Por otra parte, en los últimos años ha cobrado gran relevancia el estudio de los procesos de aprendizaje organizacional e innovación, esta última relacionada de forma directa con la cantidad y calidad de nuevo conocimiento generado a través de los procesos de aprendizaje organizacional, considerándose determinantes para la rentabilidad empresarial (Jiménez y Sanz, 2006). “La innovación requiere de una visión del futuro que lo contemple como un espacio abierto, múltiple y construible, es decir, requiere de una visión prospectiva” (Bas y Guillo, 2011, p.31-32).

Al integrar como eslabones la prospectiva, el aprendizaje organizacional y la innovación, queda de manifiesto como la prospectiva representa una herramienta fundamental para el logro del fin último, como lo es la rentabilidad empresarial.

El presente trabajo, expone los contenidos teóricos relacionados a la prospectiva estratégica como herramienta para la construcción de una visión sistémica del futuro deseado; el aprendizaje organizacional como una variable clave para justificar por qué unas empresas obtienen mejores resultados que otras, así como la innovación, como herramienta para la



adaptación y competitividad de la organización a entornos dinámicos, permitiéndole generar una ventaja competitiva; culminando con un acercamiento a la relación entre ellas como promotoras de la rentabilidad empresarial. De igual forma, presenta los hallazgos producto de la revisión de 24 publicaciones científicas a través de un abordaje exploratorio-descriptivo para luego mostrar las relaciones encontradas entre la prospectiva y el aprendizaje organizacional y la innovación. El trabajo culmina con las conclusiones extraídas con base en los autores consultados para luego proponer algunas líneas de investigación a futuros investigadores sobre esta relación.

El objetivo general del presente trabajo responde a la identificación de los factores que relacionan a la prospectiva con el aprendizaje organizacional y con la innovación, los cuales se van develando a través del análisis de los diferentes autores.

## **Prospectiva Estratégica**

En un entorno marcado por las nuevas megatendencias que retan las inercias y los hábitos establecidos, se hace imperante un ejercicio de prospectiva que dote a la empresa de una necesaria flexibilidad estratégica, permitiéndole reaccionar con flexibilidad, pero sin perder el rumbo (Álvarez y Camio, 2017). Para lograr este objetivo, las organizaciones y el talento que las conforman deben conocer y utilizar una herramienta vital que les permitirá construir una visión sistémica del futuro deseado, estamos hablando de la prospectiva estratégica (Rodríguez, 2014).

Para Gaston Berger (1964), uno de los fundadores de esta disciplina, la prospectiva se define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y aprender de él” (citado en Rodríguez, 2014, p.95). Por su parte, Jouvenel (1993) parte de la premisa de que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple”, complementando Godet (2007) con que “depende solamente de la acción del hombre” (citados en Rodríguez, 2014, p.95). De estas opiniones se desprende que, el hombre puede construir el mejor futuro posible, sólo debe asegurarse de tomar las decisiones correctas en el momento adecuado

(Rodríguez, 2014).

Frente a esta propuesta de los autores, la pregunta frecuente es ¿cómo construir ese futuro deseable?, para lo cual, Godet (2007) propone la articulación entre la prospectiva y la estrategia:

La estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. (citado en Rodríguez, 2014, p.97).

Refiriéndonos al contexto organizacional, la prospectiva estratégica tiene como objetivo resituar a la empresa en su entorno con base en sus especificidades y competencias propias. Propone orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en dichas competencias en función de los escenarios de su entorno general y competitivo (Godet & Durance, 2007).

Algunos autores definen la prospectiva estratégica como:

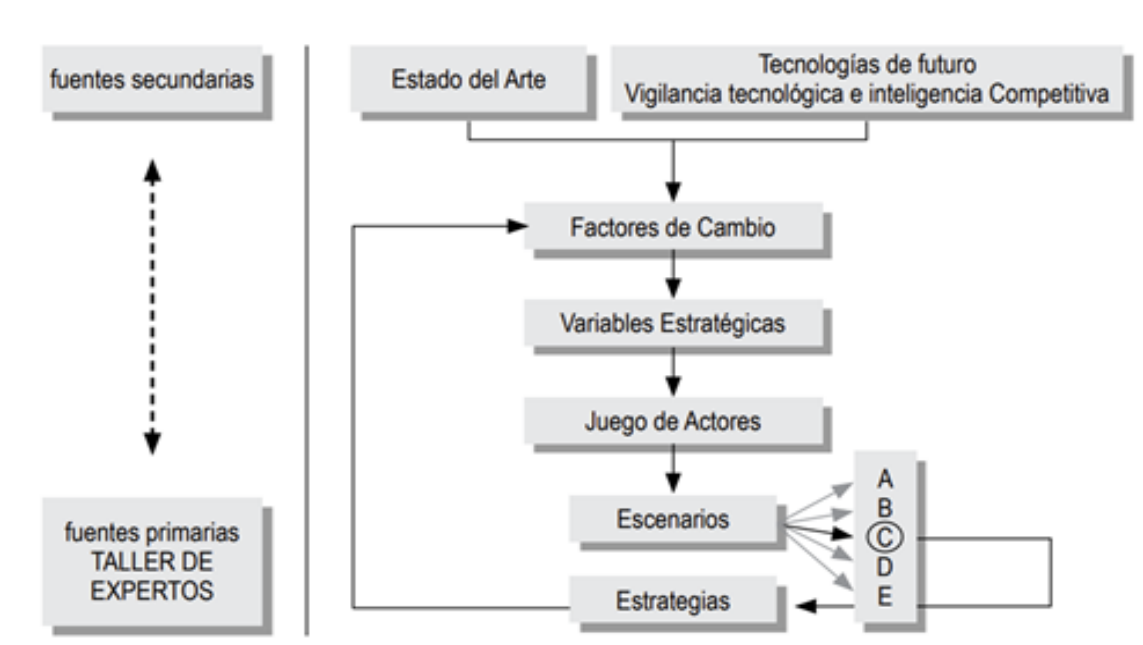
- Slaughter (1999), citado por Álvarez y Camio (2017): “capacidad de crear y mantener una visión de futuro de alta calidad, coherente y funcional, utilizando las ideas que surgen de maneras organizativas útiles: detectar condiciones adversas, guiar políticas, dar forma a la estrategia y explorar nuevos mercados, productos y servicios. Se trata de una fusión de métodos de estudios de futuros con métodos de gestión estratégica” (p. 4).
- Habegger (2010), citado por Álvarez y Camio (2017): “un intento deliberado de ampliar los “límites de la percepción” (Major, Asch & Cordey-Hayes, 2001, citado por Habegger, 2010) y expandir la conciencia de los problemas y situaciones emergentes” (p.4).

