

## EPISTEMOLOGÍA DEL ESCENARIO FUTURO GERENCIAL: UN ENFOQUE COMPLEJO Y EVOLUTIVO

<sup>1</sup>Eriorkys Elena Majano Crespo

 <https://orcid.org/0009-0003-9331-7698>

Recibido: 13-05-2025

Aceptado: 29-10-2025

### Resumen

La intención del presente ensayo es reflexionar sobre la nueva manera de comprender y abordar los desafíos gerenciales, considerando la adaptación, innovación y sostenibilidad que el futuro presenta. Este ensayo analítico. Se toma como fundamentos teóricos la Teoría del Escenario Futuro Gerencial según Godet (2007). Se concluye que la epistemología brinda un marco conceptual esencial para la gestión del escenario futuro gerencial, al entender cómo los postulados epistemológicos influyen en la manera de pensar y actuar. El escenario futuro gerencial, prepara a los gerentes para liderar organizaciones exitosas en un mundo en constante cambio, haciendo hincapié en la tecnología, el conocimiento, el potencial humano y la responsabilidad social. Por último, el pensamiento complejo invita a abandonar la visión reduccionista y lineal de los problemas, característica de los enfoques gerenciales tradicionales, ofreciendo una visión sistémica, que tiene en cuenta la interrelación de diversas variables y la naturaleza dinámica y fluctuante de los entornos.

**Palabras clave:** epistemología; escenario futuro gerencial; enfoque complejo y evolutivo.

### EPISTEMOLOGY OF THE FUTURE MANAGEMENT SCENARIO: A COMPLEX AND EVOLUTIONARY APPROACH

### Abstract

The purpose of this essay is to reflect on a new way of understanding and addressing managerial challenges, considering the adaptation, innovation, and sustainability that the future presents. This analytical essay is the result of documentary research framed within the positivist paradigm and the quantitative approach. The theoretical foundations are Godet's (2007) Future Scenario Management Theory. It is concluded that epistemology provides an essential conceptual framework for managing the future scenario, by understanding how epistemological postulates influence the way of thinking and acting. The future scenario management prepares managers to lead successful organizations in a constantly changing world, emphasizing technology, knowledge, human potential, and social responsibility. Finally, complex thinking invites us to abandon the reductionist and linear vision of problems characteristic of traditional management approaches, offering a systemic vision that takes into account the interrelationship of various variables and the dynamic and fluctuating nature of environments.

**Keywords:** epistemology; future managerial scenario; complex and evolutionary approach.

<sup>1</sup> Ing. en Computación. MSc. en Educación Superior mención Docencia Universitaria. doctoranda en los Programas Ciencias Administrativas e Innovaciones Educativas. Docente Dedicación Exclusiva, Ordinaria de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional UNEFA Núcleo Lara. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo Barquisimeto. Venezuela. [eriorkysm.u@gmail.com](mailto:eriorkysm.u@gmail.com)

## Introducción

La epistemología de escenario futuro gerencial es un campo de estudio apasionante, cada vez más relevante en el mundo empresarial. Explora cómo el conocimiento y la comprensión de las realidades presentes y pasadas moldean nuestra visión del futuro, por ende, las estrategias y decisiones gerenciales que se toman. La epistemología como teoría del conocimiento, es fundamental para comprender cómo se construye nuestra realidad, en el contexto de la gestión, a la vez cómo se entienden y se abordan los desafíos empresariales.

Antes de adentrar en el escenario futuro, es oportuno entender qué es la epistemología. En términos simples, la epistemología es la rama de la filosofía que estudia el conocimiento: cómo se adquiere, cómo se justifica y cuáles son sus límites. En el contexto gerencial, la epistemología ayuda a comprender cómo los gerentes construyen sus modelos mentales del mundo y cómo estos modelos influyen en su toma de decisiones. En un mundo empresarial cada vez más dinámico y complejo, la epistemología del escenario futuro gerencial se vuelve importante.

