

Gestión estratégica en entornos turbulentos

Hellen Nesryn Castro Toloza¹

Nesryn22@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5665-3391>

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín
Maracaibo- Venezuela

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el concepto de gestión estratégica y entorno turbulento desde una aproximación teórica. Para lograr este propósito, se revisaron documentos especializados, soportados por: Betancourt (2014), Rivera (2019), Lucas (2017), Mendoza (2021), Pérez (2017), Bayón (2020), entre otros. La investigación es de enfoque cualitativo, en el marco de una importante revisión teórica y conceptual. Se utilizó el método analítico-documental, permitiendo identificar aspectos relevantes de ambos eventos de estudio. Concluida la exploración, se considera que es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos y estrategias acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más inciertos, dinámicos y complejos. En este sentido, el estrategia debe asumirse como un agente de cambio, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos. Es aquí donde, sin duda, la aplicación de la gestión estratégica tendrá un papel más preponderante.

Palabras clave: *entorno turbulento; estrategias; gestión estratégica.*

¹ Autor Principal

Strategic management in turbulent environments

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the concept of strategic management and turbulent environment from a theoretical approach. To achieve this purpose, specialized documents were reviewed, supported by: Betancourt (2014), Rivera (2019), Lucas (2017), Mendoza (2021), Pérez (2017), Bayón (2017), among others. The research has a qualitative approach, within the framework of an important theoretical and conceptual review. The analytical-documentary method was used, allowing the identification of relevant aspects of both study events. After the exploration, it is considered that the need for companies to adopt methods and strategies in line with the new times that allow them to survive and even grow and consolidate in these environments that are increasingly uncertain, dynamic and complex is considered evident. In this sense, the strategist must assume himself as an agent of change, leading organizations in new directions, new processes, new strategies, new technologies and even new risks. It is here where, without a doubt, the application of strategic management will have a more preponderant role.

Keywords: *turbulent environment; strategies; strategic management.*

Artículo recibido 01 abril 2023

Aceptado para publicación: 15 abril 2023

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ha cambiado la práctica de los negocios debido a un sinnúmero de nuevos fenómenos que se presentan, como, por ejemplo, factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización. Según Rivera (2019), estos cambios inciden en el entorno de la organización convirtiéndolo de estable a turbulento. El fenómeno de la turbulencia es un momento donde se pone a prueba la capacidad de la alta dirección para enfrentar cambios que colocan en riesgo la vida de la empresa. Por lo tanto, el nuevo orden mundial demanda el ejercicio de una gestión original y creativa, con aplicación de estrategias, que permitan a la organización ser más competitiva.

El modelo gerencial tradicional, que descansa en el mantenimiento del “status quo” (línea de autoridad y responsabilidad, orden, seguridad, etc.) es obsoleto. En el escenario de la revolución del conocimiento, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. Ahora, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Contreras y Tito, 2013). Es aquí donde, sin duda, la gestión estratégica tendrá un papel más preponderante.

Según Romo y Márquez (2014), la gestión estratégica puede ser vista como el arte y/o ciencia de gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización. Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

Se ha demostrado el impacto de la gestión estratégica sobre el desempeño de diferentes tipos de empresas a nivel mundial. Estudios que evalúan el impacto de este tipo de gestión en el desarrollo industrial basado en un modelo de selección de decisiones en el cual se consideren las posiciones estratégicas en las empresas, así como cambios inesperados en el entorno empresarial, demostraron que su aplicación debe tomar en cuenta estas características específicas sobre las actividades de la organización, los intereses de los consumidores de servicios, las condiciones competitivas existentes y los principios del desarrollo sostenible (Moya, López y Artigas, 2018).

El estudio de la gestión estratégica en entorno turbulento es importante ya que señala el nivel de esfuerzo que debe realizar la gerencia y el carácter que debe adoptar la formación administrativa de la compañía.