Eduardo Balbi (2003), presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, citado en Rodríguez (2014), refiere variadas aplicaciones directas de la prospectiva estratégica, de las cuales mencionaremos las relacionadas al ámbito empresarial:

- Prospectiva organizacional: Encargada del “estudio del futuro de las diferentes organizaciones para dar respuesta a la pregunta ¿cuál deberá ser la organización, la misión, las tareas y las competencias de mi organización en el año X?” (p.99).
- Prospectiva competitiva: Aplicada a la “organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (clúster, cadenas, consorcios)” (p.99).
- Prospectiva científica, tecnológica y de innovación: “Diseño de políticas, estrategias y programas para lograr la investigación y desarrollo (I&D) en ciencia y tecnología (C&T), y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores” (p.99).

El profesor Francisco José Mojica (2008), citado en Rodríguez (2014), propone un modelo avanzado de prospectiva estratégica adaptada al entorno latinoamericano, el cual se muestra en la Figura 1.





**Figura N° 1: Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica.**

**Fuente: Mojuca (2008)**

A continuación, se muestra la descripción de cada componente del Modelo realizada por Rodríguez (2014):

- Revisión de fuentes secundarias: corresponde al estado del arte del tema objeto de estudio. Situación actual, cómo es hoy y cómo era el pasado. Adicionalmente, se elabora un estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para identificar tendencias sobre el tema de estudio. Para estas etapas, se pueden utilizar bases de datos, buscadores de datos especializados, tanques de pensamiento (Think tanks), centros de investigación, centros de gestión de conocimiento especializado y observatorios.
- Información de fuentes primarias: se propone la aplicación de una encuesta Delphi a expertos (conocedores del tema a desarrollar).
- Identificación de factores de cambio: los factores de cambio se refieren a las

“características de la organización, expresados a través de fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales y educativos, entre otros. En esta etapa el objetivo es identificar cuáles son los factores de cambio que incidirán en el futuro. Como herramienta complementaria, se propone la “Matriz de cambio de Michel Godet (2007)”, la cual permite identificar los cambios temidos, presentidos y anhelados en el futuro” (p.100-101).

- Selección de las variables estratégicas: se debe tener presente que no todos los factores de cambio identificados son importantes, solo algunos de ellos que se llamarán variables estratégicas o variables clave. Para esta selección, se propone el Método Micmac, diseñado por Michel Godet (2007) y es un aporte a la Caja de herramientas, bajo cuyo nombre, el autor agrupa una serie de técnicas prospectivas desarrolladas por él. (Obra disponible en: [www.lapropective.com](http://www.lapropective.com)).
- Juego de actores: Estudia el “comportamiento de actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. En esta etapa se identifican los retos, los conflictos, las posibles jugadas o las estrategias que se deben diseñar para lograr el escenario apuesta” (p. 101).
- Construcción de escenarios: “se propone la técnica creada por Schwartz (1991), los “ejes de Schwartz”, la cual permite plantear los escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y de apuesta. En esta etapa, no solo se diseñan los escenarios, sino que también se realiza un análisis y explicación de cada uno de ellos, lo que permite la elección de un escenario apuesta” (p.101).
- Diseño de estrategias: se desarrollará a través de un plan prospectivo y estratégico el cual incluye: los objetivos estratégicos, las metas, las actividades, las acciones, las instituciones que intervienen, los responsables y los planes de seguimiento. Se deben definir claramente los términos estrategia, planeamiento estratégico y planeamiento prospectivo estratégico. Algunas de las definiciones citadas por

Rodríguez (2014) son las siguientes:

- Estrategia:
  - Fred (2003), la “estrategia se define como los medios para lograr los objetivos” (p. 101).
  - Drucker (1994), “la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?” (p. 101-102).
  - Mintzberg y colaboradores (1997), “es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 102).
- Planeamiento Estratégico:
  - Miklos y colaboradores (2001), es el “esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, a fin de desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales” (p. 102).
- Planeamiento Estratégico Prospectivo:
  - Godet (2007), es un “nuevo enfoque de planeamiento que consiste en guiar a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, y tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable” (p. 102).

## Prospectiva Estratégica y Aprendizaje Organizacional

El concepto de Aprendizaje Organizacional (AO) ha sido motivo de atención de multitud

de investigadores desde que Cyert y March publicaran su trabajo seminal en 1963 (Álvarez y Camio, 2017), por ser considerado una variable clave para justificar por qué unas empresas obtienen mejores resultados que otras (Bapuji y Crossan, 2004; Cardona y Calderón, 2006; Spender, 2008 (citados en López Sánchez, Santos Vijande y Trespacios Gutiérrez, 2008).

Harvey y Denton (1999) así como Powell y Snellman (2004), destacan variables como la importancia cambiante de los factores de producción, el ritmo de cambio acelerado en el entorno empresarial, consumidores más exigentes y el aumento de la competencia, como los factores que más han motivado el interés por parte de académicos y empresarios (citados en López Sánchez et al., 2008). Todo lo anterior lleva a las empresas a una constante apuesta y orientación hacia el aprendizaje continuo como una vía para desarrollar una respuesta organizacional acorde, tal como lo expresan Weerawardena, O’Cass y Julian (2006) y Hsu y Pereira (2008) (citados en López Sánchez et al., 2008).

Recientemente, han surgido estudios que vinculan directamente a la prospectiva estratégica con el aprendizaje organizacional, tal es el caso de los estudios presentados por Boe-Lillegraven & Monterde (2014), Bootz (2010), Heger & Rohrbeck (2012), Kononiuk & Sacio-Szymańska (2015) o Rohrbeck & Schwarz (2013) (citados en Álvarez y Camio, 2017). Analizada desde la tradición francesa, se considera a la prospectiva estratégica como un proceso de aprendizaje, a través del cual, se puede inventar y crear el futuro (Ratcliffe, 2006; Coates, Durance & Godet, 2010) (citados en Álvarez y Camio, 2017).

De acuerdo con lo expresado por López Sánchez et al. (2008), pareciera no haber un acuerdo generalizado sobre el concepto de aprendizaje organizacional, por lo que, propone como guía el marco teórico desarrollado por Bell, Whitwell & Lukas (2002).

A continuación, López Sánchez et al. (2008) muestra cómo estos conceptos se agrupan de acuerdo con las siguientes escuelas de pensamiento:

- Escuela económica (Learning by Doing): centrada en la mejora de la productividad a través de las experiencias (curva de experiencia o de aprendizaje).

- Escuela del desarrollo (Learning by Evolution): destaca como las empresas transitan por distintas etapas hasta llegar a un aprendizaje generativo o de alto nivel (Peter Senge). (citado por López Sánchez et al., 2008, p.85).
- Escuela de gestión (Learning by Management-Led Change): destaca que el aprendizaje no se produce de forma casual o fortuita. En esta escuela, los directivos tienen un rol destacado por ser considerados como los agentes de cambio hacia el aprendizaje organizacional (Barnett y Tichy, 2000). (citados por López Sánchez, et al., 2008, p.85-86).
- Escuela de procesos (Learning by Processing): el AO se concibe como un “amplio sistema de procesamiento que incorpora la adquisición, la distribución y la interpretación de la información, además de la memoria organizativa” (Huber, 1991; Slater y Narver, 1995; Hult y Ferrell, 1997; Tippins y Sohi, 2003; Kandemir y Hult, 2005. (citados por López Sánchez, et al., 2008, p.86).