Hablar de escenario futuro, se refiere a la capacidad de anticipar y comprender las tendencias, los desafíos y las oportunidades que se presentarán en el mundo empresarial. La epistemología del escenario futuro gerencial, entonces, busca responder ¿cómo se puede construir conocimiento sobre un futuro incierto?, ¿qué herramientas y metodologías son más efectivas para analizar y predecir el futuro? y ¿cómo se puede desarrollar competencias y habilidades para liderar en un entorno en constante cambio?

En cuanto a, la epistemología de la administración, esta es una disciplina filosófica que estudia el conocimiento en el ámbito de la gestión empresarial. Su objetivo es comprender los procesos cognitivos que intervienen en la toma de decisiones y la conducción de las organizaciones. Por lo anterior, la epistemología del escenario futuro gerencial invita a repensar la gestión empresarial. El futuro exige líderes capaces de navegar en un entorno complejo y cambiante, utilizando un enfoque sistémico, adaptativo y centrado en las personas.

El filósofo y sociólogo, Edgar Morin, en su obra “Introducción al Pensamiento Complejo” publicada en 1995, invita a repensar la gestión empresarial desde una perspectiva más holística y multidimensional. En un mundo interconectado y complejo, se sugiere que los líderes deben adoptar una visión sistémica y considerar la interdependencia de los diversos factores que influyen en las organizaciones. El futuro ofrece oportunidades para la innovación, mediante, el desarrollo de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores, la sostenibilidad, al contribuir a un futuro

sostenible a través de prácticas empresariales responsables, y al impacto social, creando valor para la sociedad y mejorar la calidad de vida de las personas.

Por consiguiente, se presenta como debate decisivo: ¿los aportes de la epistemología mediante el pensamiento complejo ofrecen una visión innovadora y desafiante para el escenario futuro gerencial? En respuesta, la intencionalidad general del presente ensayo consiste en reflexionar sobre la nueva forma de entender y abordar los desafíos gerenciales, teniendo en cuenta la adaptación, innovación y sostenibilidad que el futuro presenta. La epistemología de la gestión empresarial está en constante evolución. Para enfrentar los desafíos del futuro, las organizaciones deben fomentar una cultura del aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación. Los líderes del futuro deberán ser capaces de navegar en un entorno complejo y cambiante, utilizando un enfoque basado en datos, evidencia y ética.

La estructura del presente ensayo incluye el análisis de epistemología y escenario futuro gerencial, conocimiento con el nuevo recurso fundamental, globalización como una realidad inevitable, tecnología como un motor de cambio, innovación, estrategias prospectivas en la gestión del futuro, y pensamiento complejo y gestión empresarial.

## **Desarrollo**

### **Epistemología y Escenario Futuro Gerencial**

La epistemología es la rama de la filosofía que se ocupa de examinar el conocimiento: cómo se adquiere, cómo se obtiene, cómo se justifica y cuáles son sus límites. En otras palabras, se trata de la teoría del conocimiento. En el sector empresarial, la epistemología contribuye a comprender cómo se forma la realidad organizacional y cómo se toman decisiones fundamentadas en esa construcción. Según Platón (1991), el conocimiento verdadero es innato y se logra a través de la reminiscencia. Las ideas perfectas y eternas existen en un mundo inteligible, y el conocimiento implica recordar estas ideas. En la mayoría de los textos la palabra epistemología se asocia como aquella ciencia, o parte de la ciencia, encargada de la teoría del conocimiento; por ejemplo Tamayo y Tamayo (1997) al citar a Aristóteles, la identifican como la ciencia cuyo objetivo es conocer las cosas en su esencia y en sus causas.

Ahora bien, la obtención de conocimiento se basa en experiencias proporcionadas por el mundo de la vida, en la cotidianeidad del individuo. Sin embargo, son las constantes que se verifican en esas experiencias, en la adecuación y relación sujeto-objeto-sujeto, la validez de los conceptos que surjan de dicha adecuación, y la capacidad de predecir o interpretar acciones estableciendo causas o comprensiones sobre lo que realmente delimita la epistemología. Se puede esbozar entonces que la epistemología tiene como objeto ese conocimiento que se fundamenta en sí mismo o que respalda alguna disciplina en su

especificidad; lo que la sostiene como tal, su esencia, sus alcances y límites en su acepción interna (propia de la disciplina) y externa (su influencia en el contexto social).

