

Cómo las crisis económicas desafían la administración e incentivan procesos de innovación y tecnología.

María Alejandra Cardona Núñez

Código 5201837

Ensayo presentado como requisito para optar al título de

Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

Juan Pablo Sánchez Acevedo

De la asignatura Seminario de Grado

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo contextualizar cómo las crisis económicas han sido parte del proceso empresarial y evidencia el desafío que han representado para la administración, todo con el objetivo de incentivar un cambio de paradigma en donde los administradores puedan ser proactivos ante futuros escenarios adversos a través de la correcta implementación de una cultura de innovación que se apoye en la gestión del conocimiento y en la tecnología y que produzca empresas que permanentemente generen valor.

Palabras claves: Crisis económica, Administración en tiempo de crisis, Cultura de innovación, Gestión tecnológica.

Abstract

The present work aims to contextualize how economic crises have been part of the business process and shows the challenge that they have represented for the administration, all with the goal of encouraging a paradigm shift where administrators can be proactive in the face of future scenarios. through the correct implementation of a culture of innovation that is based on knowledge management and technology and that produces companies that permanently generate a great value.

Key Words: Economic crisis, Crisis management, Innovation culture, Technologic management.

Introducción

A lo largo de la historia, se ha evidenciado cómo las organizaciones han sido fundamentales en el desarrollo del ser humano como sociedad y cómo éstas atraviesan diferentes ciclos o etapas como parte de su actividad y del contexto propio en el que se desenvuelven. Dentro de esas etapas, las empresas suelen enfrentarse a momentos de crisis, dónde las circunstancias son adversas y colocan en riesgo la estabilidad del negocio. En un mundo económico altamente competitivo, vulnerable y sensible a los impactos que causan los diferentes agentes que lo componen, las crisis económicas son un escenario que pocos Administradores quisieran enfrentar, pues involucra un reto en la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio mismo de la administración generando un paradigma difícil de romper.

Desde otra perspectiva, las crisis económicas pueden ser vistas como una oportunidad pues permiten que bajo un ambiente crítico se planteen preguntas entorno a la formación del Administrador, su preparación para estas etapas y su habilidad para responder a ellas. Así mismo es de resaltar cómo un tiempo de crisis permite que ante un problema las personas que componen la organización puedan buscar soluciones a través de la innovación apoyándose en la tecnología pues ante la presión del momento pueden surgir ideas creativas que revolucionen el producto, el servicio, un proceso o el mismo modelo de negocio.

Dentro de este marco, es pertinente analizar en primer lugar el contexto histórico de las crisis económicas que ha enfrentado el mundo y desarrollar el concepto para dar claridad a este momento que las organizaciones tienen o tendrán que enfrentar, para así concientizar al Administrador de la relevancia del tema y de la necesidad de un cambio de perspectiva. Posteriormente, es oportuno plantear los principales desafíos de la administración para hacer un énfasis en aquellos aspectos que se deben trabajar en pro de que las organizaciones se preparen para este tiempo y no que tengan que esperar a que la crisis los tome por sorpresa con sus posibles impactos. Por último, se pretende dar relevancia al efecto positivo que trae la crisis

sobre la temática de la innovación y la tecnología y se aspira a motivar así a los Administradores para que desde ya puedan trabajar en la construcción o el fortalecimiento de la cultura de la innovación como uno de los pilares de su negocio y como una herramienta clave para enfrentar cualquier crisis económica que puedan encontrar en el ejercicio de su profesión.

Contextualización sobre las crisis económicas

A través de la historia, el mundo empresarial se ha enfrentado a diferentes crisis económicas de orden nacional o mundial. Se traen a memoria por ejemplo, los efectos de la Gran Depresión de los años 30 originada en Estados Unidos con la caída de la bolsa de valores de Nueva York la cual afectó a un gran número de países al impactar la demanda de productos y servicios, el comercio internacional, el desempleo y por ende a los dueños de los negocios, entre otros.

Posteriormente entre 1945 y 1946 el mundo enfrentó una de las mayores consecuencias de la segunda guerra mundial: el detrimento de la industria de bienes de consumo y de servicios que colocó en aprietos a un gran número de empresas que buscaban la forma de permanecer en el mercado. Más adelante, para comienzos del siglo XXI se trae a colación el hecho que “surgió del colapso del mercado inmobiliario de EEUU debido a la crisis financiera de 2007-2008 y la crisis de las hipotecas de alto riesgo. Como resultado, varias empresas y bancos tuvieron que ser rescatados por los gobiernos centrales” (BBC News Mundo, 2020, p.1). Esto pone de relieve que el mundo cada vez es más susceptible a enfrentarse a reiteradas crisis económicas que impactan el contexto de los negocios creando un estado casi que permanente de incertidumbre.

Más recientemente es evidente una crisis originada por la pandemia de coronavirus donde por más de 15 meses los diferentes sectores económicos han enfrentado cierres por las cuarentenas, afectación en la movilidad y tránsito de personas, pérdidas significativas de empleos

y pérdidas de recursos que en muchos casos han llevado al cierre total de negocios alrededor del mundo.

