



TURBULENCIA, INCERTIDUMBRE Y MANEJO DE ESCENARIOS: UNA APROXIMACIÓN EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

(Turbulence, uncertainty and scenary management: an approximation in the venezuelan context)

Recibido: 27/03/2012 **Revisado:** 02/05/2012 **Aceptado:** 16/05/2012

García Calí, Ernesto

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

egarciacali@gmail.com

Iriarte, Eraeli

Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela

eraeli.iriarte@gmail.com

Solís, Marcy

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela

marcysoli@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo permite ahondar sobre tres variables como lo son la turbulencia, la incertidumbre y el manejo de escenarios como elementos de composición del entorno empresarial venezolano. Se desarrolla en el marco de una investigación documental con un diseño bibliográfico, empleándose la técnica del análisis de contenido para la interpretación de los datos, considerando las doctrinas de Auletta (2010), Emery y Trist (1965), Francés (2005), Jaén y Malavé (2009), Kaplan (2008), Penfold, Vainrud y Dohnert (2009), Wilkinson (2010), entre otros. Si bien la turbulencia es un término que cada día se menciona con mayor insistencia dentro de los entornos modernos, no todas las experiencias son fatales, existen organizaciones que han sabido aprovechar esta presencia de factores como la incertidumbre y volatilidad para localizar oportunidades, siendo capaces de apalancar sus operaciones. En este sentido, se persigue como primer objetivo conocer el basamento teórico que sustenta estos conceptos en el contexto empresarial, en el marco de la revisión de experiencias debidamente documentadas de organizaciones venezolanas de diferentes sectores, que tienen como común denominador el éxito en tiempos de turbulencia.

Palabras claves: Turbulencia, Incertidumbre, Escenarios, Volatilidad.

ABSTRACT

This article will delve on three variables such as turbulence, uncertainty and management scenarios as elements of composition of the Venezuelan business environment. Initially be developed through a literature review, under the doctrine of Auletta (2010), Emery & Trist (1965), Francés (2005), Jaén y Malavé (2009), Kaplan (2008), Penfold, Vainrud y Dohnert (2009), Wilkinson (2010), among others. Although turbulence is a term that every day is mentioned with greater insistence, in turbulent environments not all experiences are fatal,



there are organizations that have taken advantage of the presence of factors such as uncertainty and volatility to locate opportunities, capable of leverage their operations. In this sense, is pursued as a first objective to know the theoretical basis behind these concepts in business, as part of the review of experiences properly documented Venezuelan organizations from different sectors, whose common denominator of success in turbulent times.

Keywords: Turbulence, Uncertainty, Scenarios, Volatility.

INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial cada vez imprime mayor velocidad a la interacción entre los sistemas que la constituyen, representadas en las instituciones y organizaciones de diferentes tipos que hacen vida en ella. Por su parte, el mundo de los negocios muestra un comportamiento dinámico, posiblemente influenciado por la interacción de múltiples fuerzas y tendencias presentes, de tipo económico, político, socio cultural, tecnológico, ambiental, entre otros aspectos; donde cada una desde su enfoque, procura el mejoramiento de determinados elementos de la ecuación, que representa ese entorno que comúnmente es denominado mercado.

Al respecto, es posible señalar que los cambios en el entorno son constantes y continuos, en ocasiones no dependen de variables controlables, asimismo, a medida que la humanidad evoluciona, va creciendo la cantidad, así como la calidad de la información disponible, configurándose de esta forma un ciudadano con mayor poder de decisión al momento de interactuar con los proveedores de los productos y servicios que requiere.

Si bien la descripción anterior hace referencia a tiempos modernos, los investigadores Emery y Trist (1965) fueron los precursores de la definición de "turbulencia" para el entorno gerencial, donde buscaban representar lo que en su opinión constituía la "Textura medioambiental" más incierta; que si bien fue una etiqueta que surgió durante una travesía muy inestable en un avión, dio pie a la elaboración de uno de los estudios más citados en la literatura sobre gestión empresarial de esta era.

