

Planificación prospectiva como herramienta administrativa para el desempeño de la gestión organizacional de Auto Repuestos Soto, F.P.

Erivan José Rondón Valero¹

Universidad de Los Andes.

Mérida-Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0002-2170-001X>

erivanr@ula.ve erivanrondon50@gmail.com

Auresnelly Maribel Torres Triana²

Universidad de Los Andes.

Mérida-Venezuela.

<http://orcid.org/0000-0002-7541-1408>

auresnelly@gmail.com

Informe de Investigación

Prospective Planning as an Administrative Tool for Organizational Management Performance of Auto Repuestos Soto, F.P.

RESUMEN

Introducción: La planificación prospectiva busca mejorar los procesos administrativos de las organizaciones, mediante la anticipación al futuro, la acción y la estrategia de manera global; motivado a que se debe tener una visión totalmente amplia hacia los acontecimientos que puedan presentarse.

Objetivo: proponer la implementación de un plan prospectivo estratégico para el desarrollo organizacional de Auto Repuestos Soto F.P., ubicado en el municipio Libertador del estado Mérida. **Metodología:** Se implementó un enfoque cualitativo a través del método hermenéutico, lo cual permitió desarrollar un proceso de análisis e interpretación, producto de la relación directa de los investigadores con los informantes claves. Las técnicas utilizadas fueron la observación participante y la entrevista estandarizada no programada. Como instrumentos, se emplearon el registro de la observación y guion de entrevista. El análisis de los hallazgos se logró mediante el proceso metodológico de triangulación de la información; con la finalidad de otorgarle fiabilidad a la misma. **Discusión y conclusiones:** Se revela la necesidad de desarrollar un plan prospectivo estratégico para el mejoramiento del desempeño de la gestión organizacional de Auto Repuestos Soto, F.P. El mismo, se fundamenta en abordar la necesidad de la planificación de la empresa en función de las necesidades futuras en la dinámica empresarial de hoy como situación país. Se destaca, que lo propuesto es totalmente efectivo, ya que permite aplicar una visión prospectiva que engloba las diferentes áreas empresariales tanto interno como externo. Se recomienda, oportuno seguimiento y control.

Palabras clave: Estrategia; Planificación Prospectiva; Teoría Organizacional.

Introduction: Prospective planning aims to improve administrative processes within organizations by anticipating the future, the action and the strategy in a comprehensive manner. This is driven by the need for a broad vision of potential events that may arise. **Objective:** To propose the implementation of a strategic perspective plan for the organizational development of Auto Repuestos Soto, F.P., located in the Libertador municipality of Mérida state. **Methodology:** A qualitative approach was employed, using the hermeneutic method, which facilitated the development of an analysis and interpretation process based on the direct relationship between the researchers and key informants. The techniques used were participant observation and unstructured standardized interviews. The instruments employed were observation records and interview guides. The analysis of the findings was achieved through the methodological process of triangulating the information in order to ensure its reliability. **Discussion and Conclusions:** The need to develop a strategic perspective plan to improve the organizational management performance of Auto Repuestos Soto, F.P., is revealed. This plan is based on addressing the company's planning needs in relation to future demands within today's business dynamics and national context. It is emphasized that the proposed plan is highly effective, as it allows for the application of a prospective vision that covers both internal and external areas of the business. Ongoing monitoring and control are recommended.

Keywords: Strategy; Prospective Planning; Organizational Theory

Recibido: 05-10-24

Revisado: 02-12-24

Aceptado: 12-02 -25

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Rondón, E. y Torres, A. (2025). Planificación Prospectiva como herramienta administrativa para el desempeño de la gestión organizacional de Auto Repuestos Soto, F.P. . Revista Visión Gerencia, 24(2), pp. 244 - 259. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹ Postdoctorado en Estado, políticas Públicas y Paz Social (URBE). Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Especialista en Tributos. Mención Rentas Internas (ULA). Economista (ULA). Abogado (UNELLEZ). Lcdo. en Educación Mención Básica Integral (UNICA). Investigador Activo (ULA). Jefe de Planes Operativos y Estratégicos PLANDES-ULA. Profesor, tutor y jurado de las Universidades ULA, UNELLEZ, URBE, UFT, UPEL.

² Doctorando en Ciencias Organizacionales (ULA). Magister Scientiarum en Ciencias Contables (ULA). Economista (ULA). Abogada (UNELLEZ). Componente Docente en Educación Superior (UDO). Planificadora. PLANDES-ULA. Profesora, tutora y jurado de las Universidades UNELLEZ, UFT.

1. Introducción

El concepto de estrategia se ha implementado a lo largo de la historia de la humanidad, donde el mismo se ha venido utilizando en diferentes aspectos: sobrevivencia del SER (hombre/mujer), familiar, organizativo, militar, social, administrativo entre otros, donde se puede precisar que la estrategia es el establecimiento de objetivos y medios que se utilizarán para alcanzarlos, es por ello que, se debe considerar a la estrategia como un plan integral que contempla hasta la secuencia ideal de ejecución. Una estrategia bien formulada se basa en las capacidades internas, sus debilidades, así como las oportunidades y amenazas que en el entorno se determine.

La estratégica constituye uno de los aspectos fundamentales del sistema organizativo de cualquier organización del siglo XXI, donde la planificación, caso de estudio la prospectiva, representa para su estructura organizacional, tanto interna como externa, una herramienta de grandioso beneficio desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, que le permitirá a la empresa, obtener mejores resultados en relación con los medios productivos con que cuenta la misma. En general, las estrategias pueden tener distintos puntos de enfoque en correspondencia con las necesidades y las condiciones concretas de cada formación: pueden estar dirigidas al incremento de la productividad, la disminución de los costos o la planificación prospectiva de la organización.

En este orden de ideas, esta visión surge como consecuencia del desarrollo de las organizaciones y de la velocidad del cambio en el entorno, donde se hace imprescindible para poder subsistir, proyectar los resultados no solo a corto o mediano plazo, sino con visión a largo plazo, donde la planificación prospectiva representa el elemento esencial y necesario de implementar, el cual permitirá

lograr lo planificado con menor incertidumbre como riesgo; el cual siempre va existir.

En ese sentido, “la Gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas” (Mallar, 2010, p. 2). Por lo que, las organizaciones buscan mejorar sus procesos de gestión, en función de corregir o propiciar una gestión eficiente y eficaz. Para ello, una gestión basada en la mejora de procesos tanto internos como externos es la mejor opción.