Es importante destacar, que en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, la epistemología se vuelve esencial debido a la volatilidad de los mercados, los avances tecnológicos y los cambios sociopolíticos, creando un contexto incierto donde el conocimiento tradicional puede volverse obsoleto con rapidez. Los sistemas empresariales son cada vez más interconectados, lo que complica la comprensión de las causas y efectos de las decisiones. La aceleración del cambio requiere una adaptación constante y la capacidad de generar nuevo conocimiento de manera rápida.

La epistemología desempeña un papel fundamental en la construcción de escenarios futuros, ya que influye en los métodos de investigación: ¿qué datos son relevantes? ¿cómo se interpretan?, en los modelos mentales: ¿cómo se percibe y se entiende el mundo?, y en las creencias y valores: ¿qué se da por sentado? ¿qué se considera significativo?

Un escenario futuro gerencial es una descripción precisa de cómo podría ser el ambiente de negocios en un momento específico del futuro. No se trata de una predicción, sino de una exploración de diversas posibilidades, creada para ayudar a los gerentes a tomar decisiones estratégicas más fundamentadas. Según Godet (2007), el escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a la situación futura”. (p. 265). En otras palabras, el escenario es una técnica o un constructo mental que los gerentes emplean para anticipar y preparar para los cambios inminentes; es una representación narrativa de cómo podría lucir la organización en un momento determinado en el futuro.

De aquí que, las organizaciones deberían visualizarse hacia el futuro de su empresa, pueden basarse en situaciones presentes o en la experiencia, para ir trazando los posibles escenarios. Al respecto, Godet (2007), expresa que el planteamiento de escenarios futuros es un arte en el que se pueden desarrollar talentos como pueden ser “(...) inconformismo, la intuición y el sentido común”. (p. 258). En efecto, el planteamiento de escenarios futuros es un arte que combina la creatividad, la intuición y el sentido común con un análisis riguroso; permite explorar posibilidades, anticipar desafíos y tomar decisiones más informadas en un mundo incierto.

De acuerdo con lo mencionado, Godet (2007), sostiene que el escenario futuro “es un arte en el que se pueden desarrollar talentos como pueden ser el inconformismo, la intuición y el sentido común”. (p. 100). En otras palabras, el escenario futuro debe promover al crecimiento organizacional, requiriendo tanto creatividad como pensamiento crítico para crear un mejor futuro organizacional.

Así, crear escenarios futuros es un ejercicio complejo lleno de desafíos; algunos de los más significativos incluyen la incertidumbre, ya que el futuro es inherentemente incierto, lo que hace imposible predecir exactamente qué sucederá; la complejidad, ya que los sistemas sociales y económicos son cada vez más complejos, con múltiples variables interconectadas, ya que los gerentes, como cualquier ser humano, están sujetos a sesgos cognitivos que pueden distorsionar su percepción de la realidad.

Específicamente, la creación de escenarios futuros también ofrece grandes oportunidades como la anticipación, ya que permite a las organizaciones prever riesgos y oportunidades con anticipación. La adaptación, facilita la adecuación a los cambios y la creación de estrategias más resilientes, y la innovación, estimula la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones. Al mismo tiempo, Godet (2007), detalla ciertas fases para la creación de los escenarios futuros donde se debe realizar un análisis tanto interno y externo de la organización lo cual permitirá conocer el estado actual e identificar las variables esenciales, es necesario plantear una lista de hipótesis de los escenarios futuros y elegir aquellos con más peso e importantes para determinar los escenarios más probables, y finalmente, se han de plantear los proyectos y objetivos a alcanzar, acompañados de un análisis, posteriormente se da la toma de decisiones y se define la estrategia a seguir.

