

Para quienes están en el mundo de la gerencia, hablar de turbulencia, volatilidad o incertidumbre es el pan de cada día o, mejor dicho, el pan de varias veces al día todos los días. Esa es la sensación que deja enterarse de las noticias en la mañana, al mediodía o en la noche. Protestas, expropiaciones, muertes, atracos, regulaciones previstas e imprevistas, y hasta caer en huecos en las calles generan esa sensación. Así que la sensación de riesgo está bien afincada en la realidad cotidiana y reforzada en foros y análisis de expertos sobre las perspectivas de los negocios o el país en general. Entonces, inevitablemente, ante casi cualquier decisión, consciente o inconscientemente, nos preguntamos: ¿cuál es el riesgo? ¿Qué puedo perder?

Andar pendientes del riesgo, sentir su acoso y su amenaza, no es agradable ni sano, y puede acarrear consecuencias negativas. Puede, por ejemplo, paralizar o impulsar la huida de la situación riesgosa. Eso es lo que ha ocurrido con quienes han colocado sus fondos en moneda extranjera, con las empresas que han decidido hibernar sin pensar en crecer o con quienes optaron por irse del país. Cada uno tomará la decisión que mejor se ajuste a sus necesidades y propensiones personales. Para quienes han decidido quedarse en este país y seguir con sus empresas o sus trabajos en organizaciones localizadas en este país, ha sido pensado este número de *Debates IESA*; en verdad, debería decirse, este número de la revista y unos cuantos que ya publicamos y publicaremos. Sí, también nos ocupamos de la volatilidad, la turbulencia, lo impredecible y el riesgo, y queremos compartir nuestros análisis con quienes escogieron hacer negocios, trabajar y vivir aquí. Muchos estamos en el mismo barco, capeando el temporal.

No hay manera de enfrentar el riesgo sin optimismo, porque no puede uno preguntarse nada más «¿qué puedo perder?». De hecho, la primera pregunta que debe formularse es «¿qué puedo ganar?». Sólo si esta pregunta es respondida en términos positivos, anticipando consecuencias favorables, tiene sentido explorar las posibles consecuencias negativas. Esto puede parecer una verdad de Perogrullo, pero no lo es. Cuando las cosas están difíciles, se tiende a no explorar los posibles beneficios, porque un pesimismo radical lo impide. Es más, no es de extrañar que la persona o la organización tomen decisiones extremas como la huida y, luego, a esta conducta siga un conjunto de apreciaciones muy negativas que la justifiquen. Así, se inventarán muchas razones pesimistas para dar cuenta de lo que, en verdad, es simple consecuencia del miedo a lo incierto, de una aversión extrema al riesgo.

Para lidiar con situaciones riesgosas, además del optimismo, es necesario ejercitar una virtud: la prudencia. Nadie en su sano juicio y con responsabilidad puede predicar la osadía como virtud empresarial o gerencial, en el sentido de incurrir en riesgos desmedidos que colocan a la persona o a la organización en el peligro de desaparecer o quedar muy mal paradas. Tener prudencia es fundamental. Ahora bien, bueno es el cilantro, pero no tanto. Buena es la prudencia pero no tanto. Las personas o las organizaciones excesivamente prudentes difícilmente progresan. Competir con otras empresas implica algún riesgo, y alguien excesivamente prudente jamás entraría en el mundo de los negocios para no incurrir en tal riesgo. Es difícil, o tal vez imposible, decir cuál es la dosis de prudencia adecuada para actuar en situaciones riesgosas.

La turbulencia puede ser analizada, pero difícilmente medida con precisión para establecer cuánta prudencia se necesita para no correr peligro. Hasta dónde debe llegar la prudencia o cómo actuar con precaución es un asunto de sabiduría, de experiencia, de conocimiento implícito, antes que de técnica o de manuales de gerencia. Una sabia prudencia que no paralice es aquella que obliga a hacer la siguiente pregunta: ¿hasta dónde podemos pasarnos de la raya que traza la cautela? Al responder esta pregunta, podremos actuar con cuidado, sin ser conservadores para no perder oportunidades que existen, y que podemos aprovechar si actuamos sin miedo, con sentido común y sin desbocada ambición.

- *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.