Sí una empresa tiene un entorno estable, no requiere un mayor esfuerzo de gestión, adoptando un enfoque determinístico; pero si es turbulento, requieren a su vez, un mayor esfuerzo de gestión, se busca entonces desarrollar un modelo de negocio y luego probarlo para ver si funciona.

Esta investigación hace énfasis en la necesidad de diferenciar entre la gestión estratégica en entornos estables y en entornos turbulentos. No basta adaptar el plan estratégico normal a un entorno turbulento, sino que se requiere que los estrategas desarrollen un diseño cognitivo para esta situación. A continuación, se presentan las bases para una plataforma conceptual que permita analizar y comprender con mayor solidez, las variables gestión estratégica y entorno turbulento, así como sus dimensiones: elementos de la gestión estratégica, proceso de la gestión estratégica, dimensiones del entorno turbulento y fases de la gestión estratégica en entornos turbulentos.

METODOLOGÍA

Metodológicamente, el presente artículo responde a un estudio analítico de tipo documental, es decir fundamentado en la revisión exhaustiva y sistemática de los documentos o fuentes primarias de información relevante sobre los eventos de investigación de manera desglosada e integrada. Al respecto, Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno (2018) resaltan que el objetivo de la investigación analítica es analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. Por este medio se realiza una exploración de las corrientes o teorías epistemológicas y gerenciales que soportan las variables de estudio; en este sentido esta investigación se centra en el análisis del concepto de gestión estratégica y entorno turbulento.

Por su parte, Hernández (2018), refiere que la investigación documental es aquella que procura obtener, seleccionar, recopilar, interpretar, organizar y analizar información sobre variables de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, registros audiovisuales, entre otros. Este tipo de investigación es usada principalmente en las ciencias sociales y es característica del modelo de investigación cualitativa, donde constituye un objetivo en sí mismo. Sin embargo, está presente en todo tipo de investigación, pues solo a partir de la investigación documental se conocen los antecedentes del problema o el estado de la cuestión.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión estratégica

Ante un entorno competitivo, el rol del gerente debe ser liderar el propio cambio, ser un visionario, estratega, excelente comunicador; inspirando a la organización a involucrarse en todos los aspectos de la misma. Según Lucas (2017) la gestión estratégica es el conjunto de acciones de la empresa que, utilizando herramientas de las ciencias administrativas, la propia experiencia, así como el buen juicio empresarial, logran maximizar las utilidades, implementando estrategias para dar un manejo eficiente de los recursos, en la producción de bienes y servicios para los mercados actuales y futuros dentro de un entorno global, cumpliendo normas vigentes.

Prieto (2017), define la gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el diagnóstico actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo entorno de la firma, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. El gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información, tomar las decisiones oportunas, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo.

Según Betancourt (2014) la gestión estratégica es el arte y/o ciencia de anticipar y gerencia el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo, ya que sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno, como también, estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo, porque sirven para ser promotoras del cambio, garantizando así el futuro de la organización.

Al contrastar los autores mencionados coinciden que la gestión estratégica desarrolla e implementa estrategias que le permiten a la empresa hacer uso eficiente de los recursos, maximizar sus utilidades, sobrevivir y anticiparse a los cambios del entorno. Para efectos de esta investigación, se utilizará como sustento la idea expresada por Lucas (2017), por considerar aspectos propios de la gestión como son la experiencia, así como el buen juicio empresarial en el desarrollo de estrategias. A continuación, en la tabla 1, se recapitulan los principales aportes sobre este punto:

Tabla 1. Principales enfoques de la Gestión estratégica

Autores	Principales aportes
Lucas (2017)	La gestión estratégica es un conjunto de acciones de la organización, basadas en la ciencia administrativa, el buen juicio y la experiencia empresarial, que busca implementar estrategias para maximizar utilidades y competir en un entorno globalizado.
Prieto (2017)	La gestión estratégica es una herramienta que permite a la alta gerencia diagnosticar la situación actual de la organización y desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas, con la finalidad de optimizar recursos.
Betancour (2014)	La gestión estratégica es el arte y/o ciencia de gerenciar el cambio creando permanentemente estrategias adaptativas y estrategias anticipativas que garanticen la permanencia del negocio.