Con relación a la incertidumbre, algunos autores, entre ellos Ramírez y Forssell (2011) señalan que esta es una condición previa para que las elecciones tengan sentido, señala al mismo tiempo que los seres humanos esperan a la vez tener capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones sorprendidas que esta misma incertidumbre conlleva. Por su parte, Francés (2005) con relación al tercer aspecto manejado en el presente documento como lo son los escenarios, argumenta que son descripciones sintéticas de posibles entornos, donde la organización podría verse incluida a futuro.

Relativo a estos aspectos, se configura un mercado latinoamericano que crece a un ritmo acelerado, caracterizado por un complejo interactuar de elementos que luchan entre tendencias como la competencia y la coopectencia, generando constantemente nuevos esquemas de negocios que respondan a las necesidades de los clientes, y asimismo, a los objetivos de las organizaciones.



De tal manera que el presente artículo tiene como propósito establecer los hallazgos documentales de las variables turbulencia, incertidumbre y escenarios, desarrollándose desde una metodología descriptiva, en la búsqueda de una nueva perspectiva para la gerencia en tiempos turbulentos. El artículo está estructurado en cuatro apartados, el primero expone lo relativo a la variable turbulencia; el segundo muestra lo referente a la incertidumbre; un tercer apartado dedicado a los escenarios; y finalmente un cuarto donde se plantean algunas consideraciones finales.

TURBULENCIA: CÓMO ENTENDER EL ENTORNO VENEZOLANO

La turbulencia en el ámbito empresarial pudiera ser algo más que una situación futura especial, por cuanto cada vez es más común escuchar los planteamientos de los gurús de la gerencia, donde expresan la volatilidad y la incertidumbre como elementos presentes en el día a día organizacional.

Para iniciar la indagación sobre el término turbulencia, es oportuno trasladarse a los orígenes de la teoría, que se remontan al año 1965 cuando Emery y Trist fundamentan teóricamente la expresión, diseñando un esquema que se basa en lo que ellos denominan “textura causal”, que a su vez se transforma en elemento clave para un posterior trabajo entorno a los escenarios y que constituye la textura medioambiental más incierta.

Seguidamente los autores antes citados fundamentan su teoría en cuatro (4) etapas denominadas y organizadas de la siguiente manera: I. Plácido Aleatorio; II. Plácido Agrupado; III. Reactivo y Perturbado; IV. Turbulento, donde a medida que avanza desde la etapa I a la IV en cada uno de los campos, el mismo se va tornando menos estable, y así también la percepción del entorno es cada vez más incierta.

De esta forma, en las primeras texturas causales, los actores en conjunto mantienen un nivel de control decreciente sobre el campo, esta situación se acentúa al llegar a la textura turbulenta, donde los mecanismos de control del campo derivado de la acción institucional fallan, convirtiéndose este campo en una fuente propia de inestabilidad al sistema.

En este aspecto, la consideración a la incertidumbre se hace muy importante, por cuanto en este entorno turbulento, es posible que la situación se sobreponga a la capacidad de adaptación del sistema, ocasionando serias dificultades en torno a la toma de decisiones. Este aspecto se torna de gran importancia por cuanto la turbulencia puede ser generadas por actores, que pasan a ser “co-productores” del entorno contextual turbulento, cuando no llegan a un punto de consciencia tal que les permita entender en que realidad están ubicados.

En el planteamiento antes descrito, Emery y Trist (1965) componen un proceso que identifica las diferentes etapas “texturas causales”, que permiten llegar a la fase de turbulencia de un sistema, donde los niveles inestabilidad e incertidumbre son los encargados de caracterizar cada una de estas texturas. Entonces se observa cómo todas las organizaciones están expuestas a ser parte de estos macro – entornos, donde las situaciones se tienden a complicar cuando los actores (organizaciones) de los campos



(segmentos de mercado) no son capaces de identificar a tiempo la realidad, y a causa de actuaciones desvinculadas a esta, se producen resultados capaces de dejarlos fuera del juego empresarial.

Al respecto, es posible que producto de algunas concepciones teóricas, cuando los ejecutantes de las estrategias en los contextos empresariales se topan con el planteamiento de un entorno turbulento se piense en una situación futura, donde quizás, producto de las situaciones actuales la organización prontamente se encuentre inmersa en él.