Desde esta óptica la gestión basada en los procesos se orientan a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las perspectivas de sus clientes, proveedores, accionistas y empleados, enfocándose en la empresa para satisfacerlo, en lugar de centrarse en aspectos estructurales jerárquicas, rígidas y tradicionales en función de cada departamento. Por lo tanto, las empresas con un buen liderazgo suelen aplicar el cambio organizativo a través, de procesos individuales que permitan mejorar y transformar sus organizaciones. En tal sentido:

(...) su construcción y análisis precisa de la sociedad del conocimiento, pues esta permite interpretar la información esencial para formular estrategias que ayuden a la toma de decisiones. Es así como, la prospectiva, o estudios del futuro, es un proceso de anticipación y exploración que utiliza diversos métodos (...) (Cáceres y García, 2018, p. 9)

En relación a lo antes planteado, la planificación prospectiva permite corregir los procesos administrativos de las organizaciones, mediante la anticipación al futuro, la acción y la estrategia de manera global; permitiendo tener una visión totalmente amplia hacia los acontecimientos que logren exhibir, además de tener un proceso de inclusión con los trabajadores que motiven a desarrollar inclusive visiones personales. Por lo que, la prospectiva “es un proceso reflexivo y lo importante es que este tipo de ejercicio varía según la etapa en la

cual nos encontremos" (Miklos y Arroyo, 2008, citado en Puebla 2014, p. 218). Asimismo, la planificación prospectiva dice que "... se denomina estratégica ya que su objetivo es diseñar e interpretar el futuro deseable y posible..." (Vitale, 2008, citado en Puebla 2014, p. 218).

En relación a lo anteriormente mencionado, se presenta el estudio de Auto Repuestos Soto F.P, negocio familiar con más de 15 años de trayectoria en el mercado comercial, dedicado a la venta y distribución de repuestos automotriz de diferentes marcas. Así mismo, se trata de una pequeña empresa que presenta una estructura organizacional totalmente vertical, característica corriente de este tipo de organización, en la cual, el dueño dirige las funciones de los empleados, caso de estudio cuatro (04). La misma, está ubicada en la parroquia Osuna Rodríguez del municipio Libertador del estado Mérida. Esta pequeña empresa, se caracteriza por una administración basada únicamente en experiencias adquiridas en formación a través de cursos, talleres y charlas. Por lo tanto, en función a lo descrito anteriormente, el objetivo de la investigación es detectar las causas de las posibles problemáticas que existen, a través, de un estudio diagnóstico de la situación organizacional, para así, realizar un análisis de sus procesos administrativos, con miras a proponer estrategias gerenciales de planificación prospectiva que resulte en un mejoramiento en el presente y en el futuro.

2. Revisión de la literatura

2.1. Planificación

La definición esencial del proceso de planificación, se encuentra estructurada en poder obtener propósitos deseables por parte de las organizaciones, en el que se puede revelar que:

Aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos (...) tres conceptos aparecen estrechamente ligados al de planificación (...) racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones. En otros términos, se planifica porque hay que reducir

incertidumbre sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y de la previsión de lo que puede acontecer (Ander-Egg, 1991, p. 23).

Esta definición, enmarca a la planificación dentro de tres aspectos principales, el primero, la obtención de un objetivo determinado, lo segundo presume a la toma de decisiones que implica el proceso esencial en cualquier contexto de la vida y de las empresas en función de los diversos factores que permitan resolver o enfrentar un problema y, en tercer lugar, la incertidumbre en función de la confianza que se puede tener en relación a escenarios actuales o futuros que implica lo incierto y lo desconocido. Desde este contexto, lo concerniente al mañana en los procesos de planificación es "la preocupación por conocer el futuro, ha venido siendo una constante desde el inicio de la civilización humana..." (Moura, 1994, citado en Ortega, 2013, p.3).

De la misma forma, la planificación se vincula con los términos de planificar, coordinar, organizar, prever, preparar, disponer, gestionar; los cuales afecta las metas, tareas, actividades, alcance y logros establecidos por la empresa u organización. De esta manera, la planificación es un proceso de creación de alternativas y escenarios de gran importancia para el desempeño, como el funcionamiento de cualquier organización y por ende de la propia sociedad.

No obstante, se destaca que la planificación es un "proceso que requiere explorar, investigar la realidad sobre la cual se ha de actuar para generar la intensión de producir cambios" (Salazar y Romero, 2006, p. 2). Precisamente, el proceso de planificación percibe como principal propósito, originar cambios positivos en el tiempo, lo cual, le permitirá controlar la incertidumbre o riesgo que toda organización productiva o prestadora de servicios debe controlar hoy.

Es importante explicar los tipos de planificación que coexisten y actúan en el contexto empresarial u organizacional, motivado que cada una de ellas tienen su

propio ámbito situacional y funcional. El investigador del área de planificación Martínez, en el año 2009, contrasta los tipos:

- *La planificación estratégica:* esta aborda la visión de largo plazo, las políticas públicas y las grandes estrategias.

- *La planificación Programática:* corresponde a los Planes de desarrollo o Presupuesto, así como a los macro programas, es decir, se plantean los objetivos, planes y metas de forma sistemática y organizada para alcanzar eficazmente objetivos en un periodo de tiempo determinado.

- *La planificación Operacional:* se encuentra directamente dirigida a los proyectos de inversión. Asimismo, cada uno de estos tipos de planificación van orientados al ámbito nacional, regional y local, por su parte, pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario considerar, que la planificación operacional es una herramienta sistemática, orientada a la acción gerencial desde lo cuantitativo, pero a la vez cualitativo, ya que permite concretar en la práctica, proceso de análisis holístico de las actividades planificadas, pero en el corto o mediano plazo. Precisamente, "...se establece objetivos específicos y se elaboran planes detallados para alcanzarlos en el corto plazo, generalmente en el transcurso de un año..." (Pellicer y castellanos, 2023, p. 2).

De acuerdo con lo antes mencionado, para efecto de esta investigación el tipo de planificación que se desarrolla abarca la planificación estratégica, programática y operacional, producto de la mirada de planificación prospectiva, cada uno de ellas se vincula e interrelacionan de forma integral como un concepto compuesto que implica abordar cada una de sus especificidades.