Dado el contexto anterior, resulta pertinente definir el concepto de crisis. La Real Academia Española define este término como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados” (s.f., definición 1) y en términos económicos como “Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico” (s.f., definición 5). Teniendo en cuenta esto se puede afirmar que las empresas en medio de su actividad están sujetas a enfrentarse a cambios profundos dados los efectos de la economía donde se desenvuelven y cuyos manejos estratégicos o decisiones ante estas traerán consecuencias positivas o negativas para su permanencia y desempeño en el mercado.

Entendiendo lo anterior, una crisis económica por lo general suele percibirse como un factor que juega en contra del crecimiento de la empresa, un tiempo de dificultad, de problemas y hasta de declive, pues llega a convulsionar el normal desempeño de los procesos y actividades que se realizan. Eder y Alvintzi (2010) en su publicación sobre Administración de la crisis resaltan el hecho de que estas situaciones críticas “están caracterizadas por tener grandes flujos de información cambiante y por una tremenda incertidumbre” (p.3). Claramente dirigir una organización en tiempos de crisis económica no es lo mismo que hacerlo cuando se presentan momentos de estabilidad o crecimiento y donde la información que se maneja está de alguna manera más controlada, es por eso que se plantea el hecho de que una situación de dificultad y al mismo tiempo de cambio llega a desafiar la administración.

La administración según Münch (2018), se define como un proceso a través del cual “se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p.18). Sin embargo cuando la organización se enfrenta a un periodo bajo del ciclo económico, los administradores entran en conflicto al tener que coordinar y optimizar recursos que por las condiciones son de difícil acceso. Tomar decisiones se convierte entonces en un reto pues se

involucran diferentes aspectos que de no manejarse sabiamente pueden repercutir en los procesos, costos, ingresos y hasta en la misma reputación de la empresa.

El contexto histórico ha demostrado que las crisis económicas pueden llegar en cualquier momento y tener grandes afectaciones, por lo que algunos empresarios han aprendido las lecciones y han generado estrategias que los preparan para tiempos críticos en vez de esperar a que la crisis llegue, pero desafortunadamente ese no es el escenario para la mayoría de ellos, quienes por diferentes razones se han enfocado en las formas tradicionales de la administración y han dejado de lado el tema del riesgo o de la continuidad de negocio.

Pecujlija y Cosic (2019) en su libro sobre el manejo de la crisis plantean que dentro de los factores que influyen en el éxito o el fracaso al manejar una empresa en tiempos críticos es determinante cómo sus directivos perciben y toman el concepto de riesgo, así como enfatizan que “Si el órgano ejecutivo no cree que su organización sea sensible a las crisis, no asignará recursos para prepararse para ellas” (p.40). Se hace evidente que la persona a cargo de una organización debe tener la habilidad de prever los diferentes escenarios a los cuales se puede enfrentar, pero es usual que en el desempeño de sus actividades diarias se pierda entre el logro de los objetivos, el incremento en las ventas, el aumento de valor de la empresa, la resolución de problemas y olvide generar planes preventivos frente a lo que coloquialmente llaman la época de vacas flacas.

La incapacidad de prever dichos escenarios futuros es especialmente observable en pequeñas y medianas empresas donde hay poca delegación de tareas y la persona a cargo no puede parar y tomarse el tiempo para pensar en posibles crisis y cómo reaccionar ante ellas o simplemente no sabe que debe hacerlo o cómo. Si se analiza el contexto económico actual donde miles de negocios tuvieron que cerrar ante el devastador paso del coronavirus, se puede pensar que en muchos de los casos no hubo una administración que percibiera como primordial el riesgo y que estuviera preparada para enfrentarla. En Colombia, como lo indicó el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y lo transmitió un artículo del diario La República (2021) “En medio de la pandemia del covid-19 Colombia perdió 509.370

micronegocios. Estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020” (p.1). En España por ejemplo el 21,5% de las microempresas tuvo que cerrar ante la crisis económica que dejó el paso del virus por ese país (Diario El País, 2021).

Bajo este contexto, sería fácil señalar únicamente la responsabilidad de los administradores de todos los negocios que fracasaron, pero vale la pena preguntarse si existen causas más profundas que determinan en ellos la falta de visión frente a estos fenómenos. Al ahondar en el tema es factible hallar una raíz que sea la causa de que estos no tomen como prioridad la prevención ante la crisis económica. Como seres humanos y a lo largo de la historia se ha construido el paradigma de que las crisis son un aporte negativo para la vida, un castigo divino o hasta un karma y se ha desarrollado una visión oscura alrededor de este tema asociándolo con sufrimiento y dolor. Esto ha limitado la posibilidad de ver oportunidades y ha hecho que las personas prefieran huir de ellos o los evadan teniendo la esperanza de que en algún momento dejen de existir. Sin embargo un problema podría decirse que es un asunto que debe resolverse y que cuando se consigue una solución aporta conocimiento, experiencia y otros beneficios. Con este ensayo entonces, se pretende dar un acercamiento a las oportunidades que se generan y a las posibilidades que se abren para los administradores a la hora de enfrentar las crisis económicas para el mundo empresarial.