Sin embargo, al realizar una muy rápida observación del entorno, así como de las tendencias gerenciales, se evidencia como la evolución de estos elementos está encaminada a la aceptación de los entornos turbulentos como realidades presentes, que por tanto, deben ser asumidas como retos a corto plazo para lograr rendimientos a mediano y largo plazo en las operaciones.

En este sentido, el mercado latinoamericano experimenta continuamente situaciones caracterizadas por altos niveles de incertidumbre, producto del clima presente en el entorno global, donde la modificación de las condiciones para realizar transacciones, producto de la evolución de los factores de composición social, obligan la toma vertiginosa de decisiones que respondan a eventos inesperados.

Estudiando en consecuencia el contexto venezolano, se consiguen argumentaciones muy significativas como el aporte de Auletta (2010), quien retoma la definición de textura turbulenta generada por Emery y Trist (1965), para señalar que en Venezuela el gerente interactúa constantemente con variables muy volátiles, y denomina a este factor "turbulencia", el cual comprende enfrentar cambios a diario, que a su vez llevan a situaciones de jaque a los sistemas tradicionales estratégicos y mercadotécnicos.

Adicionalmente, Penfold, Vainrub y Dohnert (2009), con relación al caso venezolano, agregan que factores como los cambios drásticos en la legislación vigente, las fallas permanentes de los servicios públicos, perennes cambios en materia de regulaciones, barreras administrativas, la inseguridad jurídica, la incertidumbre política, crecientes costos laborales, así como la inflación son aditivos de la mezcla que compone este entorno, a su vez hace que el panorama se complique cada vez más para el estratega venezolano, que en vista de la necesidad convierte esta situación en su principal especialidad, "gerenciar en turbulencia".

Como se muestra anteriormente, el caso venezolano según los autores ilustra un caso especial en relación a la turbulencia del entorno, que si bien ha configurado un paisaje desalentador para algunas organizaciones, a su vez ha promovido el surgimiento de gerentes con características especiales, capaces de responder de forma proactiva ante los retos, fundamentándose entre muchos aspectos en el monitoreo constante del entorno, así como la comprensión de la interacción de las organizaciones empresariales y sus diferentes tipos de colaboradores, ya que en entornos turbulentos se debe monitorear cualquier oportunidad de apalancamiento para sus operaciones.



INCERTIDUMBRE COMO INDICADOR DE TURBULENCIA

Con relación a la incertidumbre, el economista Knight (1921) a principios del siglo XX señaló la importancia que podía tener la misma en un marco de competencia perfecta. Al respecto, señala que la incertidumbre implica ignorancia y a su vez la incapacidad de actuar en función del conocimiento, mientras que el concepto de riesgo implica para el individuo la posibilidad de que una situación se presente, señalando de igual forma que en incertidumbre hay una imposibilidad de que se puedan establecer probabilidades para guiar la actuación.

Señalaba de igual forma que grados de incertidumbre eran necesarios para el desarrollo de los sectores económicos, por otra parte la ausencia de la extrema incertidumbre tornaría innecesarios los controles de gestión o de producción. Si bien, es un concepto que ha llegado a tener una notable evolución, se evidencia cómo ya a principios del siglo pasado existía la preocupación por este fenómeno en términos muy similares.

Por su parte, Courtney, Kirkland y Viguerie (1997) incorporan el concepto de incertidumbre residual (IR), definida como aquella enfrentada después de haber analizado en profundidad una situación o coyuntura. Esta a su vez, se clasifica en cuatro (4) niveles:

- Nivel 1: denominada “futuro suficiente mente claro” la IR no es pertinente y las decisiones estratégicas se fundamentan en herramientas tradicionales de planificación.
- Nivel 2: definida como “futuros alternativos”, definiendo el futuro mediante escenarios discretos, pudiendo con esto manejar probabilidades de ocurrencia.
- Nivel 3: señala un “rango de futuros” en este caso, un número limitado de variables definen un abanico de posibilidades. Asimismo, se señala que el resultado puede ubicarse en cualquier punto de un continuo, por ello no es posible utilizar los escenarios discretos.
- Nivel 4: “verdadera ambigüedad” aquí la predicción se torna imposible por el número de dimensiones de incertidumbre en interacción.