Fuente: elaboración propia.

Se concluye que la gestión estratégica es la ciencia y el arte de crear e implementar estrategias por parte de la gerencia, haciendo uso de herramientas administrativas, la experiencia y el juicio empresarial, que permitan a las organizaciones utilizar eficientemente sus recursos, maximizar sus utilidades, conocer su entorno, adaptarse a los cambios y anticiparse a sus competidores. Consiste en un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización. Tiene como objetivo llevar a la empresa por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los stakeholders.

Elementos de la gestión estratégica

Para poder implementar de forma efectiva la gestión estratégica es necesario conocer los elementos que determinan su eficiencia. Para Betancour (2014) existen tres (03) elementos claves para quienes desean ser competitivos, los cuales son: Excelencia, innovación, anticipación. La excelencia, es la base mínima de partida para competir. La innovación, permite crear paradigmas distintos introduciendo nuevas ideas, conociendo las necesidades del cliente y agregando nuevos atributos a los productos. Mediante la anticipación, la organización es proactiva, identificando los elementos que la van a llevar a ser exitosa en el futuro.

Según Lucas (2017), para hacer gestión estratégica se necesitan dos elementos íntimamente ligados. Ellos son, estrategia y estrategia. El puente que los une es el pensamiento estratégico, es decir, la capacidad del estratega, de ser diseñador y determinador de estrategias. Por su parte, Gallardo (2021) menciona siete (07) elementos claves: a). la reacción, b). la retro-información, c). la información, d). la acción, e). la pre-información, f). el pronóstico y g). la anticipación. Los cuales se desarrollan en tres (03) estados: pasado, presente y futuro.

En este particular, Gallardo (2021) coincide con Betancour (2014) en mencionar la anticipación como elemento clave de la gestión estratégica, sin embargo, presentan opiniones diferentes en lo tocante a los demás elementos. Se fija posición con el aporte de Lucas (2017), según el cual la estrategia, el estratega y el pensamiento estratégico, son los factores imprescindibles para una gestión eficiente. En conclusión, el estratega debe ser visionario, buscar la excelencia y procurar la innovación en el diseño de estrategias. A continuación, en la tabla 2, se resumen los principales trabajos sobre esta temática:

Tabla 2. *Elementos de la gestión estratégica*

Autores	Elementos
Lucas (2017)	1. Estratega 2. Estrategia 3. Pensamiento estratégico
Gallardo (2021)	1. Retro-información { 2. Reacción { Pasado 3. Información { Presente 4. Acción { 5. Pre-información { Futuro 6. Pronóstico {
Betancourt (2014)	1. Excelencia 2. Innovación 3. Anticipación

Fuente: elaboración propia.

Proceso de la gestión estratégica

Según Hincapié, Barrios y Hernández (2020), el proceso de la gestión estratégica se divide en cuatro etapas: a) determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; b) análisis estratégico, que consiste en realizar un análisis interno y externo de la organización; c) construcción, implementación y monitorización de la estrategia; y d) control estratégico, en donde se evalúan las

actividades estratégicas de la empresa.

Para Gallardo (2021), la gestión estratégica parte inicialmente desde el pensamiento estratégico. Así las acciones a seguir se establecen consecutivamente de la siguiente manera: a). análisis estratégico: estudio previo para desarrollar cualquier estrategia, donde se diagnostica la situación actual de la compañía, por medio de herramientas como la matriz FODA. b). formulación: tiene como finalidad ayudar a la elección de medidas, métodos y tácticas para realizar la toma de decisión. c). implantación: es aquí donde lo planeado pasa a ser realizado. d). control y evaluación: en esta etapa se compara los resultados con lo planificado, se monitorea el desempeño para emitir los informes respectivos.