Con base a lo anterior, la prospectiva estratégica muestra especial relevancia desde la perspectiva de la Escuela de procesos. Los estudios de Riascos (2012) (citado en Álvarez y Camio, 2017, p.3) ponen de manifiesto la interrelación entre la prospectiva y la gestión del conocimiento, con base en el análisis de la información y la utilización del conocimiento, con el objetivo de identificar escenarios que promuevan la competitividad de las empresas (Álvarez y Camio, 2017). Para Boe-Lillegraven & Monterde (2014) (citado en Álvarez y Camio, 2017, p.4), la prospectiva a través de escenarios puede disminuir la inercia cognitiva de los managers, producto de su tendencia a aferrarse a visiones e información obsoletas incluso frente a la disponibilidad de nueva información. Adicionalmente, el autor destaca que la prospectiva tiene la capacidad de cambiar los modos de pensar, para lo cual es necesario un esfuerzo en la adquisición, procesamiento y discusión de la información (Álvarez y Camio, 2017).

De acuerdo con los hallazgos de las investigaciones de Bootz (2010) sobre prospectiva

estratégica y aprendizaje organizacional, el autor argumenta como las virtudes cognitivas de la actitud prospectiva promueven el cuestionamiento de las representaciones individuales y sugiere que más allá del soporte a la toma de decisiones, algunos estudios de prospectiva podrían considerarse como gestión del conocimiento y herramientas para generar cambios (Álvarez y Camio, 2017).

De la síntesis de los hallazgos obtenidos de la revisión bibliográfica realizada por Álvarez y Camio (2017) con el objetivo de identificar vínculos entre la prospectiva estratégica y el aprendizaje organizacional, identifican un grupo de autores (Baškarada et al., 2016; Rohrbeck & Schwarz, 2013; Bootz, 2010; Habegger, 2010; Mietzner & Reger, 2005 y Dickson et al., 2001) quienes identifican las contribuciones de la prospectiva estratégica al aprendizaje organizacional, las cuales están enfocadas en el proceso de construcción de escenarios y la interacción entre actores con conocimientos y experiencias que permitan el desarrollo de múltiples alternativas y la conversación estratégica.

Dentro de la revisión realizada por Álvarez y Camio (2017), destacan un grupo de autores (Rohrbeck & Schwarz (2013), e Cunha, Palma & da Costa (2006), Costanzo (2004) y van der Heijden (2004), quienes entienden la prospectiva estratégica como un proceso de aprendizaje; de estos estudios surgen una serie de variables organizacionales que actúan como factores de sinergia entre la prospectiva estratégica y el AO, así como la identificación de una relación de complementariedad entre ambos.

## **Prospectiva Estratégica e Innovación**

De acuerdo con la opinión de Bas y Guilló (2011), pareciera que se da por aceptado que el progreso económico y social están directamente impactados por el crecimiento de factores incluidos dentro de la ecuación I+D+i (Investigación – Desarrollo – innovación). Añaden los autores que, la incorporación de la “i” a la ecuación inicial (I+D), surge de la necesidad de adjetivar un proceso fundamental para el progreso, ya que, la innovación cristaliza en forma de mejoras y gestión del conocimiento generado luego transmitido a la organización, siendo

una herramienta de cambio que permite “aprovechar” este conocimiento para desactivar amenazas y/o generar oportunidades.

Al mismo tiempo, debemos considerar que la disponibilidad de conocimiento o tecnología no garantizan que se genere o produzca innovación, por lo que, se hace necesario una “cultura de innovación” para rentabilizar ese input (Bas y Guilló, 2011). Los autores refieren algunas diferencias que vale la pena destacar entre, la “cultura de innovación” y la “gestión de la innovación”:

- Cultura de innovación: elemento básicamente endógeno pudiendo ser una “filosofía” que permea a toda la organización; una forma “prospectiva / proactiva” de gestionar el cambio (acción de innovar); la organización no solo debe adaptarse a las transformaciones del entorno, sino que debe ser la protagonista de estas; valor presente en todos los elementos de la cadena de valor.
- Gestión de la innovación: elemento exógeno que la organización debe asimilar; una forma “predictiva / proactiva” de gestionar el cambio (acción como previsión); adaptación a los cambios y aprovechamiento rápido de los que puedan darse en el entorno tecnológico, económico o social.

Considerando la cultura de innovación por su componente prospectivo/proactivo y protagonista de las acciones de cambio en el entorno, a juicio de Bas y Guilló (2011), la prospectiva se convierte en un “catalizador para la acción innovadora”, siendo una herramienta que permite a la organización identificar ese futuro deseable y orientar los procesos de toma de decisiones para alcanzarlo; una bisagra que une la innovación con la creación de acciones para materializarla en productos y servicios.

Bas y Guilló (2011) en su decálogo “Los 10 mandamientos de la proactividad”, desglosan los elementos que permiten conectar la prospectiva con la innovación:

- 1. El cambio es continuo: propone el nuevo paradigma de entender el cambio como un continuo, incorporando e integrando el pensamiento estratégico en la

estructura organizativa.

- 2. No se puede gestionar el presente sin visión de futuro: el rumbo “natural” de la organización debe responder a estrategias en el mediano y largo plazo, donde la visión compartida de futuro y la actitud proactiva sean cruciales para el desarrollo futuro de la organización.
- 3. Las reglas del fútbol no sirven para el baloncesto: el autoconocimiento es el requisito fundamental para identificar las capacidades propias y las potencialidades sobre las cuales desarrollar y asegurar un posicionamiento duradero.
- 4. La complejidad ha de ser afrontada desde la simplicidad compleja: asumir los altos grados de incertidumbre que involucra el cambio, obliga a abandonar la visión determinista para buscar aproximarse al estudio/análisis de la complejidad, apostado por la simplificación en los modelos de análisis.
- 5. En las señales débiles, están las oportunidades débiles: la detección de señales débiles de incipientes procesos de cambio (difíciles de predecir), junto a una actitud proactiva, ubica a la organización en una posición ventajosa para dar respuesta a los mismos y convertirse en referentes.
- 6. Arriesgarse es la mejor forma de no arriesgarse: una gestión estratégica del cambio basada en la proactividad es la mejor forma para una organización para asegurar su supervivencia en un entorno vertiginoso y de constantes cambios.
- 7. No hay éxito sin error: el mayor obstáculo para la innovación es el miedo al fracaso (tanto social como económicamente). Los procesos fallidos deben ser aprendizajes bien valorados.
- 8. Las tendencias no existen, son inducidas: las organizaciones que adopten una actitud proactiva frente al cambio, anticipando necesidades y comportamientos futuros, se colocan en una posición competitiva privilegiada, pudiendo ser referentes



en su sector.