Seguidamente, producto de la instrumentación de estos cuatro (4) niveles de para clasificar la incertidumbre, Courtney, Kirkland y Viguerie (1997) exponen algunas consideraciones relativas a la variable, donde las dos (2) recomendaciones más resaltantes se centran en la necesidad de realizar la sistematización del análisis, incluyendo análisis cualitativos, cuantitativos y adicionando la intuición como elemento determinante; en segundo término, ubicar los elementos de claves de organizaciones que se ubiquen como “perdedores” o “ganadores”, haciendo especial énfasis en los patrones de comportamiento con el entorno.

El planteamiento del de los autores anteriormente mencionados promueve elementos para manejar la incertidumbre de acuerdo al encuadre dentro de la estructura y niveles propuestos, para así potenciar en base al comportamiento de las organizaciones en entornos similares.



A este tenor, Quintanilla (2003) expresa que la incertidumbre es uno de los dos (junto con la complejidad) grandes retos de las organizaciones modernas. En este sentido, la información basada en lo que él denomina datos y finalistas (es decir, datos contenido y significado) son imprescindibles para que los desafíos se vean satisfechos.

Este autor incorpora una postura más a las dos (2) señaladas por Courtney, Kirkland y Viguerie (1997), que consistían en: 1. Subestimar la Incertidumbre (seguir haciendo lo de siempre); 2. Sobrestimar la Incertidumbre, (dejarse llevar por el instinto y la improvisación); instrumentándola una tercera como: valorar el grado de incertidumbre y aplicar estrategias genéricas según el caso; basándose en la posición que muestra, un entorno global cada vez más complejo y acelerado, en el que las personas se desenvuelven para garantizar su adecuación al mismo.

El aporte de Quintanilla (2003) viene a complementar la propuesta de Courtney, Kirkland y Viguerie (1997) con un tercer modo que se aleja de los extremos planteados (1.subestimar, 2.sobrestimar la incertidumbre), y promueve un estilo analítico para dirigir el accionar, ante la situación previamente identificada.

Ramírez y Forssell (2011) realizan una aseveración importante relativa al término incertidumbre, en ella señalan que de no existir ninguna incertidumbre, el libre albedrío no serviría para mucho, ya que en ese momento la capacidad de elegir o tomar decisiones sería totalmente irrelevante. En esa situación hipotética, todo debería estar predeterminado y la humanidad no podría más que convertirse en parte del destino "unitario". Ahora bien, el caso totalmente contrario sería demasiado fatalista donde se plantea la incertidumbre total, en la cual tampoco podría existir la humanidad.

Como se evidencia en los aportes de los expertos mencionados anteriormente, la incertidumbre siempre ha sido parte de los sistemas humanos, a pesar de que mediante el desarrollo científico ha ido aumentando la especificidad de muchos criterios y poco a poco se ha logrado identificar los factores claves de composición, es notorio cómo en entornos de incertidumbre los gerentes deben estudiar muy bien las opciones de cambio, por cuanto en ocasiones no es posible si quiera contar con la posibilidad de elaboración de escenario alguno que se adapte al momento mismo.

Referente a este planteamiento, Sull y Escolari (2005) realizan un aporte muy significativo cuando en su marco de referencia teórico – práctica, plantean la incertidumbre como punto de origen a la innovación; que a su vez permite definir a los ambientes de incertidumbre, como aquellos donde las variables como regulaciones, tecnología, oferta/demanda, competencia y acceso al capital cambian rápida e impredeciblemente, tal es la incertidumbre, que se potencia o magnifica con las interacciones entre los cambios.

Estos autores señalan que las empresas en entornos de incertidumbre se exponen a dos posibles situaciones como lo son: 1. "Oportunidades de Oro", referidas a las ocasiones en que una firma puede alterar de manera significativa, su capacidad de crear y



consolidar un valor futuro, un concepto muy ligado con la definición de “destrucción creativa”¹; 2. “Amenazas de Muerte Súbita”, refiriéndose a choques con el entorno que comprometen la supervivencia de la firma, caracterizándose por ser discontinuas, impredecibles, y retan la capacidad de crear y sostener valor.