Los desafíos de la Administración en tiempos de crisis económica

A partir del contexto planteado y de la incidencia que tienen las crisis económicas en el desarrollo de las empresas y su administración se hace oportuno proponer los que serían los desafíos más relevantes a enfrentar. El primer desafío de un Administrador es llevar a cabo un cambio de paradigma y adoptar una nueva perspectiva donde la crisis es un momento idóneo para poner en evidencia problemas en los procesos y transformarlos, revisar cómo está la cultura organizacional en temas de innovación, encontrar falencias en el personal, identificar otras necesidades de los clientes o simplemente validar que algunas cosas se están haciendo bien. Si

bien no se trata de un optimismo irracional si se trata de un cambio de mentalidad donde se sabe que aunque son tiempos difíciles no todo suele ser negativo y cosas positivas pueden surgir. Al famoso físico Albert Einstein (s.f) se le atribuyen diferentes frases respecto a este tema de las cuales se resalta la siguiente:

No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. [...] Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.

Un segundo desafío que se plantea, es la necesidad de formar a los Administradores en manejos de crisis. Si bien a través de las adversidades las personas van aprendiendo lecciones para sí mismos, qué bueno sería que dentro de la educación se pudiera compartir esas experiencias y formar administradores de manera práctica con habilidades precisas para enfrentar este tipo de crisis o aún de cualquier tipo. La Dr. Robertson (2019) afirma que “en las más de dos décadas trabajando como consultora ha conocido un sinnúmero de directivos que no cuentan con un entrenamiento en manejo de la crisis y que en medio de esta deben recurrir a la ayuda de asesores especializados” (p.6). Esto evidencia la falencia que existe en este campo. Si uno de los principios básicos de todo administrador es la planeación, entonces ¿Por qué no dentro de su formación planear entrenamientos para tiempos de crisis? Entrenamientos prácticos con juegos de roles, con situaciones críticas que reten su pensamiento, su habilidad para tomar decisiones, que fomenten su creatividad y recursividad, una preparación idónea para diagnosticar situaciones de crisis y cómo abordarlas. De esta forma el futuro Administrador estará mejor preparado para responder a momentos difíciles en cualquier organización; es más: ¿Qué pasaría si desde la educación básica primaria o secundaria se incentivara la formación práctica en este tema? Tal vez habría más personas capacitadas para actuar y sacar adelante pequeñas y medianas empresas en medio de la próxima crisis económica del país o del mundo.

Bajo esta perspectiva y tomando como referencia un artículo de la revista Semana (2020) donde entrevistan a Melanie Amaya, CEO de Amayaco quien se enfoca en fortalecer habilidades

de liderazgo y más en tiempos de crisis económica por la pandemia, plantea lo siguiente como desafío para la administración:

El reto es enfrentar la resistencia a un cambio para el cual muchos no estaban preparados; facilitar los procesos de adaptación de las organizaciones y sus equipos; tomar decisiones difíciles; hacer frente a un incremento en la carga de actividades; reorganizarse para trabajar desde casa, y liderar equipos virtualmente. Como nunca, los líderes deben ser agentes de cambio positivo y saber autoliderarse, reinventarse y acompañar a sus equipos a transitar con éxito la crisis. (p.1)

Una pregunta válida es si los Gerentes, Administradores, Ejecutivos, Directores o propietarios de los 509.370 micronegocios que cerraron en Colombia durante la crisis tenían este tipo de formación o contaban con las habilidades que se mencionan en la cita; tal vez muchos de ellos no. Cabe mencionar aquí que también existen situaciones (externalidades) que por su naturaleza adquieren la característica de insalvables, de tal manera que la toma de decisiones más asertiva que ha de asumir un administrador es el cierre definitivo del negocio en el momento oportuno, de manera que se minimicen efectos negativos.

Un tercer desafío se enfoca en temas de comunicación. En tiempos económicos difíciles, suele centralizarse la comunicación en los altos mandos, son ellos quien tienen el acceso a la información, los que la analizan, deciden y comunican a los diferentes colaboradores, lo cual es una práctica aprendida y que ha dado resultados, pero en la modernidad, las empresas tienden a generar estructuras más flexibles donde la comunicación se descentraliza y se involucran otros actores como los empleados, proveedores, accionistas y hasta los mismos clientes. Acorde a esto, Gruning y Hunt (1984) proponen un modelo de entendimiento mutuo el cual es un modelo de comunicación en múltiples vías con los diferentes involucrados, “el cual se basa en escuchar, negociar y hacer compromisos, así la organización sabe lo que el público (clientes, proveedores, accionistas y demás) necesita y el público entiende las necesidades y decisiones de la organización” (citado por Pecujlija y Cosic, 2019, p.53).

El modelo anterior se convierte en un factor de motivación para aprender a escuchar por ejemplo a los empleados quienes desde su puesto de trabajo también están afrontando la crisis y

al estar ellos directamente involucrados en los procesos, en contacto con los clientes, con los proveedores y con otros agentes económicos, están en condiciones de proponer ideas significativas y soluciones que ayuden a resolver algunos de los problemas que desde arriba no se pueden evidenciar fácilmente. Si bien se ha dicho antes, se recalca que este ensayo también propone que los Administradores no esperen a una crisis sino que se preparen para ella, por ende este proceso de comunicación mutuo, no debería ser usado únicamente para el tiempo de crisis, por el contrario debe ser instaurado como parte de la cultura organizacional desde ya para que cuando la adversidad llegue, las partes ya tengan la costumbre de ser escuchados, de proponer, de ver los problemas y hallar soluciones desde sus roles.

