

Incertidumbre, incertidumbre, incertidumbre... De eso oímos hablar todos los días en muy diversos ámbitos de la vida nacional, pero en el mundo de las empresas la incertidumbre parece ser un tema casi obsesivo de gerentes y empresarios. A tal punto escucha uno hablar de lo incierto que se ha vuelto el país para invertir y hacer dinero, que pareciera que buena parte de las empresas están a punto de cerrar de un todo o de emigrar. Y, de hecho, unas cuantas empresas nacionales han cerrado sus operaciones y también algunas multinacionales han decidido trasladarse a países vecinos. En realidad, las cosas pueden ser más graves: un número creciente de personas vinculadas con empresas consideran que la probabilidad de que la situación empeore, como consecuencia de los acontecimientos políticos, es mayor que la probabilidad de que mejore. En otras palabras, se está consolidando una certidumbre de lo negativo.

Pero, si es así, ¿por qué sabemos de unas cuantas empresas que les ha ido bien en un entorno tan difícil e incierto? ¿Qué diferencia a esas empresas de las que han fracasado o no han sido tan exitosas? Es difícil generalizar; sin embargo, en las páginas que siguen se identifican algunos rasgos de empresas venezolanas o que operan en este país que no sólo han podido sobrevivir, sino que han generado atractivos beneficios para sus accionistas.

El éxito empresarial en el turbulento entorno venezolano demuestra la validez de ciertos lineamientos generales que deben orientar la conducción y el comportamiento de las organizaciones en cualquier circunstancia, especialmente en las inciertas. ¿Cuáles son esos lineamientos?

1. Conocer el negocio y la realidad en la cual se actúa. Es decir, conocer el producto o servicio que se ofrece, el mercado, saber cómo venderlo y estar familiarizado con todos los factores que pueden afectar la operación de la empresa. Se debe estar consciente de cómo «se bate el cobre» en Venezuela, para anticipar el posible comportamiento de elementos tan diferentes como la competencia, los canales de distribución, el Gobierno y los sindicatos.
2. Tener flexibilidad. Flexibilidad no es otra cosa que la capacidad de la organización para reaccionar de distintas maneras ante lo imprevisto, sin apegarse incondicionalmente a la manera usual de actuar. Presupone contar con políticas, estrategias y normas claras, pero que no limiten innecesariamente el repertorio de respuestas concretas ante situaciones inesperadas.
3. Cultivar la creatividad. La creatividad es capacidad para inventar o innovar en productos, en su mercadeo y venta; para encontrar maneras de no dejarse ahogar por las regulaciones sin incurrir en ilegalidades ni faltar a la ética. La creatividad es compañera inseparable de la flexibilidad.
4. Aprender de la experiencia. El aprendizaje se refiere a la habilidad para identificar errores propios o ajenos y rectificar a tiempo. Significa capacidad para aprender de la experiencia, pero sin ser prisioneros del pasado porque este puede constituir una formidable trampa para sobrevivir en situaciones adversas nunca antes vividas.
5. Contar con gente talentosa y comprometida. Recordemos lo obvio: las organizaciones están integradas por personas, y es la calidad técnica de éstas, sus actitudes y motivaciones lo que hace que una organización sea flexible, creativa y capaz de aprender de la experiencia.

Tras estos principios subyace un supuesto fundamental: si bien la incertidumbre en que vivimos tiene rasgos objetivos innegables (por ejemplo, conflictos laborales alimentados por intereses políticos, crisis económicas internacionales), también responde a percepciones de la realidad que caracterizan a las personas que gerencian las organizaciones. Sin revisar esas percepciones es difícil enfrentar lo imprevisto de manera exitosa. Más aún, es probable que las transformaciones de la percepción de la realidad permitan identificar nuevas oportunidades de negocios en situaciones en las cuales muchos sólo ven limitaciones. Ejemplo reciente es el —descubrimiento— de las mayorías de pocos ingresos como grandes mercados con características tradicionalmente no apreciadas (a este tema *Debates IESA* le ha prestado particular atención desde hace varios años).

Y de una trampa hay que cuidarse: porque los gerentes necesitan la certidumbre para hacer su trabajo, por eso tienden a «inventarla» a como dé lugar. Pueden hacerlo engañándose al no percibir las perturbaciones creadas por lo imprevisto, o descubriendo patrones recurrentes en lo aparentemente turbulento y confuso, a los que puede adaptarse. La primera forma de hacerlo es fatal. La segunda conduce al éxito. ■

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.

- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.

- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.

- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.

- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.