Penfold y Vainrub (2009) llevan estos planteamientos relativos a la incertidumbre al entorno venezolano, señalando que en función de la volatilidad e incertidumbre en Venezuela durante este periodo, las empresas venezolanas exitosas en la actualidad recurrieron a una serie de estrategias para enfrentar la realidad, identificando las estrategias más resaltantes en el entorno venezolano durante este periodo como:

1. La espera atenta, fundamentada en la experiencia relativa al comportamiento pasado del mercado, en este sentido los gerentes se ven imposibilitados en crear oportunidades para generar ganancias en el momento que así lo desean y optan por esperar que los ciclos propios del mercado (altos y bajos) retornen para aprovechar la volatilidad cíclica.

2. Inversión pionera, también denominada “ventaja del primer movimiento” donde en un ambiente de baja inversión privada se opta por invertir y apoderarse del mercado, en el caso venezolano esta estrategia, señala el autor, es aplicada por el Grupo Sambil y la cadena de farmacias de auto servicio Farmatodo.

3. Foco comercial, en entornos inestables algunas organizaciones optan por trasladar sus operaciones de manufactura a economías más estables, sin descuidar su posición en el mercado, centrándose en el conocimiento del consumidor para apoyar estrategias comerciales, en Venezuela esta práctica es mostrada por Mabe de Venezuela y Locatel.

4. Escapar de la volatilidad, invertir en internacionalización, ya sea mediante la vía de la exportación o al adquirir activos en sectores similares a los suyos en otros países o fuera de la región.

5. Subirse a la ola, consiste en escapar de la volatilidad invirtiendo en la satisfacción de las necesidades del gobierno. Aquí podría ubicarse la experiencia del sector seguros, que con la expansión de la política gubernamental de expandir el beneficio del seguro privado a todos los funcionarios públicos generó un crecimiento de un 102% en primas totales.

Después de considerar estas estrategias exitosas, emprendidas en el mercado empresarial venezolano, es posible acotar que el manejo de la incertidumbre como indicador de turbulencia en el entorno venezolano, puede permitir la capitalización de oportunidades claves, capaces de apalancar el futuro de la organización.

En este sentido, el mix estratégico implementado en estas situaciones por los gerentes venezolanos, sigue dejando en evidencia cómo la creatividad de estos ofrece salidas, que si bien no son fórmulas mágicas o sencillas, son caminos para afrontar el



difícil entorno y adaptarse dinámicamente al cambio.

MANEJO EFICIENTE DE ESCENARIOS PARA LA MINIMIZACIÓN DE INCERTIDUMBRE EN ESTADO DE TURBULENCIA

El conocimiento de los escenarios podría significar para las organizaciones la reducción del diferencial relativo a la temporalidad como lo es la relación entre el tiempo necesario y el tiempo disponible para actuar estratégicamente en entornos turbulentos, que en palabras de Mussons (1997) será útil para formulación de estrategias contingentes, relacionadas a los distintos escenarios deseados.

Ramírez, Selsky y Van Der Heijden (2011) señalan con respecto a los escenarios que pueden ser utilizados como guías de navegación en las incertidumbres en entornos turbulentos con respecto a las proyecciones futuras de los sistemas. Seguidamente, argumentan que los productos derivados de la conformación de estos escenarios pueden colaborar en la construcción de una percepción de seguridad colectiva, para los miembros de la organización dando espacio para la conformación de una base para la toma de decisiones efectiva.

En este mismo sentido, los mencionados autores señalan que al trabajar sobre entornos turbulentos, se connota automáticamente una sensación de confusión, que puede ser mitigada mediante la consideración de las posibilidades de forma amplia, en términos espaciales y temporales como lo permite el manejo de escenarios.

Wilkinson (2010) expresa que los escenarios en entornos turbulentos caracterizados por altos niveles de incertidumbre, tienen como función primaria servir como “dispositivos de encuadre” tal como establece Kaplan (2008), a su vez capaces de dirigir la atención de quienes toman las decisiones estratégicas hacia la construcción de salidas diferentes de lo que realmente deben abordar.