- 9. La mejor forma de ser competitivo es no tener competencia: la saturación de los mercados por el volumen de competidores obliga a identificar nuevos nichos. La creatividad y la innovación son la clave para generar nuevas propuestas de valor a través de productos y servicios.
- 10. La innovación – sostenible – es cultura, no tecnología: innovar en el modelo de negocio, redefinir la misión y la visión de la organización, la transforma en una innovación en sí misma.

### **Prospectiva Estratégica como clave para la rentabilidad empresarial**

En párrafos anteriores hemos desarrollado, con base en las investigaciones de diferentes autores, la relación de la prospectiva con el aprendizaje organizacional y la innovación.

Por otra parte, autores como Jiménez y Sanz (2006) consideran que la innovación está condicionada por la capacidad de la empresa de adquirir nuevo conocimiento (interno y/o externo), lo cual se resume en el siguiente comentario:

el proceso de aprendizaje organizativo (que implica la adquisición, difusión e interpretación del conocimiento y la memoria organizativa) va a permitir generar nuevo conocimiento para la empresa, que va a ser utilizada por esta y, de forma especial, por sus empleados para el desarrollo de innovaciones. Por tanto, existe un consenso en la literatura sobre que en la medida en que la organización fomente el proceso de aprendizaje, logrará un número mayor de innovaciones (p. 38).

Entendiendo la innovación como una herramienta vital para la adaptación y competitividad de la organización a entornos dinámicos, permitiéndole generar una ventaja competitiva, la innovación permite a la organización aumentar sus niveles de rentabilidad. (Jiménez y Sanz,

2006).

Por todo lo expuesto con anterioridad, en el presente artículo queda de manifiesto la relación que existe entre la prospectiva, el aprendizaje organizacional y la innovación, siendo entonces la prospectiva, herramienta fundamental para el logro del fin último, como lo es la rentabilidad empresarial.

En virtud de lo anterior, el presente artículo muestra una revisión bibliográfica no exhaustiva para dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo a través de la prospectiva estratégica se puede promover el aprendizaje organizacional e identificar oportunidades para la innovación empresarial?

## **Materiales y Métodos**

El presente trabajo consiste en una revisión bibliográfica no exhaustiva de publicaciones científicas, que permitan respaldar la relación existente entre la prospectiva estratégica con dos procesos vitales para la generación de ventajas competitivas empresariales, como lo son el aprendizaje organizacional (AO) y la innovación, temáticas de creciente interés en los últimos años.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, con la finalidad de identificar hechos que permitan estudiar la relación entre prospectiva estratégica, AO e innovación, por tal motivo, en el proceso de búsqueda bibliográfica a través de la base de datos Google Académico, no se introdujo limitantes relacionadas al tipo, año de publicación o metodología utilizada. Como palabras clave para la búsqueda, se utilizaron “prospectiva estratégica”, “foresight” (término comúnmente utilizado para referirse a la prospectiva), “aprendizaje organizacional” e “innovación”.

Como resultado de la búsqueda, se identifican 24 publicaciones que forman parte de esta revisión, 13 corresponden a la relación entre prospectiva estratégica y aprendizaje

organizacional y 11 a la relación entre prospectiva estratégica e innovación. El criterio para su selección consistió en la relación más o menos cercana al objetivo del presente trabajo, como lo es la relación entre los conceptos estudiados (prospectiva estratégica – aprendizaje organizacional – innovación).

## Resultados y Discusión

### Descripción de las publicaciones seleccionadas:

En el presente apartado se muestran los hallazgos encontrados en las 24 publicaciones, los cuales muestran la relación entre la prospectiva estratégica y el aprendizaje organizacional e innovación.

Se muestran los datos descriptivos sobre las revistas académicas de las cuales fueron extraídas, año de publicación y tipo de estudio (teórico | empírico).

Luego se resumen los principales hallazgos en referencia a la relación entre la prospectiva estratégica y el aprendizaje organizacional e innovación.

Los artículos considerados (24) han sido publicados en las siguientes revistas:

- Análisis Tecnológico y Gestión estratégica: 9 (37,5% del total de los artículos considerados)
- Future: 7 (29,45%)
- Technological Forecasting and Social Change: 2 (8,33%)
- Foresight: 1 (4,16%)
- Journal of the Academy of marketing Science: 1 (4,16%)

- Technology Intelligence and Planning: 1 (4,16%)
- Science and Public Policy: 1 (4,16%)
- Ekonomiaz: 1 (4,16%)

Adicionalmente, se registra un (1) capítulo de libro: Handbook of Research on Strategy (4,16%).

En cuanto a los años de publicación, la de mayor antigüedad corresponde al año 2001 (1 sola publicación) y la de menor antigüedad al año 2018. La mayor concentración de publicaciones corresponde al período 2010-2018 donde se ubican 15 (62,5%) y el resto se ubican en el período 2001-2009 donde se ubican 9 (37,5%). Esta distribución muestra el interés que ha mostrado la investigación sobre la relación entre la prospectiva estratégica y el aprendizaje organizacional e innovación.

En referencia a los tipos de estudio, se identifican 9 teóricos (37,5%), presentando un desarrollo conceptual con base en enfoques teóricos previos y 15 empíricos (62,5%), de carácter cualitativo como entrevistas, estudios de casos, encuestas comparativas, estudios basados en procesos y teorías fundadas en estudios de casos, así como encuestas cuantitativas. Las Tablas 1 y 2, muestran el resumen de las características de las publicaciones consideradas.