De la misma forma, se presenta otra clasificación de los tipos de planificación implementadas en la práctica en empresas públicas o privadas, en el que:

1) La planificación administrativa, que se fundamenta en la búsqueda de soluciones futuras en la organización, sin proponer cambios profundo al interior de su estructura; 2) La planificación normativa, aplicada a procesos que pueden experimentar cambios sin alterar las condiciones generales del contexto o sistema; 3) La planificación estratégica, que supone la presencia de fuerzas opositoras o competitivas, y que tiene como finalidad producir cambios profundos o sustituciones en la estructura del sistema. (Corredor, 2014, p. 13).

En el caso de la planificación prospectiva como mecanismo administrativo organizacional, la misma adquieren elementos constitutivos de cada uno de los tipos de planificación mencionados, pero con visión hacia el futuro, en la cual se parte del punto inicial, realidad como organización y que queremos alcanzar en el mediano o largo plazo tanto cuantitativamente como cualitativamente.

En este sentido, es inevitable identificar las actividades que involucran un proceso de planificación en cuanto a lo que guarda relación con las fases:

1) Identificación, priorización y explicación de problemas relevantes a la gestión. 2) Diseño de objetivos, metas y propuestas de acción: El diseño de planes. 3) Análisis de viabilidad de las propuestas de acción: Identificación y evaluación de restricciones (Impuestas por otros decisores, la naturaleza o el entorno en general). 4) Propuestas para la creación de viabilidad. 5) Toma de decisiones y ejecución de acciones. 6) Evaluación del impacto de las decisiones y 7) corrección de planes. (Carucci, 2003, p. 11).

De acuerdo a las fases de la planificación, es transcendental considerar que en todo proceso de planificación, el establecimiento de procedimientos y acciones que ayude a establecer y a priorizar, cada una de las actividades, acciones, es de gran importancia, con el fin de lograr los objetivos planteados en la ejecución de un proyecto o un plan deseado es un proceso integral holístico.

2.2. Prospectiva

Es un factor de análisis y de reflexión para todas las empresas y las organizaciones, puesto que se considera como una nueva disciplina de las ciencias sociales. En este orden de ideas, la prospectiva “estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él” (Ortega, 2013, p. 1); de esta manera analizar los futuros cambios adaptados a la propia realidad. Asimismo, este proceso de definición “... se apoya en la construcción de visiones de futuro para el país, sector o territorio, y esas visiones se materializan en planes a mediano plazo, con objetivos, estrategias y líneas de acción ...” (Mattár y Cueva, 2017, p. 55).

De allí, que la prospectiva refleja la interacción existente entre el mundo empresarial y la evolución del mundo moderno. Igualmente, “considera que la prospectiva es el estudio de los provenientes posibles y la ciencia de comprender anticipadamente” (Berger, 1964, citado en Forigua, 2018, p. 25). Por su parte, se define que:

La prospectiva es, por su propia naturaleza, una disciplina social; también lo es por la forma en que se aplica (...) es una técnica participativa, es también una técnica integradora. Los diversos actores que colaboran en un ejercicio de prospectiva intercambian conocimientos y posiciones, y se esfuerzan en llegar a consensos que luego les obligan a todos (Rodríguez, 2001, p.14-15).

De acuerdo con lo antes mencionado, la prospectiva tiene elementos a considerar como lo es la reflexión participativa de forma integral de quienes actúan en la toma de decisiones, en función de determinar el cómo se va a desarrollar una planificación prospectiva en el largo plazo y cuáles son las acciones a examinar, como por ejemplo los recursos disponibles para su ejecución obligando a las empresas y a las organizaciones a conceptualizar la metodología a emplear. Por lo que, la prospectiva “...permite interpretar la información esencial para formular estrategias que ayuden a la toma de decisiones... es un proceso de

anticipación y exploración que utiliza diversos métodos...” (Cáceres y García, 2018, p. 9).

También es importante aclarar, que la prospectiva se anticipa mas no se predice, puesto que es una disciplina que identifica los comportamientos y tendencias futuras, en función del análisis y estudios del futuro a largo plazo, así como de la toma de decisiones estratégicas de forma dinámica, flexible y evolutiva. En este mismo contexto, se dice que la prospectiva:

(...) es la intención de explorar el futuro (señalar como podría ser) y no necesariamente predecirlo, en el análisis prospectivo se observan las relaciones de manera dinámica (...) lo que da lugar a la visualización de múltiples e inciertos futuros, mostrando que el futuro se puede construir, y que esta construcción depende de la voluntad del hombre” (Mojica y Col, 2001, citado en Ríos, 2007, p.45).

Es importante destacar, que en los actuales momentos la planificación prospectiva permite gestionar elementos importantes como los retos de la programación para el desarrollo en la construcción del largo plazo a partir de procesos y métodos prospectivos, que permitan ampliar el panorama de la programación de lo que hoy se tiene para el mañana de forma adecuada en escenarios de incertidumbre. Por lo que:

El concepto contemporáneo de planificación retoma sus aspiraciones originales y fundamentales, y las expresa en un lenguaje apropiado para el momento actual. Se propone así que la planificación es un acto político, una teoría y una disciplina para la creación de sentido (de pertenencia y de futuro) (...) (Mattár y Cuervo, 2017, P. 35).

Igualmente, se revela que la planificación prospectiva:

Sostiene que la prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. De alguna manera esta reflexión la denomina anticipación, e indica que esta se impone en la actualidad debido a dos factores principalmente. En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo (...) y en segundo lugar los factores de inercia, relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen

sembrar hoy para cosechar mañana (Godet,1999, citado en Ríos, 2007, p. 44).

2.3. Teoría Organizacional

Hoy los fenómenos políticos, económicos y sociales difícilmente pueden ser explicados sin comprender el papel que las organizaciones juegan en tales espacios, incorporar a la variable organizacional como un elemento estratégico de explicación de la acción humana, en el que la posibilidad de la utilización de la Teoría de la Organización como herramienta analítica es fundamental. (Ramírez, 2011, p. 127).

A esta teoría le corresponde casi un siglo de estudio, es decir, de pensamiento organizacional. La cual, tiene como objeto obtener una explicación comprensiva de la organización, la misma se refiere al conjunto de orientaciones teóricas que se han venido desarrollando a partir de la teoría de Taylor hasta las explicaciones actuales del fenómeno organizacional.