Ahora bien, las organizaciones deben tener una mentalidad futurista, es decir, una visión a largo plazo para poder proyectar las estrategias, porque de nada les sirve conocer los métodos y los procesos si no pueden aplicarlos para la proyección a futuro. Así que, la gestión de escenarios futuros es una herramienta estratégica fundamental para que las organizaciones puedan anticiparse a los cambios, tomar decisiones más informadas y construir un futuro más sólido. Los gerentes, al identificar y analizar posibles escenarios, pueden desarrollar estrategias flexibles y adaptables que les permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

Por lo anterior, los gerentes deben ser proactivos y abiertos al abordar los nuevos desafíos y oportunidades que surgen de los avances tecnológicos en el panorama empresarial. Según Drucker (2002), “la mayor amenaza para el futuro de cualquier organización es depender de lo que está haciendo hoy” (p. 35), lo que refleja la necesidad de adaptarse constantemente a un entorno cambiante. Por ello, la clave para sobrevivir en la era tecnológica es la flexibilidad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, destacando la importancia de la agilidad y la innovación en la toma de decisiones.

Es importante realizar un seguimiento continuo de la creación del escenario futuro, ya que esto permite verificar si se están cumpliendo los objetivos de la organización y evaluar los resultados obtenidos. Esto ayuda a las organizaciones a avanzar hacia el futuro deseado al reconocer oportunidades de negocio basadas en la cultura, la gobernanza y la tecnología para generar rentabilidad.

El escenario futuro gerencial en el mundo actual está determinado por el rápido cambio digital y el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA), la conectividad constante y el enfoque en la sostenibilidad. En esta situación, los gerentes deben adaptarse a un mundo que se está volviendo más dinámico y complejo, donde ser rápido para responder, generar nuevas ideas y liderar los cambios continuos son cruciales para mantener sus organizaciones competitivas. La gestión se centra en tomar decisiones informadas utilizando pronósticos avanzados y simulaciones con IA, lo que ayuda a predecir situaciones y responder eficazmente a los problemas. Por lo tanto, los gerentes modernos deben combinar habilidades tecnológicas con habilidades estratégicas y sociales para guiar a sus organizaciones hacia un futuro sostenible y resiliente. Este cambio redefine las prácticas de liderazgo y gestión, destacando la importancia de la adaptación continua y el aprendizaje permanente.

Este argumento se alinea bien con lo que afirma Jiménez (2025), quien explica que "el pensamiento gerencial emergente es fundamental para integrar conocimiento, responder a cambios globales y usar tecnologías de información para acelerar la transformación organizacional" (p. 32). Esta perspectiva retrata el escenario gerencial como un proceso evolutivo y adaptable donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son recursos esenciales para la orientación estratégica y la sostenibilidad. Además de esto, Parra (2025), indica que "el futuro de las organizaciones inteligentes requiere un cambio social y adaptación de tecnologías disruptivas, demandando gerentes ágiles con competencias actualizadas para liderar transformaciones" (p. 21). De hecho, el escenario futuro gerencial se caracteriza por la transformación digital y cultural, donde el gerente debe ser un líder que supervise la innovación tecnológica y social para mantener la competitividad.

Lo que quiere decir, que el escenario futuro gerencial es vital para las organizaciones modernas porque permite la integración del conocimiento y el uso de las TIC como herramientas clave para acelerar el cambio organizacional. Ante los rápidos cambios globales, el escenario futuro gerencial ofrece flexibilidad y capacidad de respuesta, superando los modelos tradicionales y burocráticos. Además, el futuro de las organizaciones inteligentes exige un cambio social significativo y la adopción de tecnologías disruptivas, lo que implica que los gerentes deben ser ágiles, innovadores y contar con las habilidades actuales para impulsar un cambio sostenible. En definitiva, promueve una metamorfosis organizacional que combina tecnología, estrategia y valores humanos, lo que permite afrontar con éxito las complejidades actuales.

### **Conocimiento como el Nuevo Recurso Fundamental**

En la era digital, la información y el conocimiento se han convertido en los recursos más valiosos para las organizaciones. Los gerentes deben ser capaces de recopilar, analizar y utilizar información de

manera efectiva para tomar decisiones acertadas. El conocimiento científico y tecnológico es esencial para desarrollar nuevas tecnologías que pueden mejorar la vida del ser humano, puede ayudar a promover la comprensión y la tolerancia entre diferentes culturas y grupos de personas. Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento es “un activo dinámico que no solo se encuentra dentro de la organización, sino que se crea continuamente a través del diálogo y la interacción entre las personas”. (p. 5). Entonces, el conocimiento es un proceso activo y social, donde la creación y el intercambio ocurren activamente dentro de las organizaciones mediante interacciones humanas. Esto enfatiza el aspecto dinámico del conocimiento, no solo como algo fijo o aislado.