Autor y Año de publicación	Título de la publicación   Revista	Tipo de estudio
Başkarada, S., Shrimpton, D. & Ng, S. (2016)	Learning through foresight. <i>Foresight</i> , 18(4), 414-433.	Empírico cualitativo. Entrevistas
Boetz, J.-P. (2010)	Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 77(9), 1588-1594.	Teórico - conceptual
Costanzo, L. (2004)	Strategic foresight in a high-speed environment. <i>Futures</i> , 36(2), 219-235.	Empírico cualitativo. Teoría fundada a través del estudio de casos (único).
Dickson, P. R., Farris, P. W. & Verbeke, W. J. M. I. (2001).	Dynamic Strategic Thinking. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 29(3), 216-237.	Teórico - conceptual
E Cunha, M. P., da Cunha, J. V. & Clegg, S. R. (2009)	Improvisational bricolage: a practice-based approach to strategy and foresight. In L. A. Costanzo & R. B. MacKay (Eds.), <i>Handbook of Research on Strategy and Foresight</i> (pp. 182-199). Cheltenham[1]Northampton: Edward Elgar Publishing	Teórico - conceptual
E Cunha, M. P., Palma, P. & da Costa, N. G. (2006)	Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. <i>Futures</i> , 38(8), 942-955.	Teórico - conceptual
Habegger, B. (2010)	Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. <i>Futures</i> , 42(1), 49-58.	Empírico cualitativo. Estudio tres casos
Mietzner, D., & Reger, G. (2005)	Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. <i>Int. J. Technology Intelligence and Planning</i> , 1(2), 220-239.	Teórico - conceptual. Revisión bibliográfica
Nathan, M. L. (2004).	How past becomes prologue: a sensemaking interpretation of the hindsight-foresight relationship given the circumstances of crisis. <i>Futures</i> , 36(2), 181- 199.	Empírico cualitativo. Estudio de caso único
Nehme, C. C., de Miranda Santos, M., Filho, L. F. & Coelho, G. M. (2012).	Challenges in communicating the outcomes of a foresight study to advise decision-makers on policy and strategy. <i>Science and Public Policy</i> , 39(2), 245-257	Empírico cualitativo. Estudio de casos
Patokorpi, E. & Ahvenainen, M. (2009)	Developing an abduction-based method for futures research. <i>Futures</i> , 41(3), 126-139.	Teórico - conceptual
Rohrbeck, R. & Schwarz, J. O. (2013).	The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 80(8), 1593-1606.	Empírico cualitativo. Entrevistas.
Van der Heijden, K. (2004)	Can internally generated futures accelerate organizational learning? <i>Futures</i> , 36(2), 145-159	Teórico - conceptual

**Tabla 1. Resumen de las características de las publicaciones correspondientes al Aprendizaje Organizacional**

Autor y Año de publicación	Título de la publicación   Revista	Tipo de estudio
Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2006).	Probing the future: Mobilising foresight in multiple-product innovation firms. <i>Futures</i> , 38(1), 50-66.	Estudio inductivo, cualitativo de construcción teórica.
Bas Amorós, E., & Guilló López, M. (2011).	Prospectiva y cultura de la innovación. <i>Ekonomiaz</i> N.º 76	Teórico – conceptual
Calof, J., R. Arcos y N. Sewdass (2018)	Prácticas de inteligencia competitiva de las empresas europeas. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 658–671	Encuesta comparativa
Calof, J., D. Meissner y A. Razheva (2018)	Superar los desafíos de la innovación abierta: una contribución de la prospectiva y las redes de prospectiva. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 718–733	Teórico - Conceptual de la literatura sobre prospectiva e innovación abierta.
Chau, VS y C. Quire (2018)	Regreso al futuro de las mujeres en la tecnología: conocimientos a partir de la comprensión de la escasez de mujeres en los sectores de innovación para la gestión de la prospectiva corporativa. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 747–764	Entrevistas con científicas y cuestionario.
Fritzsche, A. (2018)	Prospectiva corporativa en laboratorios abiertos: un enfoque traslacional. <i>Análisis Tecnológico y Estratégico. Gestión</i> 30 (6): 646–657.	Cualitativo basado en procesos
Hojland, J. y R. Rohrbeck (2018)	El papel de la prospectiva corporativa en la exploración de nuevos mercados: evidencia de tres estudios de caso en los mercados de la Bdp. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 734–746	Estudios de caso
Milshina, Y. y K. Vishnevskiy (2018)	Potenciales de la prospectiva colaborativa para las pymes. <i>Análisis Tecnológico y Estratégico. Gestión</i> 30 (6): 701–717	BUSCAR
Sarpong, D. y D. Hartman (2018)	Recuerdos del futuro que se desvanecen: la disipación de la previsión estratégica entre los mandos intermedios. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 672–683.	Entrevistas cualitativas
Wiener, M., R. Gattringer y F. Strehl (2018)	Participación en la prospectiva abierta colaborativa interorganizacional: una cuestión de cultura. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 694–700	Entrevistas cualitativas
Yoon, J., Y. Kim, NS Vonortas y SW Han (2018)	Prospectiva e innovación corporativa: los efectos de las capacidades integradoras y el aprendizaje organizacional. <i>Análisis tecnológico y gestión estratégica</i> 30 (6): 633–645	Encuesta cuantitativa

**Tabla 2. Resumen de las características de las publicaciones consideradas correspondientes a Innovación.**

## **Relaciones entre la prospectiva estratégica y el aprendizaje organizacional:**

Álvarez y Camio (2017), destacan las citas textuales más representativas de la relación entre prospectiva estratégica y aprendizaje organizacional, identificadas en las publicaciones consideradas en el presente trabajo:

Baskarada et al. (2016): En el contexto de la planificación estratégica, el aprendizaje individual y organizacional se identifica con frecuencia como beneficios clave de la prospectiva (p. 414). Es una herramienta vital para el aprendizaje individual y organizacional (Amanatidou y Guy, 2008; Rohrbeck y Schwarz, 2013; Boe-Lillegraven y Monterde, 2014; Rhisiart et al., 2014) (p. 414). Identifica 21 capacidades y 12 impactos de la prospectiva, uno de los cuales se refiere a desafiar los supuestos básicos y la lógica empresarial dominante (es decir, el aprendizaje) (p. 415). Utilizando un enfoque participativo, se pueden incorporar nuevas perspectivas a medida que estén disponibles. Por lo tanto, las herramientas y técnicas empleadas en la prospectiva juegan un papel clave para facilitar aprendizaje (p. 423).

Bootz (2010): Nuestra investigación sigue la ambivalencia original entre “actitud” y “actividad” de previsión. La actitud se centra en cómo iluminar las opciones de los responsables de la toma de decisiones, en particular ampliando su marco de análisis. Por lo tanto, la “actitud” prospectiva se refiere a las dimensiones cognitivas de la anticipación y al aprendizaje individual. La “actividad” prospectiva se refiere a procesos colectivos movilizándolo a varios actores e involucra formas de aprendizaje más interactivas (p. 1588). La actividad prospectiva promueve formas colectivas de aprendizaje que dependen en gran medida de las virtudes cognitivas de la actitud prospectiva, en particular a través del cuestionamiento del individuo percepciones que provoca (p. 1589). Observan empíricamente (Van der Heijden y Schwartz, 1996) que el uso repetido de escenarios lleva progresivamente a los líderes a considerar a su empresa como una entidad orgánica dentro de la empresa, que la capacidad de aprender es el factor clave del éxito (p. 1590). Para Godet et al. (2007)

la apropiación es la clave del éxito de un proyecto, ya que establece un vínculo entre la reflexión y la acción (...) Las formas participativas de los enfoques prospectivos movilizar y facilitar la apropiación de una estrategia. (...) El fenómeno del aprendizaje puede expresarse entonces a través del cambio colectivo, la movilización y la estrategia apropiación (p. 1591).