Aquí se desarrollan las escuelas de pensamiento administrativo como: La Administración Científica, La Teoría Clásica de la Administración de Taylor y de Fayol respectivamente, La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, siendo su aporte más significativo la "humanización de la administración"; Teoría de las Estructuras Contingentes (grupo Aston), Escuela del Comportamiento, Análisis del Poder y el Discurso Organizacional. EL contexto teórico de las organizaciones describe que:

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Frankin, 2009, p.4).

De acuerdo a lo antes expuesto, una organización puede realizar diferentes actividades en relación con todo lo que le rodea; sin embargo, toda organización debe

actuar conforme a las nuevas directrices, transformaciones rápidas y de gran profundidad, que deben asumir las organizaciones actuales, bajo un entorno de importantes cambios que intensifican la competencia y modifican sus estructuras, asimismo, de comprender e interpretar, donde "A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica" (Chiavenato, 2009, p. 244).

3. Metodología utilizada

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual se integró con la ejecución del método hermenéutico, producto de la propia vinculación directa de los investigadores, con los informantes claves, lo cual permitió obtener categorías emergentes significativas, gracias a la **observación participativa y, a la entrevista estandarizada no programada como técnicas de investigación.**

Consecuentemente, cuando se estudia la realidad no se presupone nada, esto es, se ve y se observa de forma más amplia, flexible y práctica, en este sentido, en base a lo cualitativo se debe buscar interpretar, comprender, reflexionar. Asimismo, se involucran valores, experiencias, conocimientos, costumbres, en si el entorno donde desenvuelve y se desarrolla la actividad productiva y administrativa de la empresa de estudio.

El método básico de toda ciencia es la observación de los datos, de los hechos junto con la interpretación (hermenéutica), puesto que son inseparables. "Esto quiere decir que la actividad mental del ser humano se reduce a recibir estímulos visuales, auditivos, olfativos, que por su naturaleza son ambiguos y amorfos (o recuerdos de su memoria) y a ubicarlos en un contexto que le dé un posible sentido o significado". (Martínez, 1996, p.102).

Desde el método hermenéutico, se ajusta la reconstrucción de la realidad en lo que se refiere sentir y vivir la experiencia, esto es que la hermenéutica aparece de forma contenida durante todo el camino de la investigación, como lo es desde el momento

de la idea de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización teórica y metodológica, la realidad cara a cara de los trabajadores, como sujetos informantes de la situación objeto de estudio, hasta el análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos.

La selección de los informantes claves, se desarrolló en función del camino metodológico y con base al método de la investigación. Se consideró, apropiada la selección de algunos de ellos, puesto que los mismos aportan información significativa, desde sus propias experiencias e inquietudes, a la construcción de la realidad constatada por los investigadores. Es decir, “los informantes claves apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias de información” (Fine, 1980, citado en Taylor y Bogdan, 1984, p. 61).

En este sentido, los informantes clave del presente estudio estuvo conformada por cuatro (4) trabajadores de la empresa Auto Repuestos Soto F.P, ubicada en el municipio Libertador del estado Mérida, siendo estos las personas que pueden aportar la información necesaria de acuerdo a sus vivencias, experiencias, antigüedad en la organización, empatía y relación en el campo de investigación para la interpretación y comprensión del objeto de estudio.

Los procedimientos previos de la recolección de la información, de acuerdo con las estrategias que orientan la presente investigación, se consideran el conjunto de acciones preliminarmente utilizadas para la realización de la investigación entre los cuales se deben indicar:

- 1) Nacimiento de la idea de investigación.
- 2) Interrogantes e inquietudes de los investigadores.
- 3) Revisión e investigación de las conceptualizaciones, teorías, definiciones relacionadas con el tema de estudio.
- 4) Búsqueda y organización de la información.
- 5) Interpretación y análisis del abordaje teórico desarrollado en la investigación.
- 6) Surgimiento de variables o categorías

- 7) Categorización de variables.
- 8) Reflexiones generales.

Igualmente, como se indicó anteriormente, se implementaron las técnicas de la observación participativa y, la entrevista estandarizada no programada, donde las mismas “se entiende por técnica el proceso de obtención de información y el instrumento es el formato utilizado para recopilar dicha información” (Navarro, 2009, p.69). Así mismo, los instrumentos implementados fueron el registro de observación y, guion de la entrevista.

Como codificación y, categorización del estudio se entiende:

Por código como una abreviatura o símbolo que se aplica a una frase o párrafo de la transcripción de una entrevista o de un diario de campo, cuya función más importante es la de clasificar el tipo de información del texto según diferentes intenciones analíticas (Piñero y Rivera, 2013, p.126).

Vale destacar, en términos generales que el proceso de codificación agrupa las transcripciones en categorías, categorías emergentes o variables con el propósito de relacionarlos, con los planteamientos propuestos en la investigación, para posteriormente analizarlos e interpretarlos y obtener los hallazgos significativos con la realidad objeto de estudio.

Finalmente, las categorías se definen como “los conceptos primitivos del entendimiento puro y condicionan la totalidad del conocimiento intelectual y la misma experiencia (...)” (Kant, 1957, citado en Carvajal, 2001, p. 3). Por lo tanto, la conceptualización que se relaciona con la interpretación de la realidad, es decir, con la hermenéutica utilizada para establecer clasificaciones de cada uno de los elementos de estudio, en pocas palabras la unidad de análisis. Por lo que, “la unidad de análisis puede ser un individuo, un programa, una institución, un evento, un concepto. (Merriam, citado en Rojas, 2014, p.164). Seguidamente se presenta la categorización de la investigación fundamentada en la *unidad de*

análisis de la planificación prospectiva como herramienta administrativa para el desempeño de la gestión organizacional de Auto Repuesto Soto F.P.

4. Presentación de hallazgos significativos

En este momento de la investigación, se exterioriza de forma descriptiva los hallazgos significativos que dan sentido de forma natural a los fenómenos, como los que dan paso a la producción de conocimiento y, respuesta a las necesidades del problema planteado; por ser interpretados con el mismo significado con los que lo ven los informantes claves, a través de una postura holística que permita conservar la complejidad del comportamiento humano dentro del entorno organizacional, en este caso las percepciones sobre la planificación prospectiva, como herramienta para el desempeño en la gestión organizacional de Auto Repuestos Soto F.P, el cual toma en cuenta diversos aspectos (físico, social, psicológico, emocional, conocimientos, experiencias, entre otros) que conforma el universo dentro de la organización.