Por su parte, Lucas (2017), sólo hace referencia a dos (02) etapas en el proceso de gestión estratégica: el diagnóstico de la empresa y el accionar de los mecanismos. Es importante resaltar, que los autores consultados coinciden en las etapas de: análisis estratégico, implementación y control, que constituyen las bases de todo proceso de gestión según las ciencias administrativas. Para efectos de este estudio, se considera el aporte de Gallardo (2021), como base teórica para determinar las fases de la gestión estratégica organizacional. A continuación, en la tabla 3 se manifiesta la información más relevante de este punto:

Tabla 3. *Proceso de la gestión estratégica*

Autores	Pasos
Gallardo (2021)	1. Análisis estratégico 2. Formulación 3. Implantación 4. Control y evaluación
Hincapié et al. (2020).	1. Determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos 2. Análisis estratégico 3. Construcción, implementación, monitorización de la estrategia; 4. Control estratégico
Lucas (2017)	1. Diagnóstico de la empresa 2. Accionar mecanismos

Fuente: elaboración propia.

Entorno turbulento

El entorno ha ido evolucionando de estable a turbulento, caracterizándose por la novedad, intensidad, velocidad y complejidad de los factores y los cambios lo que provoca la incertidumbre que encuentra la empresa al estudiar su entorno. Por lo tanto, en la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno

turbulento. La velocidad y la frecuencia de los cambios exige respuestas rápidas con un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible (Pérez, 2017).

Para Mendoza (2021) la turbulencia es la media de la aleatoriedad del estado del entorno, que depende de su misma dinámica y complejidad. La importancia que tiene la turbulencia radica en que es transmitida a los macro resultados de la compañía. La rentabilidad, por ejemplo, depende del estado del entorno y de la estrategia que emplee la empresa, sí el estado del entorno es aleatorio, también la rentabilidad es aleatoria así que el entorno turbulento se refleja en la volatilidad de la rentabilidad.

Se denominan entornos turbulentos a aquellos que tienen una elevada complejidad, un elevado dinamismo y una alta incertidumbre. El opuesto de un entorno turbulento es un entorno estable, es decir, sencillo y que cuando cambia, lo hace de una forma evolutiva, con lentitud. Los cambios se producen en este caso a un ritmo que permite anticiparlos e ir preparándose con tiempo a la nueva realidad (Iborra, Dasí, Doís, y Ferrer, 2014). Por el contrario, para Bayón (2020) en un entorno turbulento abundan los cambios, que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de experiencias pasadas. Su análisis no debe basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni puede partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

Según Rivera (2019) el entorno turbulento constituye el conjunto de acontecimientos transformadores, en algunos casos impredecibles provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización. Como consecuencia de estos cambios, el entorno se vuelve inestable (dinámico), aumenta la incertidumbre y la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que allí se presentan (complejidad); esta situación afecta el normal desempeño de la organización.

Iborra et al. (2014), Rivera (2019), Bayón (2020), Pérez (2017) y Mendoza (2021) coinciden en que el entorno turbulento corresponde a todos aquellos cambios en algunos casos impredecibles, rápidos, que influyen en el entorno de la organización haciéndolo más incierto, complejo y dinámico. Se fija posición con el aporte de Rivera (2016). A continuación, en la tabla 4 se recapitulan los principales aportes sobre este punto:

Tabla 4. *Principales enfoques del entorno turbulento*

Autores	Principales aportes
Iborra et al. (2014)	Se denominan entornos turbulentos a aquellos que tienen una elevada complejidad, un elevado dinamismo y una alta incertidumbre. Son el antónimo de un entorno estable.
Rivera (2019)	El entorno turbulento constituye el conjunto de acontecimientos transformadores, provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización, que convierten el entorno más dinámico, complejo e incierto.
Bayón (2020)	En el entorno turbulento abundan los cambios que suelen ser rápidos.
Pérez (2017)	En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno turbulento, donde la velocidad y frecuencia del cambio exige respuestas rápidas en un tiempo de reflexión corto.
Mendoza (2021)	La turbulencia es la medida de la aleatoriedad del estado del entorno, que depende de su dinámica y complejidad y afecta los macro resultados de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Para el presente estudio, el entorno turbulento corresponde a los cambios que pueden ser impredecibles, provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización, que impactan el sistema en que funciona la empresa haciéndolo más incierto, complejo y dinámico, dificultando su capacidad de adaptación. La turbulencia puede representar para la empresa una amenaza como también una oportunidad de mejora e innovación.

Dimensiones del entorno turbulento

Para estudiar el entorno turbulento es necesario identificar sus dimensiones. Según Rivera (2019), deben estar presentes tres (03) elementos para definir un entorno como turbulento: a). Complejidad: es el nivel en que los componentes del entorno (en número y heterogeneidad) impactan al sector y a sus empresas. b). Incertidumbre: es la falta de información completa sobre los factores del entorno, dificulta a los líderes predecir el impacto de sus acciones. c). Dinamismo: es el grado de cambio que presentan algunos factores del entorno.

Por su parte, Ibarra et al. (2014) definen tres (03) dimensiones: a). Complejidad del entorno: depende del número de factores que inciden en el mismo y del grado en que dichos factores son de naturaleza heterogénea. b). Incertidumbre del entorno: depende de la novedad y radicalidad de los cambios en los factores del entorno, de su desconexión con la experiencia pasada. c). Dinamismos del entorno: depende de la velocidad de los cambios en los factores del entorno.

De igual forma, Pérez (2017), identifica tres (03) características del entorno turbulento: a). Complejidad: viene determinada por la cantidad de factores y componentes del entorno que afectan a la empresa. Sí hay pocos, se trata de un entorno simple, sí son muchos los factores se le denomina complejo b). Incertidumbre: grado de certidumbre en posibles cambios y en la evolución de los factores del entorno. c). Dinamismo: viene determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores del entorno.

Al contrastar los autores mencionados, coinciden en que la complejidad, incertidumbre y dinamismo, son las tres (03) dimensiones que caracterizan un entorno turbulento. Para efectos de esta investigación, se utilizará como sustento la idea expresada por Rivera (2019), autor con el que también se fijó posición para la variable entorno turbulento. A continuación, en la tabla 5, se presentan los principales aportes sobre este punto:

Tabla 5. Dimensiones del entorno turbulento

Autores	Dimensiones
Ibarra et al. (2014)	1. Complejidad del entorno: depende del número de componentes del entorno y su heterogeneidad. 2. Incertidumbre del entorno: novedad de los cambios. 3. Dinamismo del entorno: velocidad de los cambios en los factores del entorno.
Rivera (2019)	1. Complejidad: la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que allí se presentan. 2. Incertidumbre: la capacidad de previsión por parte de las empresas cada vez es menor. 3. Dinamismo: el entorno se vuelve inestable y afecta el desempeño del sector.
Pérez (2017)	1. Complejidad: sí son muchos los factores que afectan a la empresa el entorno es complejo. 2. Incertidumbre: cuanto más complejo y más dinámico sea el entorno, mayor incertidumbre presenta. 3. Dinamismo: intensidad del proceso de cambio de los factores del entorno.

Fuente: elaboración propia.