Costanzo (2004): En cambio, hacer uso de diferentes “sondas” y aprender proactivamente de estas “sondas” representa el futuro. En este contexto, el desarrollo de la prospectiva estratégica se acerca a un proceso de aprendizaje, que se desarrolla dentro de una visión amplia. (...) En un entorno dinámico, que cambia constantemente, la prospectiva estratégica se desarrolla continuamente dentro de una visión amplia y representa el futuro mediante un mecanismo de “sondeo y aprendizaje” (p. 227). El único estudio de caso inductivo descrito en este artículo sugiere que el desarrollo de la prospectiva estratégica es un proceso de aprendizaje, que tiene lugar dentro de una visión amplia (p. 233).

Dickson, Farris & Verbeke (2001): Se presenta una taxonomía de regularidades de retroalimentación sistémica con aplicaciones que demuestran cómo se puede utilizar la taxonomía y las técnicas de mapeo suave propuestas para construir Modelos mentales dinámicos que ayudan a los gerentes y consultores a mejorar su pensamiento estratégico dinámico y la prospectiva estratégica de las empresas (p. 216).

E. Cunha, da Cunha & Clegg (2009): Los empleados adaptan rutinariamente las reglas y procedimientos prescritos a las necesidades y demandas de los clientes (Blau y Scott, 1962; Orr 1990). Estos microprocesos de adaptación a menudo incluyen: improvisaciones para adaptarse a los cambios en las interacciones situadas (...) Si los gerentes son capaces de observar estas improvisaciones de manera sistemática, no solo aprenden sobre los cambios del mercado de primera mano, pero también aprender sobre cómo se pueden abordar estos cambios y aprovechar el uso de los recursos internos de las organizaciones (Mintzberg y McHugh 1985). Aprovechando los recursos de la empresa para dar sentido al futuro y abordar los desafíos y oportunidades que alberga, permite la prospectiva para integrar la exploración y la explotación (p. 193). Los gerentes pueden fortalecer la posición



competitiva de su empresa si ayudan a la organización a mirar hacia adentro y encontrar su futuro en las señales débiles incrustadas en los casos cotidianos de bricolaje improvisado. (...) Fomentar el bricolaje de la improvisación y la previsión de sí mismos no es fácil de lograr, pero si los gerentes son capaces de nutrirlos prácticas que abren la posibilidad de conocer y crear nuevos futuros. (pág. 195).

E. Cunha, Palma & da Costa (2006): Los escenarios pueden verse como procesos de reflexión a través de historias alternativas sobre cómo podría evolucionar el entorno de una organización en el futuro. En su esencia es un aprendizaje social establecido en torno a conversaciones estratégicas, reflexividad y aprendizaje adaptativo. (...) Los escenarios pueden entonces ser vistos como procesos de aprendizaje estimulados por futuros posibles de manera sólida anclados en el presente (p. 949). (...) “regardless of the sophistication of the forecasting tools they use, the future will be surprising in some sense (Schwartz, 2003). The result is that some organizations are apparently trying to complement the need to know, with the recognition of the inevitability of ignorance as a starting point for overcoming blindspots with an attitude of constant appreciation of learning and new knowledge creation” (p. 952).

Habegger (2010): Este proceso (refiriéndose a la prospectiva estratégica) se caracteriza por una perspectiva de largo plazo, interdisciplinaria, participativa y comunicativa [Müller, 2008, pp. 20s.] que intenta construir redes entre comunidades profesionales, permite un aprendizaje social de base amplia, genera conocimiento basado en escenarios y, finalmente, da lugar a visiones de políticas (alternativas) (p. 50). (...) Los beneficios más significativos de la prospectiva se encuentran en la segunda función: los procesos de aprendizaje iniciados, los entendimientos compartidos emergentes y las redes creadas entre ellos, individuos y organizaciones en todas las áreas de políticas dentro y fuera de comunidades profesionales particulares (p. 56).

Mietzner & Reger (2005): Ratcliffe (2002, p. 4) resumió las siguientes características principales de los escenarios: (...) crear una organización de aprendizaje que posea un

vocabulario común y una base efectiva para comunicar condiciones/opciones complejas, a veces paradójicas (p. 224). Neilson y Wagner (2000, p.10-11) destacan que los escenarios tienen la intención de provocar el pensamiento estratégico mediante la eliminación de obstáculos al pensamiento creativo y apuntan a: (...) fomentar el pensamiento estratégico y el aprendizaje (p. 225).

Nathan (2004): El dilema para la previsión, en particular con las crisis, es que los involucrados están tratando de aprender de eventos que no han experimentado directamente. El aprendizaje organizacional (...) es integralmente conectado a la creación de sentido (p. 187-188). No solo estamos aprendiendo de nuestra propia experiencia pasada, sino idealmente de las experiencias pasadas de otros (...) La naturaleza social de la creación de sentido nos prepara para que podamos ser absorbentes expertos de la retrospectiva de los demás para informar mejor nuestra propia previsión (p. 193). La creación de sentido brindó una oportunidad en la crisis para fortalecer la calidad tanto de la retrospectiva como de la prospectiva, además de la conexión entre ambas (p. 196).

Nehme et al. (2012): Los intangibles se consideran muy importantes y los profesionales de la prospectiva deben prestar atención a su generación a medida que se desarrollan los ejercicios de prospectiva estratégica. El proceso de compartir experiencias, El aprendizaje y la comprensión colectivos, la creación de un compromiso compartido con las principales decisiones que deben adoptarse y una visión compartida de las posibilidades futuras son todos intangibles que deben ser perseguido (p. 2). Una vez más, este es otro desafío, ya que las diferentes partes interesadas suelen tener perspectivas divergentes para definir la mejor ruta hacia el futuro deseado. Los ejercicios de prospectiva ayudan a: superar estos límites y construir un proceso de razonamiento convergente basado en las mejores prácticas de aprendizaje organizacional (p. 3).

Patokorpi & Ahvenainen (2009): Como la información y el conocimiento provienen de los actores, el valor agregado de un escenario típico de futuros es una suma (y un resumen) del conocimiento organizacional (colectivo) (p.130). El marco teórico basado en la abducción

para la investigación de futuros se utilizará para la creación de perspectivas cerradas imaginarias, fuera de lo común y fuera de lo común (p. 130).

Rohrbeck & Schwarz (2013): La prospectiva estratégica como vehículo para la conversación estratégica implica tanto la contribución de valor como la noción de aprendizaje. Un proceso de prospectiva estratégica no solo contribuye al aprendizaje de la organización (Senge, 1990), sino que es un proceso de aprendizaje en sí mismo (p. 1595). Según algunos, el análisis de escenarios también tiene cierta capacidad para aumentar el aprendizaje organizacional (Chermack, 2004) (p. 1596). Las actividades de prospectiva deben ser un proceso de comunicación estructurado que se centre en los modelos mentales, los puntos ciegos y las lagunas de conocimiento (Schwarz, 2009) (...) Este proceso permite una organización para dar sentido a su entorno y buscar señales débiles de cambio, o, mejor dicho, tendencias. En términos cognitivos, un proceso de prospectiva debe mejorar la memoria de una organización del futuro (De Geus, 1997) (...) Al aumentar la memoria del futuro de una organización, la prospectiva estratégica puede contribuir a la noción de organización que aprende” (p. 1597). Los datos sobre el aprendizaje organizacional (AO) muestran un panorama mixto en un nivel bajo. Mientras que el 25% de los estudiantes de alto y bajo rendimiento estuvieron de acuerdo en que sus actividades apoyan el aprendizaje organizacional, la cifra para los de desempeño medio es solo del 13% (p. 1601).