Este último planteamiento permite transicionar a un tema que es de relevancia desde hace años, pero toma más fuerza en la actualidad: la innovación y la tecnología.

La cultura de la innovación como herramienta para la crisis

En el desarrollo de la administración han existido diferentes teorías que han surgido de la observación, experimentación y análisis de diferentes proponentes. La tabla 1 resume las principales propuestas teóricas con sus más relevantes características. Al examinarlas y compararlas con el mundo empresarial de hoy, se hace evidente que aunque muchos de los conceptos y bases de la administración permanecen vigentes, los cambios que ha experimentado la sociedad, el medio ambiente, la economía y la política han generado una marcada evolución en la forma de entender y dirigir las organizaciones.

Tabla 1.
Principales teorías de la Administración

Teoría	Exponente	Modelo	Características
Clasica	F. Taylor	Nivel Operativo	- Eficiencia y productividad - Fijación de tiempos - Incentivos
	H. Fayol	Funciones directivas	- Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar - División del trabajo
	M. weber	Modelo Burocrático	- Autoridad y Jerarquía - Normas y procedimientos - Selección por competencias - Factores psicologicos y sociales como
Relaciones Humanas	Elton Mayo	Organización Científica del trabajo	motivadores - Grupos Informales - Mandos democráticos
Ciencias del comportamiento	A. Maslow	Teoría de la motivación	- Jerarquía de las necesidades del ser humano
	D. McGregor	- Teorias X y Y	- Empleados que trabajan bajo amenazas - Empleados que quieren y necesitan trabajar
Teoría de sistemas	L. Bertalanffy	Concepto de Sistemas	- Sistemas abiertos - Elementos que interactúan

Elaboración propia con información tomada de Agulló (1999)

Mirando en retrospectiva, décadas atrás el enfoque estaba puesto en la producción, en cómo hacer más productos en menos tiempo y a menores costos y aunque en la actualidad producir es importante, claramente el enfoque ha tenido que cambiar hacia los clientes (internos y externos). En la época moderna la Administración se ha convertido en una actividad más compleja que se desenvuelve en un ambiente más incierto, involucrando diferentes estilos de dirección, clientes cada vez más exigentes e informados, mayor número de competidores y con estrategias más agresivas. Ante este contexto, para lograr su permanencia "...la empresa debe ser capaz de hacer una proposición de valor única y sostenible el mayor tiempo posible para atraer, satisfacer, y retener a los clientes" (Agulló, 1999, p.15). Esta proposición de valor única nace de los procesos de innovación que se gestionan en las organizaciones.

Para el presente trabajo se acoge la siguiente definición de innovación: "...la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa" (Manual de Oslo, 2005, p.56). Dicha introducción requiere de un proceso creativo

que materialice las ideas en un marco dónde exista el compromiso de la gerencia para promover el cambio, detectar oportunidades y asumir riesgos pues una innovación va mucho más allá de una idea y adquiere el título sólo cuando, gracias a sus propiedades que generan valor, es aceptado con éxito en el mercado o en la organización.

Sin embargo, aunque el término es muy usado en la jerga empresarial y se convierte en un tipo de “moda”, las empresas llegan a mal interpretar su significado confundiéndolo con la vaga idea de hacer una mejora o una modificación en el bien o en un proceso pero que en concreto no está aportando un determinado valor al usuario final. Adicionalmente, son varias las organizaciones que carecen de una cultura que involucre la innovación como pilar de ésta a través de todas las áreas y se presenta el hecho de que “algunas empresas confían en los expertos «creativos» contratados en sus departamentos de innovación para guiar las iniciativas innovadoras, mientras que otras han hecho de la innovación una prioridad corporativa a través de todos los departamentos” (Soboll, 2011, p.241). Esto claramente indica que un gran número de empresarios deciden ver este tema como otra área de la organización y realizan algunas innovaciones en uno que otro producto nuevo, o un determinado proceso en algún momento de su actividad pero en perspectiva, no es una constante dentro de su plan estratégico.

Es por esto que ante una crisis económica se pueden presentar diferentes escenarios, entre los cuales para el propósito de este trabajo se resaltan tres: el primero de ellos es uno donde existe la necesidad de sobrevivir ante los problemas que suscitan la crisis que se esté atravesando y en el cual la reacción inmediata de los Administradores y su equipo de trabajo es impulsar la creatividad para generar ideas que den una pronta solución. Morales y León (2013) indican que:

Hay casos en los que el nivel de cambio que enfrenta una organización es tan alto, que la única opción de sobrevivencia es reinventar el negocio. (...) Frente a estas circunstancias, los ejecutivos de la empresa ven en la innovación la herramienta que les permite reinventarse para evitar la crónica de una quiebra anunciada. (p.9)

Bajo este escenario se afirma que se busca apagar el fuego con innovación lo que en muchos casos funciona pues, como se dijo al inicio de este ensayo, el hecho de buscar

soluciones, implementarlas y generar un beneficio que es aceptado por todos, cumple con la definición de dicho concepto. Aunque en la administración moderna este no es el ideal, pues no se busca tener una actitud reactiva a la crisis sino proactiva, no se puede desconocer que la presión hace que las ideas fluyan y que los directivos amplíen su panorama y su capacidad para aceptar y apoyar dichas ideas.