El tipo de análisis que se utilizó en la investigación fue bajo una postura empírico-inductivo, y el análisis de los hallazgos se realizó con las categorías fundamentales: Desempeño, Gestión Organizacional y Empresa Auto Repuestos Soto F.P, con el fin de lograr aproximarse a la realidad estudio, con la aceptación de la invitación realizada a los informantes claves, por parte de los investigadores, donde se concretó con cada uno de ellos la planificación de los encuentros y la metodología a seguir en cada uno, con el fin de conocer la influencia de la planificación, caso de estudio la prospectiva y como la misma tiene efectos directos sobre el ambiente laboral donde se desempeñan los colaboradores; a través de la observación participante y la entrevista estandarizada no programada.

La información proporcionada por los informantes claves en la presente investigación y, en coordinación con la metodología planteada además de tomar

en cuenta sus expresiones, tono de voz, lenguaje no verbal, comentarios, relación del día a día con el entorno de cada uno de ellos, permitió realizar el proceso de triangulación de la indagación obtenida.

Se puede señalar, que los diferentes informantes claves fueron seleccionados de distintos niveles de la organización de estudio, es decir: Propietario, gerente general y trabajadores, los cuales presenta roles de gran responsabilidad dentro la misma, aunque adscritos a la misma gerencia con más de un año de antigüedad en Auto Repuestos Soto F.P. En cada uno de los encuentros con ellos, surgieron una serie de categorías emergentes, analizadas y contrastadas para cada informante clave, dando paso a los hallazgos significativos evidenciados como las categorías emergentes. A continuación, se presentan las categorías emergentes surgidas después de los encuentros y observaciones.

Categorías. Visión prospectiva, pensamiento complejo, gerencia humana, pensamiento horizontal y trabajo en equipo.

Al observar como son las relaciones, gestos, comportamientos y a su vez escuchar los comentarios, y las percepciones de cada informante clave, resalta en la mayoría de ellos un pensamiento complejo, aunque se detectó el hallazgo significativo de la investigación, que existe en los informantes claves una visión prospectiva, donde se afirma que la prospectiva es "una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. De alguna manera esta reflexión la denomina anticipación" (...) (Godet, 1999, citado en Ríos, 2007, p. 44), donde fundamentado en especial las expresiones del informante clave IC1 (Dueño de la organización), se reveló que el presenta un comportamiento cualitativo de planificación prospectiva, lo cual guarda relación directa con el propósito planteado desde el inicio en la investigación. Propuesta de plan prospectivo estratégico para la organización Auto Repuestos Soto F.P. Igualmente, el informante clave IC2 (Gerente) presenta rasgo peculiar que

permite afirmar con propiedad que el mismo exhibe inclinación prospectiva.

En este contexto, los dos informantes claves mencionados anteriormente (Propietario, gerente), manifiesta pensamiento vertical, el cuál es típico de organizaciones diseñadas en forma piramidal (empresa familiar con más de 15 años en el mercado), la cual genera numerosos muros y dificultades en la gestión de organizaciones modernas del siglo XXI, lo que también representa un hallazgo significativo que deberá ser abordado. Se evidencia que los directivos producto del comportamiento observado con los trabajadores en el área de atención. Ellos, están conforme o lo acepta como algo normal de la misma, (mando vertical), lo cual no permite quizás obtener mejores resultados desde el punto de vista cualitativo en toda la empresa en general.

La desmotivaciones y errores organizacionales parten de allí, es más; no ven relación directa alguna con ello, para ellos esos problemas son otro tema aislado, aunque los informantes claves IC3 e IC4, (Trabajadores), manifestaron con firmeza que si existe trabajo en equipo por lo que exterioriza que existe pensamiento horizontal, pero desde un punto de vista vertical más no horizontal totalmente. Por lo tanto, y en base a lo antes planteado si existe desempeño laboral en el que "... es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales está obligado a ejecutar" (Altuve y Serrano, 1999, p. 36). En toda empresa, si el trabajador no cumple con sus funciones, se interpreta como despido directo, lo cual los informantes IC2, IC3 y IC4 lo manifestaron con sus **expresiones corporales** al momento de la entrevista.

En otro orden de ideas, se reveló que existe gerencia humana, la cual es necesaria que debe de existir para poder aplicar la planificación prospectiva como elemento de gestión organizacional en el tiempo. El informante IC1 (Dueño de la organización), lo exteriorizó de forma directa, donde está consciente que para poder "sobrevivir" en

momento de incertidumbre, necesariamente debe brindarle apoyo a su principal activo productivo no solo de esta organización sino de cualquiera a nivel local, nacional e internacional; el talento humano, el cual forma parte del proceso de planificación. En efecto, planificar es el "proceso sistemático y continuo que relaciona el futuro con las decisiones actuales, en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de planes interrelacionados" (Soriano, s/f, citado en Martínez, 2009, p. 17).

Por lo que, en base al autor y a las categorías emergentes surgidas en el proceso de investigación, si se aplica de forma directa el proceso de planificación: para el momento adaptado a las circunstancias de los factores externos como la situación del país, pero no adaptado a un proceso de planificación prospectiva, donde se pueda proyectar con una visión más a largo plazo y con distintos escenarios adaptativos modernos de las organizaciones del siglo XXI.

Recordemos que Auto Repuestos Soto F.P, es una empresa familiar, administrada por su propio dueño, quizás no con visión prospectiva a largo plazo y con la obligatoriedad que las empresas actuales se deben adaptar permanentemente a los cambios del mundo globalizado, competitivo y complejo de hoy, como por ejemplo las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), que cualquier empresa debe utilizarla. Todo este horizonte guarda correlación directa con la teoría de organización, principal fundamento teórico de la investigación, lo cual representa otro hallazgo emergente que se logró detectar con los informantes claves. Es necesaria la organización, pero adaptada a los nuevos cambios como exigencias de los demandantes. Ejemplo, la implementación correcta de las redes sociales.

La comunicación vertical ascendente y descendente es bastante notoria en todos sus gestores, por lo tanto, la comunicación es asimétrica, discriminando entre el que tiene estatus y poder, aunque los informantes manifestaron que, sí se toman en cuenta sus

opiniones como sugerencias, pero respetando el cargo de cada uno, por lo que si se afirma que existe verticalidad comunicacional.