Gestión estratégica en entorno turbulento

El entorno turbulento es importante ya que señala el nivel de esfuerzo de debe realizar la gerencia y el carácter que debe adoptar la formación administrativa de la compañía. Si una empresa tiene un entorno estable y favorable, no requiere un mayor esfuerzo de gestión, el enfoque que se adopta es el determinístico a fin de analizar los factores externos y con base en él se responde estratégicamente; pero si es turbulento, exige adaptación a cambios permanentes que requieren a su vez, un mayor esfuerzo de gestión, se busca entonces desarrollar una propuesta y luego probarla para ver si funciona. Por otra parte, la turbulencia hace que el nivel de riesgo en la toma de decisiones sea alto, lo que requiere de la elaboración de una estrategia para confrontarlo. Los requerimientos de una comunicación más amplia y efectiva al interior de la compañía y respuestas en términos de cambio interno lo que se ha denominado autorreflexibilidad, que lleva a los ejecutivos a aprender y formular estrategias adecuadas (Mendoza, 2021).

Para Licha (2021) la gestión de la incertidumbre se refiere a la gerencia adaptativa que se enfrenta a situaciones complejas creadas por factores del entorno que generan riesgos, conflictividad, incertidumbre y complejidad. Por lo tanto, la flexibilidad aparece como una necesidad impuesta por la realidad para asegurar direccionalidad, coherencia y logro de resultados esperados.

Por su parte, según Lazzati (2016), detalla que la gestión en un entorno de cambios es uno de los procesos de alto impacto en la gerencia del modelo de negocio en las organizaciones, por lo cual, es necesario entender que tanto la administración como la empresa, enfrentan situaciones de transición en su entorno que no deben ser ignoradas y que se hace necesario tener que desarrollar nuevas estrategias que permita el éxito de los cambios propuestos.

Para que estas modificaciones en el contenido de la estrategia ya planificada, den resultados; las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan no sólo enfrentar la turbulencia cuando ya está presente, sino superar nuevas turbulencias en el futuro, mediante estrategias de anticipación. Estas capacidades dinámicas no se adquieren en el entorno, surgen de procesos internos desarrollados por las empresas apoyados en la cohesión del grupo gerencial (Rivera, 2019).

Los autores concuerdan en que las empresas se desenvuelven en un contexto de cambio continuo, donde es necesario rediseñar las estrategias planteadas y hacer frente a la turbulencia. La presente investigación se basa en el aporte de Rivera (2019), según el cual, un elemento fundamental para lograr enfrentar la turbulencia con éxito, es la cohesión del grupo gerencial, que consigue de manera rápida y precisa el tomar decisiones trascendentales. A continuación, en la tabla 6, se resumen los aportes más relevantes de los autores citados:

Tabla 6. *Principales enfoques de la gestión estratégica en entornos turbulentos*

Autores	Principales aportes
Lazzati (2016)	La gestión estratégica en entornos cambiantes presenta una plataforma para afrontar la transición.
Rivera (2019)	En entornos turbulentos, la gestión estratégica de la organización, debe desarrollar capacidades dinámicas de adaptación y anticipación, sustentadas en la cohesión del grupo gerencial.
Mendoza (2021)	Una gestión estratégica orientada a la comunicación más amplia y efectiva al interior de la compañía y la autorreflexividad,.

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, en un entorno de elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre, las empresas deben impulsar nuevos enfoques en su gestión estratégica, debido a la globalización y mercados competitivos en los que se desenvuelven. La nueva estrategia corporativa exige que las empresas cambien su visión del mundo, se replanteen nuevos esquemas en la toma de decisiones mediante la cohesión del grupo gerencial, sean flexibles, desarrollen capacidades de comunicación, adaptación e innovación.

Fases de la gestión estratégica en entornos turbulentos

Según Rivera (2019), existen empresas que a pesar de enfrentar la turbulencia han mejorado su desempeño como resultado de la puesta en marcha de un sistema **que cumple las siguientes tres (03) funciones:**

- 1) Monitorear del entorno; por medio del monitoreo la empresa cuenta con un sistema de alerta temprana, que permite identificar cómo y cuánto ha cambiado el entorno en el que la organización

está inmersa. El sistema debe permitir identificar modificaciones de tipo demográfico, regulatorio y tecnológico, para que la gerencia pueda evaluar la magnitud del efecto de la turbulencia.