En este sentido, se hace necesario retomar el planteamiento teórico de Emery y Trist (1965) cuando se refiere a los escenarios, inicialmente diferenciándolos de los pronósticos que pueden ser para cualquier persona, mientras que los escenarios no se refieren solo a un entorno sino también a un actor específico, en consecuencia la definición de cada entorno depende de la definición de cada actor.

Como lo expresan los autores en sus planteamientos, los escenarios permiten la consideración organizada de futuros “posibles” del contexto empresarial, y allí es importante aclarar que los escenarios en consecuencia no son necesariamente una mirada mágica al futuro de una organización, sino la consideración de futuros probables del entorno de las organizaciones.

En Venezuela, el manejo de los escenarios será más eficiente, tal como plantea Francés y Vidal (2009) en la medida en que las empresas desarrollen habilidades que les permitan imaginar diversos escenarios y trazar rutas estratégicas alternativas en función de cada uno.

Al respecto, para el caso venezolano, se recomienda el trazado de escenarios



incrementales desencadenados por etapas, dependiendo de la ocurrencia o no de los hechos del entorno, a su vez señala, que en Venezuela la mayor dificultad está en que los acontecimientos suelen parecer inesperados y difícil de anticipar, por tanto se requiere un esfuerzo creativo para imaginar alternativas de futuro y la forma de responder en cada caso.

CONSIDERACIONES FINALES

Tal como se plantea en la revisión documental, la denominación del término “turbulencia” aplicada a los entornos en que se desenvuelven las organizaciones, identifica la realidad del mercado global y sus múltiples interacciones.

Los autores consultados señalan, con base en la experiencia, que solo las organizaciones que logran la comprensión eficiente de la realidad son capaces de responder de forma efectiva a las embestidas de los actores del mercado, situándose en una posición favorable que le permita aprovechar las oportunidades además de capitalizarlas en su esquema estratégico de supervivencia.

Si bien el aporte teórico otorga fundamento para la comprensión de los entornos, características y sus etapas, es posible inferir que cuando en el mercado global se plantean situaciones o mercados turbulentos caracterizados por estar plagados de incertidumbre, pareciera no haber fórmula segura para salir de este punto, y es por esto que la observación del entorno debe evolucionar cada vez más, promovida por la necesidad de aportar más datos que apoyen un proceso de toma de decisiones efectiva.

La situación de los mercados latinoamericanos, tal como fueron tratados en el presente documento, permiten señalar que pudieran conformar una de las regiones del mundo con mayor índice de volatilidad, en referencia a los indicadores de seguridad, la corrupción, la inestabilidad social, el emprendimiento (sostenible) entre otros aspectos que caracteriza la región.

Con relación al entorno venezolano, se toma el planteamiento de Penfold, Vainrub y Dohnert (2009), quienes señalan que la economía venezolana es muy similar en su comportamiento al de una “montaña rusa”, a la que Guerra y Pineda (2004) caracteriza como una economía con secuelas de desequilibrio y distorsiones.

En este sentido, las organizaciones venezolanas obligadas a lidiar con una serie sin precedente de regulaciones cambiarias, devaluación de la moneda, elevados niveles de inflación, inseguridad jurídica entre otros, sean sometidas a altos niveles de incertidumbre.

Es muy importante destacar el papel del gerente venezolano como actor creativo en tiempos de turbulencia, ya que la revisión evidenció cómo algunas organizaciones optaron por establecer estrategias para evitar salir del juego, y lograr éxito en sus operaciones, en algunos casos, incurriendo en disrupciones a paradigmas estratégicos/gerenciales, ya que lograron adaptarse a la realidad aprovechando las oportunidades que esta misma incertidumbre provocó.

Siguiendo con la idea anterior, Jaén y Malavé (2009) dejan un importante



planteamiento a este documento, sugiriendo la consideración de los rasgos del gerente venezolano como elementos claves del éxito de las organizaciones locales, a pesar que en muchos casos los mismos son tildados de poco respetuosos e informales en el tema de la planificación, llegando a señalarlos negativamente como cortoplacistas, incapaces de diferir gratificación; pero que estos elementos vistos desde otro punto de vista en el entorno local, pueden ser entendidos como “adaptaciones” al entorno y/o mecanismos de respuesta que en esta ecuación en particular son funcionales y altamente efectivos.