Es evidente en el IC1 y el IC2, utilizan estrategias gerenciales modernas, tal vez por su grado de experiencia laboral, esas estrategias, aunque nacen de sus direcciones, no terminan de cristalizarse, posiblemente por la misma verticalidad natural de este tipo de empresas familiares, donde el proceso comunicacional por naturaleza es vertical o el ritmo de la organización. Entre los fines más importantes de una planificación prospectiva, es el desarrollo de relaciones más humanas que propicien un agradable clima organizacional para obtener en sus integrantes calidad de vida, desarrollo personal, social y profesional, que muestre a todos una visión holística que permita entender el ¿por qué?, ¿hacia dónde vamos?, donde cada uno vea su papel protagónico en el proceso y el enorme valor que aporta para el éxito de cada gestión, puntos que no se evidenciaron en los informantes claves poseer de forma clara.

5. Conclusiones y recomendaciones

A través del camino metodológico desarrollado en la presente investigación y del proceso de observación, interpretación como reflexión de los hallazgos, se alcanzó el propósito propuestos en el estudio, por lo que los investigadores obtuvieron una mirada de la comprensión de la unidad de análisis, como es la conceptualización de la planificación prospectiva, así como su ámbito de aplicación a la empresa Auto Repuestos Soto F.P. En este sentido, a continuación, se presenta las conclusiones finales, donde se formula **la primera interrogante** ¿Cómo afecta la no implementación de un plan prospectivo en los procesos de comercialización?

Si, afecta de forma directa la no implementación del plan prospectivo en los procesos de comercialización, lo cual, se afirma en los hallazgos significativos como las

categorías emergentes alcanzadas, en las cuales se revela que los informantes si posee conocimiento empírico práctico de la implementación del plan prospectiva como herramienta administrativa organizacional, fruto de las propias expresiones como comentarios realizados específicamente por el informante clave IC1 (Dueño de la organización), el cual comentó que la incertidumbre actual y los cambios continuos que existen en el mercado de mayoristas de repuestos automotriz, obliga prácticamente al diseño de escenarios posibles que la empresa deberá afrontar de forma directa.

Es importante concluir simultáneamente que, la organización desde su creación siempre afrontado desafíos de articularse de forma adecuada con los cambios como la incertidumbre que existe hoy en el mercado de distribución y venta de repuestos; donde Auto Repuestos Soto F.P durante su historia ha atravesado ciclos de vida variados, en los que ha pasado de hacer un esfuerzo masivo y amplio de reflexión hacia la búsqueda de nuevos planteamientos en la toma de decisiones y de soluciones organizacionales fundamentalmente al diseño de estructuras, reorganización, definición de estrategias, procesos de comercialización, escenarios de talento humano, condiciones laborales, productividad y competitividad. Es transcendental resaltar que la organización objeto de estudio, ya desarrolló empíricamente la implementación del plan prospectivo pero solamente teóricamente.

Por lo tanto, Auto Repuestos Soto F.P, es una empresa donde los planes que se apliquen pueden ser exitosos, si el talento humano está dispuesto al cambio, situación relevante para avanzar y crecer, algo que también forma parte de las conclusiones de la investigación en afirmar que los informantes claves presentan pensamiento prospectivo en asimilar los cambios de manera positiva. Es oportuno destacar, que una empresa que busca ayuda, y que quiere trabajar en las estrategias y por ende en la planificación prospectiva, se le atribuirá un buen futuro en el manejo de escenarios cambiantes, pero con la implementación de forma adecuada

progresivamente; acondicionado a los cambios internos como externos que de forma natural afecta cualquier organización y, al proceso de diagnóstico integral necesario.

Segunda interrogante, ¿Cómo la falta de la implementación de la planificación prospectiva puede generar retrasos y pérdidas en el proceso de comercialización? Para los cuatros informantes claves, producto de los comentarios realizados en el momento de la entrevista, e incluso con la observación de sus propios gestos corporales, afirman que el proceso de planificación es obligatorio de implementar en cualquier proceso organizacional tanto interno como externo. Partiendo de esta afirmación, los procesos de comercialización y a su vez, el desempeño se considera principalmente el escenario de incertidumbre que actualmente vive la empresa. En este mismo orden de ideas, es necesario la construcción de escenarios que va a permitir proyectar el futuro de la organización a través de estrategias reales y adaptadas a la organización.

En relación a lo antes presentado, la falta de la implementación de la planificación prospectiva a pesar que los informantes claves C1 y C2 (dueño y administrador), presenta cualidades de su aceptación como estrategia empresarial en la práctica, pero teóricamente más no su implementación, lo cual genera retrasos y pérdidas en la comercialización de los productos, originado precisamente por el mal manejo actual de la planificación que perjudique el futuro de la prestación de servicio de calidad a los clientes, así como el énfasis en la formulación de los objetivos que se plantea la empresa y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible; finalmente la proyección de nuevas estrategias permite garantizar que la estrategia se adecue lo más posible a las realidades actuales y futuras de la organización, debe ser compartida y descansar en el conocimiento íntimo de las dinámicas del entorno" (Godet y Durance, 2011, p. 13).

De esta forma, la implementación de la planificación prospectiva es fundamental en

los diferentes procesos que conforman la organización: solicitud de inventario de productos, organización del inventario, estudio de precio de mercado, variedad de proveedores con nuevas oportunidades de comercialización, proceso de control de deudas y pago, nuevas oportunidades de variedad de productos, estrategias de comercialización por las redes sociales entre otras, son inevitables de implementar hoy.

Tercera interrogante, ¿De qué forma la planificación prospectiva puede afectar el desempeño y evitar conflictos en la organización? Para los informantes claves, C1 y C2, concluyen que identificando los problemas críticos o de mayor incertidumbre en la organización y, implementando la propia planificación prospectiva, pero con contenido real, puede ayudar a controlar la presencia real de éste escenario pero también, no implementarlos de forma correcta, admite la afectación negativamente del desempeño y aumenta, conjuntamente los conflictos en las diferentes áreas cómo comercialización, inventario de productos, proveedores entre otros. Es necesario considerar que la prospectiva desde su conceptualización ha contribuido al estudio y análisis del desempeño en la gestión organizacional, puesto que no predice el futuro de la gestión empresarial, es importante aclararlo, sino que comprenden "que la prospectiva constituye una disciplina de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica" (Medina y Ortégón, 2006, citado en Ríos 2007, p. 45).