Si se tiene en cuenta el contexto actual que vive la humanidad por la pandemia y el efecto que ha tenido en la economía de prácticamente todos los países, existen un sinnúmero de ejemplos bajo dicho primer escenario. Empresas que ante la fuerte presión por el cierre dictado como medida gubernamental y ante los cambios que hubo como sociedad con millones de personas en sus casas que sin duda afectaron la economía y el normal desempeño, decidieron “reinventarse” generando e implementando ideas novedosas en su momento que fueron bien recibidas por el mercado.

Los prestadores de salud por ejemplo, tuvieron que implementar la atención médica por video llamada como práctica principal en la atención a pacientes, las empresas de eventos pasaron a realizar fiestas virtuales de hasta quinientos invitados, los negocios de textiles pasaron a elaborar productos de protección para generar implementos que cumplieran con las normas de bioseguridad, diferentes organizaciones tuvieron que adaptar sus procesos al trabajo desde casa y las empresas de productos digitales pasaron a ofrecer la realidad virtual como herramienta para realizar procesos que anteriormente eran netamente presenciales como una feria laboral, una integración empresarial o hasta un procesión musulmana a La Meca como lo hizo la empresa Bigitec Studio, todo con el fin de permanecer en el mercado y seguir generando valor a sus negocios.

Uno de los casos que representa mejor este escenario es el de los almacenes Only en la capital colombiana, una marca que lleva en el mercado 66 años según su página de internet almacenesonly.com y que estaba acostumbrada a seguir métodos tradicionales en su actividad diaria pero que ante la crisis reciente que le representó el cierre de sus tiendas tuvo que improvisar e implementar ventas en línea. Se podría pensar que sus ejecutivos no previeron una

crisis de esta dimensión donde todos sus negocios estarían impedidos para abrir al público, adicionalmente su cultura tradicional le cegó a la implementación tecnológica en un mundo moderno donde las diferentes plataformas abren el camino al incremento en los ingresos y a la posibilidad de llegar a más clientes.

Por otra parte, los empleados de esta tienda de ropa no tenían la formación suficiente para este tipo de estrategias, sin embargo, ante la adversidad todos se concientizaron, aportaron y ejecutaron de forma tal que el negocio tuviera continuidad. En un artículo del diario colombiano El Espectador que menciona el caso de esta empresa, se observa cómo para los trabajadores implicó un reto al cual le tuvieron que hacer frente:

La empresa pidió a las personas interesadas llenar un formulario con sus datos de contacto en su página web. Isabel León, la supervisora de ese punto, recuerda que “fue novedoso” y que les dijeron que iban a impulsar las ventas por ese canal. “Tuvimos que liderar en cada tienda ese proceso. El primer día nos dio mucho susto. Pensamos en cuál iba a ser el protocolo de presentación, cómo íbamos a ofrecer los productos y mostrarlos. Nosotros contactamos a los clientes y les decíamos nuestras políticas. Luego le cogimos el hilo”.(Carreño, 2020)

Si los directivos de esta organización hubiesen fomentado una cultura de innovación y se hubieran adaptado a los cambios del mercado antes de la crisis, tal vez ante el cierre de los almacenes ya todos hubieran estado preparados para vender por internet o para implementar diferentes estrategias que les hubieran permitido aún mejores resultados.

Un año y medio después del comienzo de la crisis basta con entrar a su sitio web para darse cuenta que aunque en su momento la creatividad, el compromiso y hasta la improvisación funcionaron la empresa no ha seguido aplicando grandes innovaciones y permanece con su concepto tradicional, lo que lleva a preguntarse si este tipo de empresas sólo piensan en innovar en momentos de adversidad y en vez de anticiparse ¿necesitan una próxima crisis que los desafíe a nuevas propuestas? ¿No sería más eficiente y productivo tener una organización que se anticipe

a este tipo de desafíos y que utilice las crisis como oportunidades para crecer y generar un mayor impacto en el mundo empresarial?

El segundo escenario que se plantea es uno donde las empresas dentro de su cultura organizacional han implementado el valor de la innovación y a través del tiempo se han ido preparando para los desafíos que trae el entorno volátil en el que se desempeñan y han aprendido a valorar y hasta producir el cambio. En la actualidad “Tener una cultura sólida ya no es suficiente a menos que esa cultura adopte los tres objetivos de innovación: de inteligencia, colaboración y adaptabilidad” (Beswick, 2015, p.15). Esta afirmación claramente demuestra que la organización de hoy necesita de una cultura más allá de la que se genera normalmente y precisa implementar una cultura de innovación que promueva tiempo para generar ideas, apoyo a la implementación de las mismas, evaluación de resultados, apoyo tecnológico y que permanentemente fomente la gestión del conocimiento y del cambio.