Por ello, el trabajo con escenarios se hace tan importante en un entorno turbulento, llegando a ser una práctica rutinaria para cualquier gerente venezolano, después de ver el avance noticioso dominical o siendo tan extremo como necesario, en cada día cuando lee los diarios nacionales. En este sentido, cuando un actor en su campo plantea escenarios tiende a aportar una percepción más cierta que permite reducir los niveles de incertidumbre del entorno. Caso contrario, si no utiliza esta práctica y pasa a correr el riesgo de convertirse en colaborador en la generación de incertidumbre al sistema.

Sobre la base de las ideas expuestas, y en relación a las doctrinas revisadas, es posible inferir que para las organizaciones simplemente no es posible diferir la turbulencia, la incertidumbre o la volatilidad ya que estos son elementos constituyentes del entorno. Si bien, en momentos de caótica la historia pareciera no ser el mayor soporte, para emprender un estudio prospectivo que brinde herramientas para a toma de decisiones, debido a que cada situación es inédita, particular y mucha veces no cumplen con el carácter cíclico; sin embargo la intuición y la experiencia, son fundamentales para apoyar los procesos creativos en tiempos de crisis.

Finalmente, la investigación permite señalar que en entornos con alta incertidumbre el camino debe estar marcado por la disposición a enfrentar los retos del entorno, mediante lo que se podría señalar como la tropicalización de estrategias, tal como ha sido ejecutado por las empresas venezolanas que se negaron a ceder ante la adversidad, promoviendo rutas alternas que les permitan llegar al cumplimiento de sus objetivos.

Por todo lo antes mencionado, se concluye que el país necesita organizaciones con estructuras flexibles, con desarrollados radares del entorno, que promuevan la integración de conocimiento y habilidades para la aplicación de estrategias contra el pesimismo propio, en momentos de turbulencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auletta, N. (2010). Tiempo de Caótica. Debates IESA. Volumen XV Número 1 Enero – Marzo 2010, Pp. 28 – 31.
- Courtney H., Kirkland J. y Viguerie S.(1997). Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review, vol. 75, no. 6 (noviembre – diciembre), Pp. 66-79.
- Emery, F. y Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments Human Relations, Vol. 18, nº 1, Pp. 21-32 (1965).



- Francés, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. Venezuela. Ediciones IESA.
- Francés, A. y Vidal, R. (2009). Ante tal incertidumbre: para qué planificar. Venezuela. Ediciones IESA.
- Guerra, J. y Pineda, J. (2004). Temas de política cambiaria en Venezuela. Documento en línea. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/upload/publicaciones/temaspolcambven.pdf> Consulta: 10/08/2011.
- Jaén, M. y Malavé, J. (2009). Prosperar en medio de la crisis a la venezolana. Venezuela. Ediciones IESA.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: strategy making under uncertainty. *Organisational Science*, 19(5), Sept-Oct 2008, Pp .729-752.
- Knight, F. (1921). Risk, uncertainty, and profit. USA. Cosimo Classics.
- Mussons, J. (1997). La empresa y la competitividad. España. Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya.
- Penfold, M.; Vainrub, R. y Dohnert, S. (2009). Valor alto: cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad. Venezuela. Ediciones IESA.
- Penfold, M. y Vainrub, R. (2009). Estrategias en tiempos de turbulencia: las empresas venezolanas. Venezuela. Ediciones IESA.
- Quintanilla, I. (2003). Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, A.; Selsky, J. y Van Der Heijden, K. (2011). Business planning in turbulent times: new methods for applying scenarios. England. Earthscan.
- Ramírez, R. y Forssell, M. (2011). Incertidumbre, turbulencia. *Ekonomíaz*, Número 76, 1er Cuatrimestre, 2001.
- Sull D. y Escolari M.(2005). Success against the odds: what brazilian champions teach us about thriving in unpredictable markets. Brasil. Elsevier.
- Wilkinson, A. (2010). The Oxford scenarios: beyond the financial crisis. Documento en línea. Disponible en: <http://www.insis.ox.ac.uk/fileadmin/InSIS/Publications/financial-scenarios.pdf> Consulta: 22/12/2012.