Van der Heijden (2004): La dicotomía entre estrategia y aprendizaje es un reflejo de las dos formas de conocimiento humano, “conocer obteniendo el control” en el que se basa la estrategia, y “conocer por participación” en la que se basa AO (Ogilvy, 2002) (p. 149). El objetivo final del trabajo de escenarios debe ser instalar esta capacidad continua de AO que se paga a través de la acción basada en la reflexión (p. 157). Los escenarios tienen un papel que desempeñar tanto en la elaboración de estrategias como en el aprendizaje. En el modo de diseño de estrategias, el método de escenarios ha demostrado ser eficaz en el análisis de rompecabezas en el negocio a través de una integración más efectiva de los conocimientos y puntos de vista disciplinarios fragmentados. En el modo AO, el método

de escenario hace uso de múltiples futuros como alternativa y perspectivas potencialmente más pertinentes sobre la situación empresarial. Estos enriquecen el “portafolio de posibles iniciativas estratégicas”, lo que conduce a la acción y a nuevas experiencias, que, a su vez, conduce a una nueva comprensión del entorno empresarial y a escenarios y fórmulas de éxito nuevos y actualizados (p. 158).

### **Relaciones entre la prospectiva estratégica y la innovación:**

Sarpong y Meissner (2018), destacan algunas de las contribuciones más representativas de la relación entre prospectiva estratégica e innovación de los autores considerados en el presente trabajo, a la luz de las últimas investigaciones en prospectiva estratégica:

Yoon et al. (2018): Con base en los recursos y capacidades dinámicas observadas en las diferentes empresas manufactureras objeto de su estudio, postulan que el efecto de la prospectiva corporativa sobre la innovación es mediado por el aprendizaje organizacional (AO), al tiempo que la relación entre la prospectiva y el AO está mediada por las capacidades integradoras. Se demuestra el efecto indirecto de la prospectiva corporativa sobre la innovación a través del componente de AO.

Fritzsche (2018): Examina el potencial valor agregado de las prácticas de “laboratorios abiertos” para mejorar la prospectiva. A través de estos “laboratorios abiertos”, las empresas pueden generar nuevo conocimiento a través de la información obtenida de sus propias capacidades, clientes y redes de valor; conocimiento que, al ser incorporado en el proceso de prospectiva, puede mejorar los niveles de compromiso y la renegociación constante de la empresa con sus stakeholders en las interacciones comerciales.

Calof, Arcos y Sewdass (2018): Muestran como las aplicaciones de Inteligencia Competitiva (IC) han avanzado incorporando además de los competidores, a la tecnología, mercado y otros factores relacionados con el cliente, y advierte como la innovación ha impulsado las prácticas de IC. Encontraron similitudes entre la prospectiva corporativa y la IC en términos de objetivos, como, por ejemplo, desarrollo y mantenimiento de las ventajas

competitivas, apoyo en la toma de decisiones y uso de técnicas analíticas. Técnicas como los escenarios, STEEP y otros análisis ambientales son las técnicas más utilizadas en común.

Sarpong y Hartman (2018): Identifican prácticas y rutinas corporativas que constituyen barreras para el ejercicio prospectivo entre los mandos intermedios. Identifican cuatro (4) procesos organizativos (con sus rutinas asociadas) que pueden disipar la prospectiva estratégica, entre los cuales se encuentran: retórica de la legitimación, racionalidad instrumental, restricciones en la libertad creativa y la formulación de soluciones en busca de problemas.

Wiener, Gattringer y Strehl (2018): Sugieren que las organizaciones que han adoptado una cultura de clan o de adhocracia, probablemente fomenten una apertura hacia la participación prospectiva abierta (proyectos colaborativos interorganizacionales), mientras que aquellas con una cultura de mercado o jerarquía, tienden a sofocar esta apertura, enfocados en la explotación para mantener su ventaja competitiva.

Milshina y Vishnevskiy (2018): Propone a los proyectos de “prospectiva colaborativa” impulsados por clusters, como laboratorios para las PYME, muy particularmente para aquellas que cuentan con presupuestos limitados para I+D. Esta propuesta les permitiría explorar tecnologías emergentes con aplicaciones y potencial de gran alcance. Los proyectos de “prospectiva colaborativa” ofrecen un contexto de interacción entre las organizaciones participantes, además de permitir cadenas tecnológicas autoorganizadas y relaciones con otros interesados.

Calof, Meissner y Razheva (2018): Muestra la combinación de conceptos de prospectiva y redes de prospectiva para explorar cómo la prospectiva corporativa puede impulsar la innovación abierta en la práctica. Expone que la innovación radica en la fuerza de la prospectiva como herramienta de acceso a información externa de valor a través de expertos y sus conocimientos, y dar sentido a la información masiva producto de un proceso más abierto. Destaca que las redes de prospectiva podrían orientar la innovación abierta hacia

formas de colaboración innovadoras.

Chau y Quire (2018): Ofrece ideas para gestionar la prospectiva corporativa, a través de una mayor incorporación del talento femenino en el área de tecnología, basados en las incisivas mentes estratégicas del talento femenino, que pueden aportar a la construcción de escenarios alternativos y el pensamiento grupal de la organización. Esta inclusión puede ayudar a dar forma al futuro.

Hojland y Rohrbeck (2018): Con relación a los mecanismos de búsqueda experimentales y cognitivos para sondear entornos inciertos, sugieren que la fase de sondeo (búsqueda experimental) es de vital relevancia frente a entornos inciertos y desconocidos mientras que, las actividades de percepción y prospección (búsqueda cognitiva) son necesarias para identificar oportunidades a largo plazo. Las actividades exitosas de desarrollo empresarial están sujetas a múltiples iteraciones entre la percepción, la prospección y el sondeo.

Bas Amorós, E., & Guillo López, M. (2011): “La idea sobre la cual se fundamenta la innovación es que las cosas se pueden cambiar, el futuro puede construirse” (p.31). La innovación requiere la visión prospectiva, que puede definirse como: “método de trabajo holístico y multidisciplinar, basado en una actitud proactiva y emancipadora de la previsión de futuro, que trata de orientar la gestión y la planificación estratégica mediante la detección de futuribles y la determinación de alternativas de actuación, en entornos de incertidumbre propiciados por el cambio y la complejidad” (p.32). La anticipación prospectiva es indispensable como herramienta para generar una cultura de innovación, la anticipación a través de la innovación es indispensable para la competitividad y contribución al desarrollo de la sociedad.

Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2006): Los directivos de las empresas deben considerar el “indagar en el futuro” como un proceso de aprendizaje que moviliza la prospectiva, formalizando prácticas como: experimentación, intermediación de conocimientos, actualización, proyectos Blu-sky, brainstorming, escaneo del entorno externo y alianzas, en un proceso perpetuo de

sondeo y aprendizaje. La innovación puede adoptar muchas formas en la sociedad, de allí la importancia de que los colaboradores mantengan una mente abierta y busquen sus expresiones fuera de su campo particular.

## Conclusiones

La complejidad del entorno actual requiere por parte de la gerencia de un nuevo “mindset prospectivo”, distanciándose de la toma de decisiones de forma reactiva para desarrollar una concepción sistémica y proactiva que le permita crear “futuribles”.

La relación entre prospectiva, aprendizaje organizacional e innovación ha quedado demostrada a través del análisis de las 24 obras consideradas en el presente artículo, mostrando cómo a través de las herramientas de prospectiva se genera nuevo conocimiento producto de la creación de escenarios futuros, insumo indispensable para la innovación constante por parte de los colaboradores, lo cual permite a la empresa competir y generar rentabilidad.

En este contexto, la prospectiva emerge como una herramienta para la transformación social, que permite combinar factores y variables estratégicas (tanto internas como externas) para crear escenarios futuros (dándole características emancipatorias), permitiéndole a la organización ser proactiva y, a través de la innovación, generar tendencias en vez de limitarse a seguirlas.

Este nuevo “mindset prospectivo”, requiere de un liderazgo que promueva espacios para crear a través de la delegación en los equipos, que impulse la exploración a través de una gerencia ambidiestra y acelere los procesos de innovación para lograr la rentabilidad empresarial.

Frente a los vínculos hallados entre la prospectiva y el aprendizaje organizacional, así como entre la prospectiva y la innovación, para futuras investigaciones se propone identificar los métodos para medir la rentabilidad del ejercicio prospectivo, analizar los

procesos prospectivos en empresas de alta generación de conocimiento e innovación, así como identificar aquellas barreras que dificultan el aprendizaje organizacional y la innovación.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, M. B., & Camio, M. I. (2017). Aprendizaje Organizacional y Prospectiva Estratégica: Revisión de la Literatura para la Identificación de relaciones y Factores Generadores de Sinergia. Lecturas seleccionadas de la XXII Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 342.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2006). Probing the future: Mobilising foresight in multiple-product innovation firms. *Futures*, 38(1), 50-66.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista centroamericana de administración pública*, (71), 13-32.
- Bas Amorós, E., & Guilló López, M. (2011). Prospectiva y cultura de la innovación. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (76), 18-37.
- Baškarada, S., Shrimpton, D. & Ng, S. (2016). Learning through foresight. *Foresight*, 18(4), 414–433.
- Bell, S. J., Whitwell, G. J. & Lukas, B. A. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70–86.
- Berger, G. (1967). *Gastón. Etapes de la prospective*. París: PUF.
- Bootz, J.-P. (2010). Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1588–1594.
- Calof, J., R. Arcos y N. Sewdass (2018). Prácticas de inteligencia competitiva de las empresas europeas. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 658–671.



- Calof, J., D. Meissner y A. Razheva (2018). Superar los desafíos de la innovación abierta: una contribución de la prospectiva y las redes de prospectiva. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 718–733.
- Chau, VS y C. Quire. 2018. Regreso al futuro de las mujeres en la tecnología: conocimientos a partir de la comprensión de la escasez de mujeres en los sectores de innovación para la gestión de la prospectiva corporativa. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 747– 764.
- Costanzo, L. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-235.
- Dickson, P. R., Farris, P. W. & Verbeke, W. J. M. I. (2001). Dynamic Strategic Thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 216–237.
- E Cunha, M. P., da Cunha, J. V. & Clegg, S. R. (2009). Improvisational bricolage: a practice-based approach to strategy and foresight. In L. A. Costanzo & R. B. MacKay (Eds.), *Handbook of Research on Strategy and Foresight* (pp. 182–199). Cheltenham Northampton: Edward Elgar Publishing.
- E Cunha, M. P., Palma, P. & da Costa, N. G. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38(8), 942–955.
- Fritzsche, A. 2018. Prospectiva corporativa en laboratorios abiertos: un enfoque traslacional. *Análisis Tecnológico y Estratégico. Gestión* 30 (6): 646–657.
- Godet, M. (2007). La caja de herramientas de la prospectiva: problemas y métodos. París: CNAM. Recuperado de [http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja\\_herramientas-2007.pdf](http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja_herramientas-2007.pdf)
- Godet, M. y Durance, P. (2007). Cuadernos de LIPSOR. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno N° 20. 2° edición.
- Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK,

Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49–58.

Hojland, J. y R. Rohrbeck. 2018. El papel de la prospectiva corporativa en la exploración de nuevos mercados: evidencia de tres estudios de caso en los mercados de la BdP. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 734–746.

Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-55.

Mietzner, D., & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220–239.

Nathan, M. L. (2004). How past becomes prologue: a sensemaking interpretation of the hindsight-foresight relationship given the circumstances of crisis. *Futures*, 36(2), 181–199.

Nehme, C. C., de Miranda Santos, M., Filho, L. F. & Coelho, G. M. (2012). Challenges in communicating the outcomes of a foresight study to advise decision-makers on policy and strategy. *Science and Public Policy*, 39(2), 245–257.

Patokorpi, E. & Ahvenainen, M. (2009). Developing an abduction-based method for futures research. *Futures*, 41(3), 126–139.

Rodríguez, C. M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84 (En-Ju)), 89-104.

Rohrbeck, R. & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technologica Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593–1606.

Sarpong, D. & Meissner, D. (2018) Número especial sobre previsión corporativa y gestión de la innovación, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30:6, 625-632.

- Sarpong, D. y D. Hartman (2018). Recuerdos del futuro que se desvanecen: la disipación de la previsión estratégica entre los mandos intermedios. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 672–683.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Nueva York: Doubleday.
- López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L., & Trespacios Gutiérrez, J. A. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: evidencias empíricas. *Cuadernos de administración*, 21(37), 81-107.
- Milshina, Y. y K. Vishnevskiy. 2018. Potenciales de la prospectiva colaborativa para las pymes. *Análisis Tecnológico y Estratégico. Gestión* 30 (6): 701–717.
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Van der Heijden, K. (2004). Can internally generated futures accelerate organizational learning? *Futures*, 36(2), 145–159.
- Wiener, M., R. Gattringer y F. Strehl. 2018. Participación en la prospectiva abierta colaborativa interorganizacional: una cuestión de cultura. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 684–700.
- Yoon, J., Y. Kim, NS Vonortas y SW Han. 2018. Prospectiva e innovación corporativa: los efectos de las capacidades integradoras y el aprendizaje organizacional. *Análisis tecnológico y gestión estratégica* 30 (6): 633–645.