Para implementar una cultura de innovación, los Administradores pueden aprovechar la diversidad en sus equipos, pues las diferencias en pensamiento, experiencias, culturas y áreas de conocimientos promueven ideas de valor que pueden traer transformación. Así mismo requieren formar a su personal pues aunque se habla mucho de innovación no todas las personas saben cómo gestionarla como una ventaja competitiva. En definitiva, como lo menciona Acosta (2015):

La innovación ha de ser el elemento que permita la sostenibilidad de la empresa y el pilar sobre el que descansa el mantenimiento de la ventaja competitiva, es evidente que las empresas que triunfan son aquellas en las que su cultura empresarial no solo acepta sino que fomenta y premia la innovación. (p.168)

Sin duda, para que esto se pueda lograr, debe haber un apoyo estructurado de los altos mandos de forma que se genere un ambiente seguro donde las personas puedan proponer soluciones sin miedo a ser descalificados o no tomados en cuenta.

Si bien generar una cultura de innovación es un proceso que toma tiempo, hoy en día existen diferentes metodologías al alcance de los Administradores para su gestión dentro de la organización; la figura 1 muestra las cuatro principales, que tanto en tiempos prósperos como ante una crisis económica resultan ser herramientas ideales para trabajar en la generación, implementación y evaluación de posibles soluciones a los problemas que puedan enfrentar.

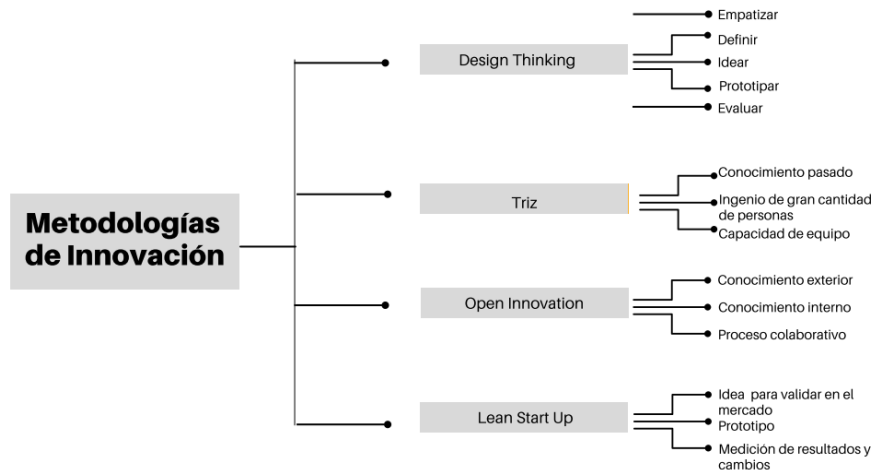


Figura N° 1. Metodologías para procesos de Innovación

Fuente: Elaboración propia con información de la Facultad de estudios a Distancia (FAEDIS) UMNG 2019.

Sin embargo aunque existan este tipo de herramientas, creatividad, ideas, recursos entre otros, es claro que para llegar a un escenario del segundo tipo, una de las piezas fundamentales es la persona al mando, pues “si no cambia su comportamiento de uno casi completamente centrado en la eficiencia a uno que mantenga en equilibrio la innovación y la eficiencia, todo fallará” (Horibe, 2016). Sin duda el Administrador debe ser quien en primer lugar promueva este tipo de cultura, con la disposición de cambiar procesos y mecanismos, tolerar el riesgo y que guie en la construcción de una infraestructura que permita la innovación, sólo así se podrá construir una cultura de innovación con bases sólidas que le proporcione a la organización un valor único e intransferible y que le permita no sólo hacer frente a las crisis económicas sino prepararse para ellas y aprovecharlas como una plataforma para explotar su potencial.

Por último, el tercer escenario y tal vez el más desconcertante es aquel donde al enfrentar una crisis económica de alto impacto las empresas no tienen la capacidad, el conocimiento ni la infraestructura para generar ideas de valor que puedan aplicar a sus productos o procesos con el fin de innovar, quedando rezagadas ante un contexto de dificultad en un ambiente empresarial donde hay un alto componente competitivo. Son empresas que posiblemente no ven la innovación como una necesidad o la ven como un reto de difícil alcance debido a sus diferentes limitaciones, pues este proceso implica en muchos casos hacer adecuaciones, inversiones o utilizar capital que en el momento de crisis puede ser usado más bien para cubrir otras problemáticas que surgen.

Ante esta situación, se hace énfasis en que “La innovación resulta absolutamente imprescindible. No es que sea conveniente innovar, es que es del todo necesario. La rutina es el cáncer de las instituciones. La rutina aherroja la acción con las cadenas de las inercias.” (Guerra, 2020, p.16). Por ende, los propietarios o Administradores de negocios que operan bajo este escenario pueden empezar por generar un cambio de mentalidad y agilizar un proceso de implementación de cultura de la innovación donde se puedan generar ideas o propuestas de valor que no involucren grandes adecuaciones o inversiones sino que estén cargadas de recursividad y que logren un impacto poderoso en su mercado para que ante la próxima crisis económica no deban tomar la decisión de terminar operaciones, cerrar sus establecimientos y dar fin al sueño de uno o varios emprendedores.