En definitiva, la planificación prospectiva es una herramienta administrativa organizacional que permite alcanzar resultados positivos y, disminuir la incertidumbre en los objetivos planificados pero desde el punto de vista cuantitativo y a la vez, cualitativo; donde el clima organizacional, por ejemplo, es un elemento determinante para lograr la integración entre todos los colaboradores de forma más horizontal y no, tan vertical como se pudo observar en la organización objeto de estudio, lo cual, se evidencia como otra

terminación en el cuál los informantes C1 y C2 son los que cuenta con mayor conocimiento en el área pero no integra a los demás colaboradores C3 y C4 que igualmente observa problemas producto que son ellos los que atiende la gran mayoría de los clientes. Es significativa la integración holística en la organización para poder disminuir la verticalidad observada en la sede de la organización, la cual, es otra conclusión de la investigación y que debe ser mejorada en hechos por la misma.

Todos los informantes claves, concluyen que de manera global es necesario integrar elementos que tomen en cuenta el posible e incierto panorama del futuro, es decir, lo anticipa, así como el rol de los estados a través de sus políticas públicas con la participación de los actores (ciudadanos, sectores públicos y privados), y por ende, el uso y aplicación de herramientas de gestión como lo es la planificación prospectiva que permite el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas proporcionando así la mejor toma de decisiones posibles. Asimismo:

La prospectiva a través de sus métodos realiza un estudio sistémico sobre el futuro, en el que considera aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, de manera que se logra una visión completa y general del sistema analizado, las herramientas prospectivas logran estimular la imaginación dentro de los cauces de la razón, puesto que mantiene el rigor intelectual y reducen las incoherencias en el razonamiento ((Medina y Ortégón, 2006, citado en Ríos 2007, p. 45).)

De acuerdo a la conceptualización de la prospectiva, se debe concluir igualmente que, las estrategias han sido utilizadas a lo largo del tiempo en Auto Repuestos Soto F.P, pero no de forma ordenada y acorde a los objetivos o metas planificadas en un momento determinado.

Se revela que en la organización objeto de estudio, no se examina a menudo el proceso de planificación implementado de acuerdo a la propia complejidad a la que deba enfrentarse. De hecho, si el mundo cambia, subsisten muchas invariables y semejanzas en cuanto a la naturaleza de los problemas que

se enfrentan. Los métodos y las herramientas de la planificación permiten evolucionar y enriquecer los planes prospectivos, como herramientas para el desempeño en la gestión organizacional. Por lo que, en esta investigación, se concluye conjuntamente que es vista desde la perspectiva del pensamiento complejo, puesto que la teoría de la estrategia y la teoría de la organización han adquirido un sentido de complementariedad e integridad mutua empírico en Auto Repuestos Soto F.P, en la cual "... el análisis organizacional ha tejido su red conceptual sobre el concepto de estrategia" (Bougon, 1992, citado en Ramírez 2011, p. 81).

Al mismo tiempo, debe existir la estructuración cognitiva del pensamiento estratégico otro elemento revelado en la organización, en el que, se asume de antemano la complejidad de la realidad, la constancia de la incertidumbre y la impredecibilidad de la acción humana, lo que implica por sí misma, una forma diferente de enfrentar la vida y la toma de decisiones; se trata de una toma de postura frente al mundo y el deseo de transformarla. Desde el punto de vista de la racionalidad asume el rol el individuo el cual interpreta su vida y su entorno, así como la interrelación que existe entre ambas, es decir:

El pensamiento estratégico debe interpretarse como el medio por el cual un individuo aprehende la realidad (...) asimismo como forma particular de racionalidad permite discernir entre los datos relevantes de la realidad y aquellos que no lo son, se convierte en herramienta útil para la toma de decisión y en particular, para la definición e implementación de estrategias a seguir (Bougon, 1992, citado en Ramírez 2011, p. 101).

En este contexto, existe una interrelación del individuo con la colectividad a la que pertenece y se envuelve. Pasa de ser visto como enfoque estratégico a "paradigma" el cual posee especificaciones muy claras de comportamiento, por lo que, se establecen relaciones complejas entre el sujeto y el contexto (realidad) a la que pertenece. Por lo tanto, se debe buscar que el pensamiento

estratégico trasciende, porque busca el ideal de construir una nueva forma de pensamiento, así como de entender las realidades organizacionales a través de su máxima eficiencia. Auto Repuesto Soto F.P, debe implementar un plan prospectivo estratégico que tome en cuenta cada uno de los elementos descrito anteriormente. Se afirma la necesidad de la implementación oportuna de la planificación prospectiva.

Cuarta interrogante ¿Cuáles son los aspectos significantes para el desempeño en la gestión organizacional?

Los propios informantes claves, revelaron producto de sus respuestas que es prácticamente obligatorio considerar elementos del entorno, de tipo cuantitativo como cualitativo, lo cual, permitirá la permanencia y subsistencia en su ámbito competitivo y organizacional, todo ello, en función de la búsqueda de nuevas estrategias gerenciales a través de un plan que le permita decidir, solucionar, comprender y unificar ideas de acuerdo a la dinámica organizacional en el que se desenvuelve la empresa. Todos concluyeron, en sus opiniones, que es necesario manejar escenarios futuros producto de la incertidumbre que afecta en la actualidad el propio sector comercial del país, pero adaptados al tipo de organización o empresa.

De acuerdo a lo anteriormente revelaron, los propios informantes claves comentaron que la conceptualización de la planificación prospectiva en la empresa, es una oportunidad para crecer en todos los sentidos la organización. Finalmente, se presenta la interrogante de cierre **¿cómo enfrentar los escenarios futuros del mundo empresarial?** Para dar respuesta a esta interrogante se presenta las respectivas recomendaciones para la empresa Auto Repuestos Soto F.P. producto de las conclusiones descrita anteriormente.

En primer lugar, la adopción de estrategias, con el objetivo de lograr soluciones de problemas de índole productivo, administrativo y organizacional en condiciones de incertidumbre del país

actual. Se recomiendan desarrollar líneas de acción en cuanto a nuevas perspectivas financieras, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso y las perspectivas del talento humano donde la participación de todos los trabajadores es fundamental en el proceso de estructuración teórico pero práctico también.

En segundo lugar, analizar y reflexionar la conceptualización de la planificación prospectiva dentro de la lógica de una nueva modalidad de gestión organizacional. La planificación prospectiva, es una herramienta moderna y aplicable a cualquier tipo de empresa tanto del sector público como privado; independiente de su sector productivo o sector económico.

