

# ↗ Entre preguntas y decisiones para navegar la gerencia del futuro

María Isabel García-García  
Magíster en Lectura y Escritura

Ilustración  
Laura García  
Diseñadora gráfica

Este texto fue construido con el aporte de Luz María Rivas y Diana Londoño Correa, investigadoras de la Escuela de Administración de EAFIT

Más que fórmulas o claves definitivas, el liderazgo debe desarrollar la capacidad de adaptarse a grandes cambios y afrontar la incertidumbre.

Estas siete preguntas sin respuesta única pretenden ayudar a desarrollar una visión estratégica basada en la complejidad, la generación de confianza y la adaptabilidad.

Esta es una invitación a explorar, pensar y aprender de forma constante para abordar la gerencia del futuro.



## Confianza

El 68 % de la población **desconfía de los líderes empresariales**, ya que piensa que engañan intencionalmente o que usan grandes exageraciones.

1

¿Qué acciones se están realizando para fortalecer la confianza en los vínculos cotidianos?

2

¿Qué señales se envían —intencionalmente o no— al entorno sobre la confiabilidad de la organización?

Cuando hay confianza, se optimizan las interacciones internas y externas, lo cual favorece el ritmo de las empresas desde su productividad hasta su crecimiento general. Tener vínculos sólidos facilita las acciones colectivas, la integración y la adaptación en situaciones de contingencia.

Acciones fundamentales, como comunicarse con claridad y de manera oportuna, cumplir las promesas, mantener la cercanía y relacionarse de forma adecuada, les dicen a los clientes y aliados que pueden confiar.

1 Edelman Trust Institute. (2024). *2024 Edelman Trust Barometer: Global Report*. Edelman Trust Institute. <https://bit.ly/edelman2024>

# Complejidad

**Se proyecta una caída del crecimiento mundial del 2,8 % en 2025**, un pronóstico de referencia basado en medidas arancelarias, tensiones comerciales e incertidumbre.<sup>2</sup>

Este pronóstico se debe a la inflación, las tensiones geopolíticas, asuntos climáticos y otros factores que afectan la inversión y el consumo a nivel mundial, y ralentizan la actividad económica general.

Concebir las organizaciones como sistemas complejos es saber que no todo se puede predecir o comprender en la gestión. Esta perspectiva permite el desarrollo de un alto nivel de interactividad no lineal entre los elementos, lo cual promueve la autoorganización, la retroalimentación y la adaptabilidad ante las variaciones del mercado.

3

¿Qué mecanismos de integración existen en la organización para aprovechar y aplicar el conocimiento valioso de la base operativa?

4

¿Cómo generar interacciones que estimulen los sistemas y generen retroalimentación y autoorganización?

# Adaptabilidad

5

¿De qué manera la forma actual de tomar decisiones empresariales favorecerá el abordaje inteligente de retos y situaciones inesperadas en el futuro próximo?

6

¿Cómo darle a la organización la capacidad de autoorganizarse para mejorar la flexibilidad y la adaptación a las condiciones cambiantes del contexto?

7

¿Cómo la historia de la organización se puede convertir en el punto de partida para la estrategia futura?

**El índice de Incertidumbre de la Política Comercial (TPU) alcanzó su más alto nivel en 2025 y sigue en aumento.** El crecimiento del TPU sugiere una disminución de la confianza empresarial, lo que dificulta la planificación a largo plazo y hace que se postergue la toma de decisiones.<sup>3</sup>

Sin duda, ser conscientes del tiempo y de su impacto en las organizaciones es vital para comprender los procesos, las transiciones y los patrones que han traído avances y retrocesos. Con ello en mente, es posible aclarar la mirada del futuro al abrazar la incertidumbre desde la confianza en las personas, el conocimiento y la autenticidad.

¿Cuál es el valor de la historia empresarial para la estrategia?



Es importante considerar nuevas formas de asegurar la operatividad en condiciones alejadas del equilibrio. Al fortalecer los procesos internos, habrá flexibilidad suficiente para afrontar situaciones inesperadas.

2 Fondo Monetario Internacional (FMI). (2025). *Un momento crítico en medio de cambios en las políticas*. FMI. <https://bit.ly/imf2025>

3 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UN Trade and Development). (2025). *Trade and development foresights 2025*. UN Trade and Development. [https://unctad.org/system/files/official-document/gdsinf2025\\_d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/gdsinf2025_d1_en.pdf)