Concibo pues, que el conocimiento es esencial para el crecimiento económico y el desarrollo social. Las organizaciones que tienen personal con mayor conocimiento pueden innovar más rápidamente, desarrollar mejores productos y servicios, y ser más competitivas. Las sociedades con ciudadanos más educados son más saludables, más prósperas y más democráticas.

Una última observación: el conocimiento está intrínsecamente ligado a la globalización, ya que, el conocimiento es un recurso fundamental para competir en el mercado, y la globalización facilita la difusión y el intercambio del conocimiento. Los futuros gerentes deben estar preparados para gestionar el conocimiento eficazmente en un entorno globalizado y en constante cambio.

### **Globalización como una Realidad Inevitable**

Las organizaciones operan en un mercado globalizado, lo que significa que deben competir y colaborar con empresas de todo el mundo. Los gerentes deben tener una comprensión intercultural para trabajar de manera efectiva. La globalización es un fenómeno complejo con múltiples dimensiones y consecuencias. Si bien su inevitabilidad es objeto de debate, es innegable que ha transformado profundamente el mundo. A juicio Giddens (2000), la globalización es:

Un proceso complejo de múltiples interrelaciones, dependencias e interdependencias entre unidades geográficas, políticas, económicas y culturales; es decir, continentes, países, regiones, ciudades, localidades, comunidades y personas. Significa también la expansión, multiplicación y profundización de las relaciones sociales y de las instituciones a través del espacio y tiempo, de modo que las actividades cotidianas resultan cada vez más influidas por los hechos y acontecimientos que ocurren en otras partes del globo, así como las decisiones y acciones de grupos y comunidades locales pueden alcanzar importantes repercusiones globales. (p. 21).

En este contexto, la globalización presenta desafíos y oportunidades para la tecnología. Por un lado, la globalización facilita la colaboración entre investigadores y desarrolladores de todo el mundo, lo que puede acelerar el progreso en estas áreas. Por otro lado, la globalización también puede exacerbar

las desigualdades existentes y crear nuevos riesgos, como la propagación de información errónea y el uso indebido de la tecnología.

Sostengo que, la globalización es una fuerza poderosa que está remodelando el escenario gerencial futuro, y va de la mano con la tecnología. Los gerentes que sean capaces de comprender y adaptarse a los cambios tecnológicos estarán mejor posicionados para tener éxito en el mundo globalizado y digital.

### **Tecnología como un Motor de Cambio**

La tecnología está evolucionando rápidamente y está transformando todos los aspectos de las organizaciones. Los gerentes deben estar abiertos al cambio y ser capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías. La tecnología ha sido, a lo largo de la historia, un poderoso motor de cambio en la sociedad. Su capacidad para transformar la forma en que se vive y se trabaja es innegable. Para Bunge (1975), la tecnología es:

La técnica que emplea conocimiento científico; más precisamente cuerpo de conocimiento es una tecnología en sí y solamente si es compatible con la ciencia coetánea y controlable por el método científico, se lo emplea para controlar, transformar cosas o procesos naturales o sociales. La tecnología se muestra como una simbiosis entre el saber teórico de la ciencia cuya finalidad es la búsqueda de la verdad- con la técnica - cuya finalidad es la utilidad. La finalidad de la tecnología sería la búsqueda de una verdad útil. (p. 121).

Como es sabido, la tecnología implica el uso del conocimiento científico para planificar, diseñar y construir artefactos, así como para controlar procesos naturales y sociales. Sostengo que, la tecnología y la innovación son elementos esenciales para el éxito en el escenario futuro gerencial. Las organizaciones que sean capaces de adaptarse a los cambios, desarrollar nuevas habilidades y fomentar una cultura de innovación estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro.