Bajo estos tres escenarios, es el Administrador al mando de la organización el que decide en cuál quiere estar. Como se mencionó al inicio, las crisis económicas hacen parte del normal desempeño de una economía mundial marcada por la volatilidad, vulnerabilidad e incertidumbre y puede que no pase mucho tiempo antes de que la próxima crisis arribe, por lo que son las personas que dirigen las encargadas de preparar a sus organizaciones para estos tiempos del ciclo económico, promoviendo y aceptando el cambio, modificando los paradigmas que existen, encontrando oportunidades en medio de los problemas, generando soluciones y utilizando la innovación como una herramienta imprescindible o pueden por el contrario sentarse a esperar

mientras ejercen sus actividades cotidianas para después en su momento pensar qué hacer y correr el riesgo de que la crisis golpee tan fuerte que la única opción sea el cierre.

La gestión tecnológica y su apoyo a la cultura de innovación

Aunque no todas las innovaciones son de tipo tecnológico, la tecnología juega un papel muy importante en el mundo empresarial moderno. Actualmente la sociedad experimenta una revolución de este tipo que rompe los límites entre lo biológico, lo físico y lo digital. Schwab (2020) tiene en cuenta el contexto histórico y plantea lo siguiente:

En comparación con las revoluciones industriales anteriores, la Cuarta está evolucionando a un ritmo exponencial en lugar de lineal. Además, está alterando casi todas las industrias en todos los países. Y la amplitud y profundidad de estos cambios presagian la transformación de sistemas completos de producción, gestión y gobernanza.

(p.6)

Esta afirmación demuestra que aunque la tecnología ha estado inmersa en la humanidad desde la invención de la rueda, a lo largo de los siglos XX y XXI ha permeado más áreas y a mayor velocidad cambiando rápidamente y por completo la forma en que las personas viven, se relacionan y trabajan.

En plena cuarta revolución industrial no se puede hablar de organizaciones que no hayan implementado algún tipo de tecnología a sus negocios. Usualmente al pensar en este concepto, las personas lo asocian con lo digital, maquinaria especializada, robots, computadores y demás pero la tecnología va asociada a la curiosidad que ha tenido el ser humano por desarrollar cosas nuevas que puedan facilitar su existencia. Este término se define como el “conjunto de

conocimientos específicos y procesos para transformar la realidad y resolver algún problema” (Casalet et al., 1998, p.7). Así, la tecnología implica una colaboración entre la técnica que se adquiere y la ciencia o el conocimiento para llegar a una solución a través de un nuevo producto o de la generación e implementación de una idea y por ende es un proceso que apoya, soporta y complementa la innovación.

Según lo anterior, para las organizaciones el cambio tecnológico que se vive en el presente implica grandes retos. En tiempos de crisis económica, el manejo rápido y pertinente de la información, por ejemplo, es determinante para la toma de decisiones y tener tecnología de manejo de datos es una inversión alta pero atractiva y moderna que apunta a una solución; sin embargo de nada sirve tener un software experimentado de último modelo en Big Data si el Administrador no logra analizar correctamente los datos, prever escenarios posibles y asumir riesgos para tomar decisiones pertinentes. Es así como “La tecnología no consiste en artefactos, sino en el conocimiento que ellos llevan incorporados y en la forma en que la sociedad puede usarlos” (Ferraro y Lerch, 1997, p.13). Esto conlleva a una visión más profunda donde las empresas y sus dirigentes deben convertir la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva que apoyada en el correcto uso de la tecnología les permitirá hacer frente a los efectos de dicha crisis.

Bajo este planteamiento, más que implementar de forma abrupta tecnologías de punta o realizar grandes inversiones en los últimos dispositivos, maquinarias, o software para estar a la vanguardia o para tener una salida rápida a la crisis económica que atraviesan, los Administradores deben estar en la capacidad de complementar la cultura de innovación que se planteó anteriormente con un manejo estratégico del conocimiento implícito que les permita seleccionar correctamente las tecnologías que precisan y gestionarlas de manera tal que generen valor en la organización.

Respecto a este tema, González y Pedroza (2018) mencionan que “El cambio tecnológico no es importante en sí mismo, pero sí lo es cuando afecta la ventaja competitiva y la estructura de la industria. No todo cambio tecnológico es benéfico desde el punto de vista estratégico”

(p.45). En este contexto y como lo muestra la figura 2, al hacer énfasis en la ventaja competitiva de la empresa, no se trata de hablar únicamente de innovación o de tecnología y conocimiento por separado sino de cómo estos procesos pueden engranarse, interactuar y complementarse y de cómo implementarlos como pilar de la cultura de la organización y del plan estratégico para crear un valor único e inigualable en el mercado que le permita resaltar en tiempos prósperos y ser ejemplo para sus competidores en tiempos de crisis.

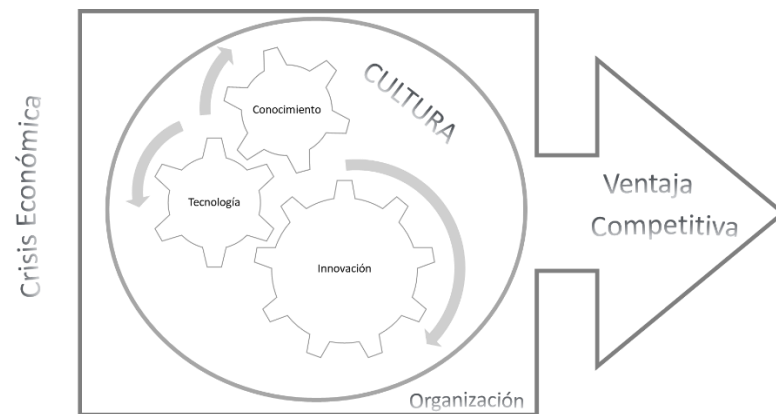


Figura N° 2. Engranaje como pilar de la organización

Fuente: Elaboración propia con información tomada de González y Pedroza (2018)