- 2) Permitir diseñar escenarios; buscando soluciones para hacer frente a las discontinuidades. No basta con diseñar los escenarios, es necesario construir las estrategias para cada uno de ellos, y los indicadores de seguimiento.
- 3) Seleccionar e implementar el nuevo modelo de negocios; lo que llevaría a que se realicen ajustes en sistemas de producto, mercados, estructura organizativa, recursos humanos, activos, procesos. En esta etapa es necesario que exista una disposición a realizar los cambios estratégicos necesarios que han sido percibidos, ya que no todas las organizaciones son igualmente capaces de cambiar.

Para North y Varvakis (2016), alcanzar la resiliencia y agilidad en entornos turbulentos, responde a un proceso fundamental que sigue la siguiente secuencia:

- 1) Detección: Comprende el monitoreo del entorno en el cual opera la organización, rastreo de cambio en el mercado, proceso de identificación de señales débiles y reconocimiento de factores que pueden desencadenar crisis. Adaptación rápida o desarrollo de nuevos productos para explotar nuevas oportunidades de mercado.
- 2) Aprendizaje: Contempla los procesos de comprender y anticipar las necesidades del consumidor. La creatividad y experimentación como base para la innovación.
- 3) Integración: Durante esta etapa se comunican los objetivos y metas en común. Se participa a los empleados en decisiones estratégicas.
- 4) Coordinación: Se diseñan acciones considerando contingencias. Se desarrolla la gestión ágil de interdependencias entre tareas y actores. Se realiza seguimiento a los resultados obtenidos.

Lazzati (2016), presenta las fases de la siguiente forma: empieza con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinando la cultura de la organización. Luego se planifican las acciones, por medio de la determinación de las mejores medidas para alcanzar la nueva visión empresarial, junto con los plazos y los recursos, llevándolo a un plan de comunicación para que la información sea permeable dentro de la organización, para continuar con la implementación del cambio, por medio de equipos de trabajos altamente comprometidos, los cuales actuarán de catalizadores en el proceso. Para terminar con la evaluación de la gestión estratégica, por medio de indicadores que permitan determinar

las desviaciones existentes, para proponer las actividades correctivas de ser necesarias.

Conviene destacar que, Rivera (2019), Lazzati (2016), North y Varvakis (2016), coinciden al mencionar el monitoreo como primera etapa de la gerencia estratégica en entorno turbulento. A su vez, North y Varvakis (2016) aportan la valiosa fase del aprendizaje y Rivera (2019) se distingue al definir el diseño de escenarios. En opinión de la autora, se fija posición con Lazzati (2016), ya que en efecto presenta las fases de forma más explícita. En la tabla 7 se presentan las contribuciones más relevantes de los autores mencionados.

Tabla 7. Fases de la gestión estratégica en entornos turbulentos

Autores	Fases
Lazzati (2016)	1. Diagnóstico de la situación actual 2. Planificación estratégica 3. Implementación del cambio 4. Evaluación de la gestión estratégica
North y Varvakis (2016)	1. Detección 2. Aprendizaje 3. Integración 4. Coordinación
Rivera (2019)	1. Monitoreo del entorno 2. Diseño de escenarios 3. Selección e implementación del nuevo modelo de negocios

Fuente: elaboración propia.

Para la presente investigación, un proceso de gestión estratégica en un entorno turbulento, debe comprender las siguientes fases: a). monitoreo y análisis del entorno. b). diseño de escenarios. c). planificación estratégica. d). aprendizaje. e). integración e implementación del cambio. f). evaluación. En este contexto, el estratega debe desarrollar un comportamiento creativo orientado a la innovación, ser capaz de tomar decisiones sin información perfecta, garantizar la flexibilidad estratégica, la comunicación eficiente, la cohesión de los equipos de trabajo y liderar el cambio.