### **Innovación**

La innovación es esencial para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un entorno competitivo. Los gerentes deben fomentar una cultura de innovación y empoderar al personal para que sean creativos y tomen riesgos. Para Drucker (2002) en las organizaciones, la innovación tecnológica es un proceso continuo que está cambiando el mundo alrededor. Es importante estar al día con las últimas tendencias en innovación tecnológica y comprender los beneficios y desafíos potenciales de estas tecnologías. Al hacerlo, se puede asegurar que la innovación tecnológica se utilice para el bien y para crear un futuro mejor para todos.



Todo esto parece confirmar que, la innovación proporciona los medios para navegar y modelar la visión del futuro, entonces, la innovación en conjunto con las estrategias prospectivas es esenciales para la gestión del futuro en el escenario gerencial, permitiendo a las organizaciones prosperar en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

### **Estrategias Prospectivas en la Gestión del Futuro**

La gestión del futuro es un área interdisciplinaria que intenta comprender y prever los cambios sociales, tecnológicos, económicos y ambientales para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas. Los enfoques epistemológicos, que investigan la naturaleza del conocimiento y su adquisición, son esenciales para esta labor. Al combinar estos enfoques con estrategias prospectivas, se pueden elaborar escenarios futuros más precisos y desarrollar planes de acción más sólidos. El término gestión según Ivancevich, et al. (2000), es un “proceso que comprende determinadas actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización”. (p. 16). Como se observa, la esencia de la gestión se resalta como un proceso y una disciplina, así como un enfoque en la realización de los objetivos de las organizaciones.

Otro aspecto relevante es la prospectiva estratégica, que es una herramienta clave para que las organizaciones puedan anticipar los cambios y estar listas para el futuro. Consiste en un conjunto de métodos y técnicas que permiten examinar tendencias, identificar oportunidades y crear escenarios futuros viables. Al integrar la prospectiva en la toma de decisiones, las organizaciones pueden formular estrategias más sólidas y adaptable. Para Godet (2007), la prospectiva es “no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros”. (p. 262), es decir, la creatividad y la imaginación son cruciales en la elaboración de escenarios futuros.

La prospectiva es importante porque identifica de manera temprana las tendencias y los cambios que pueden afectar a la organización, adicional, facilita la adaptación a los cambios y la reducción de los riesgos, estimula la creatividad y la generación de nuevas ideas y soluciones, y finalmente, brinda una ventaja competitiva al permitir tomar decisiones estratégicas con mayor conocimiento y anticipación. Los elementos clave de la prospectiva estratégica según Berger (1967) son:

Análisis del entorno: identificación de los factores internos y externos que pueden influir en la organización. Identificación de tendencias: detección de las tendencias actuales y emergentes que pueden impactar en el futuro. Construcción de escenarios: creación de diferentes escenarios futuros posibles, considerando los factores de incertidumbre. Definición de estrategias: desarrollo de estrategias para hacer frente a los diferentes escenarios futuros. (p. 100).

La cita encapsula de manera clara y concisa el ciclo de la prospectiva estratégica, desde la comprensión del presente hasta la definición de estrategias para el futuro. Es una herramienta fundamental para cualquier organización que busca asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Los gerentes desempeñan un papel crucial en la implementación de la prospectiva estratégica, son responsables de fomentar una mentalidad abierta y orientada al futuro en toda la organización, garantizan la disponibilidad de los recursos financieros y humanos para llevar a cabo los estudios prospectivos, transmiten la visión de futuro de la organización a todos los niveles, asegurando que las estrategias de la organización estén alineadas con los escenarios futuros.

De hecho, la prospectiva estratégica presenta beneficios organizacionales permitiendo que estén mejor preparadas para enfrentar los cambios y las crisis, proporcionando una base sólida para tomar decisiones estratégicas para estimular la creatividad y la generación de nuevas ideas, y así, demostrar una visión más sólida y confiable. Las estrategias para escenario futuro, permiten a las organizaciones estar preparadas para los cambios y las sorpresas, facilidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, estimulación de la creatividad y la generación de nuevas ideas, identificación y mitigación de los riesgos potenciales, ser una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Los pasos para desarrollar estrategias de escenario futuro según Berger (1967), son:

1. Identificación de las fuerzas impulsoras, se analizan los factores internos y externos que pueden influir en el futuro de la organización, como las tendencias tecnológicas, los cambios demográficos, los factores económicos y los cambios regulatorios.
2. Definición de las incertidumbres clave, se identifican los factores que generan mayor incertidumbre y que podrían tener un impacto significativo en los resultados futuros.
3. Construcción de escenarios, se crean diferentes escenarios futuros posibles, considerando las combinaciones más probables de las incertidumbres clave.
4. Evaluación de los impactos: se evalúan las implicaciones de cada escenario para la organización y se identifican las oportunidades y amenazas asociadas a cada uno.
5. Desarrollo de estrategias, se desarrollan estrategias específicas para cada escenario, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las capacidades de la organización. (p. 120).

Es decir, la prospectiva estratégica es una herramienta valiosa para cualquier organización que desee asegurar su futuro y mantener su competitividad en un entorno cada vez más dinámico y complejo. El proceso de la prospectiva estratégica es una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones estratégicas más sólidas.

Cabe destacar que, en el escenario gerencial futuro, donde la complejidad y la incertidumbre son la norma, la combinación de estrategias prospectivas y pensamiento complejo es esencial. Las estrategias

prospectivas proporcionan visión y anticipación, mientras que el pensamiento complejo proporciona las herramientas para comprender y gestionar la complejidad del entorno empresarial.

### **Pensamiento Complejo y Gestión Empresarial**

La gestión tradicional, basada en modelos lineales y reduccionistas, ya no es suficiente para abordar los desafíos del siglo XXI. Es por ello, que Morin (1995) sugiere que los gerentes deben desarrollar un pensamiento complejo que les permita reconocer que los problemas organizacionales son multicausales y están interconectados con diversos factores internos y externos, aceptar que la incertidumbre es inherente a la complejidad y desarrollar estrategias flexibles y adaptables, fomentar un ambiente de trabajo donde se valore la diversidad de perspectivas y se fomente la generación de nuevas ideas, y reconocer que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por personas con diferentes valores, creencias y motivaciones. Según Morin (1995), los escenarios futuros de la gestión empresarial se caracterizarán por:

La importancia de la inteligencia colectiva: las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan aprovechar el conocimiento y las habilidades de todos sus miembros. 2. La necesidad de una gestión sostenible: las empresas deberán considerar el impacto ambiental y social de sus actividades y adoptar prácticas más sostenibles. 3. La relevancia de la ética y la responsabilidad social: los líderes deberán asumir un papel más activo en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. 4. La creciente importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad: las organizaciones deberán ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. (p. 96).

Dicho en otras palabras, para hacer frente a los escenarios futuros gerencial, los líderes deberán desarrollar nuevas competencias, como el pensamiento sistémico con el fin de comprender las interconexiones entre los diferentes elementos de un sistema, inteligencia emocional para reconocer y gestionar las propias emociones y las de los demás, creatividad para generar nuevas ideas y soluciones, flexibilidad para adaptarse a los cambios y a aprender continuamente.

Hay que tener en cuenta, que el pensamiento complejo, según Morin (1995), invita a trascender las visiones reduccionistas y lineales de los problemas organizacionales. Al adoptar una perspectiva más holística, las organizaciones pueden abordar desafíos de manera más efectiva y construir un futuro más sostenible. El pensamiento complejo es una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan ser más resilientes, innovadoras y competitivas en un mundo cada vez más complejo.

El pensamiento complejo incita a ir más allá de las soluciones simples y lineales, proponiendo una mirada holística que considera las múltiples interacciones y variables presentes en cualquier sistema. Esta forma de pensar es especialmente relevante en un mundo cada vez más interconectado y cambiante. El

pensamiento complejo y la tecnología, son dos (2) pilares fundamentales del mundo moderno, se encuentran estrechamente interrelacionados. Esta conexión se vuelve cada vez más evidente en un mundo caracterizado por la complejidad creciente de los sistemas y la aceleración del cambio tecnológico.

Actualmente, el pensamiento complejo reconoce que las organizaciones funcionan en entornos dinámicos e interconectados, donde las causas y los efectos no siempre son lineales. Los gerentes deben ser capaces de gestionar la complejidad, integrando información diversa y evaluando las implicaciones a largo plazo.

