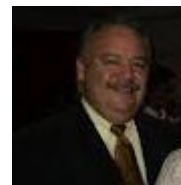


# EDITORIAL



¿Es posible gerenciar en escenarios de incertidumbre? Las universidades están llamadas a fomentar y desarrollar las capacidades y destrezas en sus egresados para enfrentar en el mundo profesional ambientes complejos y de incertidumbre que permita a los profesionales desarrollarse y desempeñarse exitosamente. Pero en realidad que significa este concepto?. La Real Academia Española lo define como “falta de certeza”, que no es más que el desconocimiento hacia una condición futura la cual puede ser derivada de la ausencia de información. Entonces la respuesta es sí.

En este marasmo de ideas, se debe entender el mundo organizacional de hoy desde el paradigma de la complejidad a fin de enfrentar los retos de la gerencia del siglo XXI; Gallardo (2002) señala que el paradigma de la complejidad establece una realidad organizacional alimentada de procesos no ordenables o programables desde el exterior, donde la entidad organizativa supone la presencia de fuerzas provenientes de múltiples fuentes admitiendo la coexistencia de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización vive y evoluciona en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

Del mismo modo, Gallardo (ob cit.), expresa que esta perspectiva comienza a ser adoptada por las ciencias de la gestión, a fines del siglo XX, como resultado de la crisis del modelo taylorista weberiano (paradigma de la simplicidad), que evidencia que las maneras de operar de las organizaciones separadas de su entorno e incluso sin verdadera articulación interna, son inadecuadas para el desarrollo de las mismas lo que dio paso al diseño de modelos organizacionales nuevos, con estructuras orgánicas, flexibles o en red que buscan articularse bajo una toma de decisiones compartidas, reconociendo a la organización como un sistema complejo, con capacidad de aprendizaje y autorenovación (Nonaka y Takeuchi, 1999, citado por Gallardo).

Al estudiar y entender a las organizaciones desde el paradigma de la complejidad se adopta que éstas son un todo integrado y constituyen sistemas complejos, autoregulados, dinámicos no lineales y tal como lo señala Gallardo (ob cit), las personas no se comportan bajo el modelo de hombre económico u optimizador racional, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva (Brown y Eisenhardt, 1997; Kelly y Allison, 1999, citados por Gallardo). Estos sistemas considerados abiertos no siguen el camino de entropía predecible o desaparición de los sistemas cerrados sino que se autoorganizan.

En este sentido, tal como lo destacan Soto y Arrieche (2008), el líder que maneja los escenarios de incertidumbre, debe: a) Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización; b) Poseer capacidad para formular estrategias en base al manejo de escenario; c) Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales; d) Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa; e) Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder); f) Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

Vale la pena considerar el actual entorno político, económico y social del país, que coloca al líder constantemente en escenarios complejos y de incertidumbre, en el cual debe desempeñarse con excelencia profesional. En este sentido, Smolje A. (2013), en su artículo "Un Modelo de Planeamiento y Gestión en Incertidumbre" analiza el Modelo de Incertidumbre en el cual se distinguen 4 niveles de futuro que son: Nivel 1 Futuro Bastante Claro, Nivel 2 Futuros Alternativos, Nivel 3 Gama de Futuros y Nivel 4 Ambigüedad Real.

En el Nivel 1, se ubican las organizaciones de baja tecnología, en las que el futuro es bastante claro, estable o predecible, en estos casos puede haber un único escenario proyectado. El Nivel 2, se pueden proyectar un pequeño número de

escenarios discretos e identificar cual puede ocurrir estableciendo una probabilidad de ocurrencia; en el Nivel 3, existe un mayor nivel de incertidumbre en el cual no es posible identificar escenarios de ocurrencia y la gama de escenarios es muy amplia. Finalmente en el Nivel 4, la ambigüedad es alta y es imposible identificar las fuerzas impulsoras que darán forma al futuro; éste escenario, demanda un gran esfuerzo de imaginación y ajuste estratégico permanente. El ejemplo clásico de este Nivel 4 de ambigüedad lo representa el ingreso de las compañías al mercado ruso luego de la caída del comunismo en 1992, en el cual existía un contexto totalmente incierto y ambiguo desde el punto de vista regulatorio, legal, económico, político y social entre otros.

En este sentido, el gerente debe estar capacitado para actuar en cualquiera de estos niveles preparado para plantear las diferentes opciones estratégicas, así como estimar, posibles resultados. El análisis del entorno económico, político y social es de gran importancia en cada uno de estos escenarios.

Smolje (ob cit.) señala, que una vez identificado el escenario se deben implementar estrategias genéricas, las cuales tienen que ver con capturar valor aumentando el “market share” (cuota de mercado), crear valor con la expansión del mercado y descubrir valor creando mercados.

En la actualidad, el Paradigma de la Complejidad y los aportes de la Teoría del Caos permiten entender el comportamiento de las organizaciones en ambientes de incertidumbre, al ser entendidas como sistemas abiertos y dinámicos, donde las personas van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias

El líder actual debe estar preparado para gerenciar en escenarios de incertidumbre, desorden y caos.

Finalmente se puede señalar que al determinar el nivel de incertidumbre se establece el tipo de escenario, lo que permite en cada opción aplicar técnicas de análisis adecuadas, establecer estrategias y elaborar planes a largo plazo.

Dr. Edner Joaquín Sánchez Hernández  
Universidad Fermín Toro