CONCLUSIONES

Una organización busca siempre un equilibrio con el ambiente donde opera. Cuando en un entorno turbulento el equilibrio se rompe, debe buscar nuevas estrategias y capacidades que le permitan

adaptarse y ser competitiva. En la actualidad existe un nuevo escenario económico caracterizado por la turbulencia de alta intensidad y mayor incertidumbre en los negocios. Se dice que un entorno es turbulento cuando manifiesta tres (03) elementos: complejidad, dinamismo e incertidumbre. En este contexto los cambios pueden ser rápidos e impredecibles, provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización, que impactan el sistema en que funciona la empresa.

Muchas compañías se han declarado en quiebra por fenómenos del entorno que han alterado en forma permanente su panorama de negocios. Sin embargo, no siempre debe ser así, ya que la turbulencia no sólo representa amenazas, sino también oportunidades para el desarrollo de capacidades de adaptación e innovación. Mediante un enfoque actual de la gestión estratégica como la ciencia y el arte de crear e implementar estrategias, haciendo uso de herramientas administrativas, la experiencia y el juicio empresarial; la organización puede conocer su entorno, adaptarse a los cambios y anticiparse a sus competidores.

Cuando los cambios son permanentes, la empresa se mueve en un esquema de innovación continua. La nueva estrategia corporativa exige que las organizaciones cambien su visión del mundo, se replanteen nuevos esquemas en la toma de decisiones mediante la cohesión del grupo gerencial y sean flexibles. No es suficiente el modelo de gestión convencional para entornos estables, que se lleva a cabo en las etapas de: análisis estratégico, formulación, implementación y control. Dada la incertidumbre, es importante también considerar: el monitoreo del entorno, el diseño de escenarios, el aprendizaje, la integración, la adopción de un nuevo modelo de negocio, como factores de gerencia.

En este sentido, para alcanzar el éxito empresarial en entornos turbulentos, el estratega, como elemento clave para liderar el cambio, debe tener la cualidad de diseñar y gestionar métodos, ser visionario, flexible, innovador, ético, que pueda tomar decisiones con poca información, con habilidades de comunicación e integración de equipos de trabajo altamente comprometidos, los cuales actuarán de catalizadores en el proceso de gestión estratégica.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bayón, J. (2020). *Gestión estratégica y económica en aeropuertos*. Madrid, España: Editorial ELEARNING S.A.
- Betancourt, J. (2014). *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: TG RED.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. SUMMA. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40
- Hernandez, A. Ramos, M. Placencia, B. Indacochea, B. Quimis, A. y Moreno, L. (2018), “*Metodología de la investigación científica*”, Alicante, España: Editorial Área de innovación y desarrollo, S.L.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hincapié, N., Barrios de la Ossa, J., & Hernández, M. (2020). Gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia, *Impacto Científico*, 14(1), 23-43. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/32895>
- Iborra, M. Dasí, A. Doís, C. Ferrer, C. (2014) *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2da edición. Madrid, España: Paraninfo.
- Lazzati, S. (2016). *El Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Licha, I. (2021). *Desafíos de la Gerencia Social en América Latina*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina: Abrapalabra Editorial.
- Lucas, C.A. (2017). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Mendoza, J. M. (2021). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*. Barranquilla, Colombia: Editorial Uninorte.
- Moya C.; López, D. y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 101- 112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938>

- North, K. y Varvakis, G. (2016). *Estrategias competitivas de las pymes: cómo ser resilientes, ágiles e innovadores en tiempos turbulentos*. Heidelberg, Alemania: Springer
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid, España: Editorial CEP.
- Prieto, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Quinta edición. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Rivera, H. A. (2019). *Turbulencia empresarial. Lecciones aprendidas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Romo, M. y Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista Pensamiento y Gestión*, 36(1), 267- 290. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418010.pdf>