Finalmente, el escenario futuro gerencial proporciona una guía valiosa para los gerentes que buscan manejar la complejidad del mundo empresarial en constante cambio. Al desarrollar las habilidades y mentalidades necesarias para tener éxito en la era digital, los gerentes pueden posicionar a sus organizaciones para el crecimiento y la prosperidad a largo plazo. Las aristas del escenario futuro gerencial, permiten una visión integral y facilitan la toma de decisiones estratégicas.

### **Conclusiones**

La epistemología del escenario futuro gerencial es un campo en constante evolución. A medida que el mundo se vuelve cada vez más complejo e incierto, la capacidad de construir escenarios futuros sólidos y realistas se vuelve cada vez más importante. Los gerentes que comprenden los fundamentos epistemológicos de la construcción de escenarios estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que surjan.

Acerca de, la gestión de escenarios futuros, es una herramienta estratégica esencial para que las organizaciones puedan adaptarse a un mundo en constante cambio. Al identificar y analizar los posibles escenarios futuros, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias más sólidas y resilientes. La prospectiva estratégica es una herramienta esencial para que las organizaciones puedan construir un futuro más sólido y sostenible. Al incorporar la prospectiva en la toma de decisiones, las empresas pueden anticipar los cambios, identificar nuevas oportunidades y desarrollar estrategias más efectivas.

Pues bien, el pensamiento complejo ofrece una visión innovadora y desafiante de la gestión empresarial. Al adoptar un enfoque más holístico y sistémico, los líderes pueden construir organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles. Es una herramienta valiosa para que las organizaciones puedan abordar los desafíos del siglo XXI, al adoptar una perspectiva más holística y sistémica, las empresas pueden construir un futuro más sostenible y exitoso.

Sucintamente, la tecnología está transformando profundamente la gestión empresarial. Las empresas que se adapten a estos cambios y aprovechen las oportunidades que ofrece la tecnología

tendrán una ventaja competitiva significativa. La cultura organizacional es un activo intangible pero fundamental para construir un futuro sostenible. Al cultivar una cultura centrada en la sostenibilidad, las empresas pueden generar un impacto positivo en el mundo y garantizar su propio éxito a largo plazo.

En un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, la capacidad de gestionar la incertidumbre se vuelve esencial. El pensamiento complejo proporciona herramientas para comprender y navegar en entornos complejos, donde las soluciones únicas y definitivas son cada vez más escasas. Seguidamente recreo las aristas del escenario futuro gerencial, producto de mis cavilaciones sobre la Teoría del Escenario Futuro Gerencial según Godet, ver figura N° 1.

**Figura N° 1. Aristas del Escenario Futuro Gerencial**



Fuente: elaboración propia

Concluyo, que el escenario futuro gerencial proporciona una guía valiosa para los gerentes que buscan manejar la complejidad del mundo empresarial en constante cambio. Al desarrollar las habilidades y mentalidades necesarias para tener éxito en la era digital, los gerentes pueden posicionar a sus organizaciones para el crecimiento y la prosperidad a largo plazo. Las aristas del escenario futuro gerencial, permiten una visión integral y facilitan la toma de decisiones estratégicas.

### Referencias

- Berger, G. (1967). *Etapas de la prospective*. París: PUF.
- Bunge, M. (1975). Hacia una tecnoética. *Revista Philosophic Exchange*, 6(1).
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Traducción Margarita Cárdenas. Bogotá, Editorial: Norma.

- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Taurus.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Segunda edición. Paris.
- Ivancevich, J., Skinner, S. y Lorenzi, P. (2000). *Gestión: calidad y competitividad*. Editorial Irwin, España.
- Jiménez, E. (2025). Pensamiento gerencial estratégico: un acercamiento a la gestión de diversidad cultural desde las pymes en la gerencia postconvencional postpandemia. *Revista Cieg*, 5(73).
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa, Editorial.  
[https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin\\_introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin_introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.  
<https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Parra, C. (2025). El futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano. *Revista Faces*, 7(1).
- Platón. (1991). *Las leyes, epinomis, el político*. Porrúa, México
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa Noriega Editores.