En tercer lugar, la investigación y evaluación permanentemente de la búsqueda de nuevas estrategias empresariales fundamentada en una determinada visión del futuro. Recordar que el mundo actual es totalmente cambiante día a día y, solamente aquellas empresas que se mantenga en la vanguardia competitiva e innovadora, permanecerán en el tiempo.

Vale destacar, como punto de diagnóstico recomendado para la implementación de la planificación prospectiva, que es obligatorio, realizar un análisis integral en dirección a elementos fundamentales que toda empresa u organización, sin importar el sector productivo o tamaño en número de trabajadores, deba realizar continuamente, el cual, deberá contener como estructura general los siguientes apartados:

✓ Primero: Identificación de los datos básicos organizacionales que cualquier empresa debe de contar sin importar el sector productivo, como el número de trabajadores que la integra. Misión, visión, objetivos, políticas, estructura organizacional.

✓ Segundo: Análisis de factores internos. Comunicación, desempeño, liderazgo productividad, ventas, entre otros.

✓ Tercero: Análisis de factores externo. Competidores, proveedores, riesgo del sector en general, precios de los productos entre otros elementos.

✓ Cuarto: Estrategias empresarial que permite medir y corregir los resultados de la organización, atendiendo puntos de vista: financieros, del cliente, del proceso y del trabajador. Diagnóstico, plan de trabajo, implementación del mismo, control y seguimiento permanentemente en las distintas etapas y, presentación de las conclusiones como cambios necesarios detectados en el tiempo.

✓ Quinto: Otras estrategias empresariales a implementar como la modificación estructural de tipo vertical, la cual es característica básica de las pequeñas y medianas empresas hacia la organización horizontal (holocracia), en la cual, los trabajadores no directivos o dueños, puedan participar protagónicamente en la estructuración de estrategias prospectivas a implementar. Resaltar que ellos, son los que tienen el contacto día a día con los clientes y son protagonistas fundamentales de las organizaciones.

✓ Sexto: Diseño de objetivos reales de alcanzar en el tiempo con la realidad interna y externa de la organización.

✓ Séptimo: Diseño plan de actividades a desarrollar para lograr los objetivos organizacionales planificado con visión prospectiva.

✓ Octavo: Control, seguimiento y reestructuración del plan de actividades producto de la evaluación cuantitativa y, cualitativa que se deberá desarrollar continuamente para disminuir el riesgo de no alcanzar los objetivos planificados prospectivamente como el manejo de los propios factores interno como externo, que podría modificar el desarrollo de los mismos. Resaltar, que el riesgo existirá hoy, mañana y siempre, pero con el plan prospectivo se puede controlar oportunamente en el tiempo.

6. Referencias

- Altuve, E. y Serrano, C. (1999). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela. Documento en línea, Recuperado de:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Ander-Egg. (1991). Introducción a la planificación. Editorial siglo veintiuno de España editores S.A. 13° Edición. Documento en línea, Recuperado en <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Cáceres, G. y García F. (2018). Prospectiva: herramienta de planeación para liderar, gestionar y construir el futuro. Revista visión gerencial N° 1, pp. 07-21. ISSN 1317-8822 Documento en línea, Recuperado en <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/688>
- Carvajal, L. (2001). Teorías, categorías y conceptos. Una visión interdisciplinaria en el análisis del espacio y el tiempo. Revista Comunicación. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Vol.11, numero 003. Documento en línea, Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/166/16611311.pdf>
- Carucci, F. (2003). Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo. ILDIS Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Caracas. Venezuela. Documento en línea, Recuperado en <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/planificacionestrategica.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera. Editorial Mac Graw Hill México.

- Corredor, J. (2014). La planificación Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el Siglo XXI. Editorial Arte, S.A. Venezuela.
- Franklin, E. (2009). Organización de empresas. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Documento en línea, Recuperado en <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Forigua (2018). Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones. Documento en línea, Recuperado en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68859>
- Godet, M. y Durance P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Documento en línea, Recuperado en https://www.academia.edu/12706135/La_prospectiva_estragica_Michael_Godet_Philippe_Durance
- Mallar, M. (2010). La Gestión Por Procesos: Un Enfoque De Gestión Eficiente. Documento en línea, Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, L. (2009) Planificación Prospectiva Construyendo "Los Futuros" Ilpes CEPAL. Documento en línea, Recuperado en https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/prospectiva_uruguay_lmm.pdf
- Mattár, J. y Cuervo, L. (2017), Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, Experiencias y perspectivas. Documento en línea, Recuperado en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf
- Martínez, M. (1996). Comportamiento humano. Nuevos Métodos de Investigación. México Editorial Trillas.
- Navarro, L. (2009). Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Venezuela. Editorial Melvin, C.A.
- Ortega, F. (2013). Prospectiva empresarial: herramienta de planeamiento indispensable para un mundo altamente competitivo. Instituto de Investigación Científica IDIC Universidad de Lima Perú. Documento en línea, Recuperado en <http://conferencia2013.consortio.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/1.-Ortega.pdf>
- Pellicer, R. y Castellanos, G. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de planificación. Volumen 2. Número 2. Documento en línea, Recuperado en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200004
- Piñero, M. y Rivera M. (2013). Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales. Universidad pedagógica experimental libertador. Barquisimeto. Venezuela
- Puebla, P. (2014). La prospectiva como herramienta de gestión. Su aplicación en el sector híbrido. Documento en línea, Recuperado en https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2016/09/Tesis_Puebla.pdf
- Ramírez, (2011). Pensamiento y acción para el desarrollo regional. Dilemas organizacionales en el impulso de la gestión estratégicas en gobiernos locales. Con estudios de caso municipal, regional e interinstitucional en la región 06 sur de Jalisco, en el periodo 2000-2008. Estudios Organizacionales. Doctorado en estudios organizacionales Guadalajara México. Documento en línea, Recuperado en <https://www.academia.edu/16884714/UAM14918>

Ríos, D. (2007). Planeación prospectiva del desarrollo económico local. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín Colombia.

Rodríguez, (2001). Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. Revista de Economía Industrial N°342. Documento en línea, Recuperado en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/342/1JesúsRodríguez.pdf>

Rojas, B. (2014). Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela

Salazar, D. y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Multiciencias. Volumen 6, número 1. marzo 2006. Recuperado en <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf&ved=2ahUKEwiD2quB7OGJAXUgi7AFHSS8ODsQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw1LpRoXsNuowabr4qW1MaaJ>

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós. Tercera Edición. Documento en línea, Recuperado en <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf> Consulta