Para lograr este engranaje, una vez más se hace énfasis en la importancia de la preparación más que en la reacción ante las crisis económicas. En primer lugar, es evidente que en una etapa reactiva, es decir cuando llega una crisis inesperada la empresa puede valerse del conocimiento intrínseco de la organización que encuentre a la mano, generar ideas innovadoras de rapidez e inyectar tecnología para acelerar el proceso de implementación de las mismas y así dar solución a sus problemas.

Bajo este primer contexto, sin duda y como lo afirma el título de este ensayo, las crisis económicas incentivan esos procesos de innovación y tecnología, promueven la creatividad, la recursividad y desafían a los administradores a tomar decisiones rápidas; sin embargo vale la pena cuestionarse si el escenario puede cambiar cuando las aguas se calmen y el día a día vuelva a su normalidad pues puede darse un efecto donde aunque sigan adelante con lo que ya

implementaron, sus procesos creativos se desincentiven y coloque a las empresas nuevamente en zonas de confort hasta que la próxima crisis arribe.

Como ejemplo de esto, si se da un vistazo a la más reciente crisis provocada por la pandemia, se puede observar cómo una gran cantidad de negocios tuvieron que recurrir a último momento a los medios tecnológicos y la virtualidad como no lo habían hecho antes para darle continuidad a sus actividades; las tiendas localizadas en los barrios, tuvieron que adherirse rápidamente a plataformas digitales de comercialización, pago en línea y entrega a domicilio; los mencionados almacenes Only recurrieron al whatsapp como intermediario entre sus trabajadores y clientes para lograr vender algunos de sus productos, los bares tuvieron que realizar ciertas inversiones en cocinas para poder convertir su modelo de negocio tradicional en gastro bares y operar ante las restricciones, es decir la crisis los incentivó, pero ¿realmente hubo un cambio de paradigma y de cultura en sus empresas que los haga tener una ventaja competitiva durante los años venideros? o ¿tendrán que esperar a la próxima crisis para en su momento recurrir a herramientas tecnológicas que apoyen nuevas propuestas?

En segundo lugar en cambio, en una etapa de preparación, las empresas van con el tiempo implementando la gestión del conocimiento, creando ambientes y culturas de innovación y recurren a la vigilancia tecnológica para ir visualizando las tendencias y necesidades tal como lo proponen Ortiz y Pedroza (2006) “La introducción del factor tecnológico como recurso estratégico requiere de una auditoria tecnológica cuyos objetivos podrían ser: detectar el valor de las tecnologías aplicadas en una empresa e identificar el potencial tecnológico del presente y del futuro” (p.71) . Este proceso aporta significativamente a la toma de decisiones y a la construcción de la ventaja competitiva en pro de posicionar a la empresa no sólo en el presente si no con una visión a largo plazo.

Un ejemplo del sector financiero es la empresa Scotiabank que aunque no esperaba una pandemia sí ha ido con el tiempo dándole una gran importancia a la continuidad del negocio y trabajando en su proceso de preparación ha ido implementando los tres factores (gestión del conocimiento, tecnología, e innovación), con lo que pudieron ejecutar rápidamente una fuerte logística para garantizar que cada colaborador que se trasladara a su hogar tuviera los equipos

necesarios para realizar su labor, que el banco pudiera garantizar la seguridad de la información de sus clientes en ambientes lejos de su supervisión directa y que no se perdieran días productivos en medio de la situación preguntándose cómo operarían, pues ya había todo un plan de fondo que simplemente se tuvo que ajustar a las circunstancias.

Es así, como una crisis económica, a pesar de todos los efectos negativos que produce, es una excelente oportunidad para el Administrador visionario de romper paradigmas y aceptarla como una etapa del ciclo económico en el que se desenvuelve el mundo empresarial y a la cual en su momento habrá que hacerle frente. Esta concepción les permite decidir qué tipo de empresa quieren forjar, bajo qué escenarios futuros quieren operar y empezar desde ya a gestionar una nueva cultura en sus organizaciones.

Conclusiones

Las organizaciones están inmersas en un entorno cada vez más vulnerable y de rápidos cambios donde las crisis económicas tienden a aparecer con mayor frecuencia generando impactos negativos que ponen en riesgo la estabilidad de los negocios. Bajo este contexto, el Administrador moderno tiene la opción de hacer un cambio de paradigma en él y en su organización, teniendo en cuenta que esta etapa representará una oportunidad para prever diferentes escenarios y así fortalecer su ventaja competitiva. Para permanecer en el mercado hay que generar diferentes estrategias y administrar los recursos pero si no hay un cambio de mentalidad los esfuerzos pueden ser en vano.

Dos de los principales desafíos que enfrenta el Administrador son las debilidades presentes en el modelo de educación en cuanto al manejo de organizaciones en tiempos de crisis y la falta de una comunicación descentralizada que involucre a los diferentes agentes económicos.

Respecto al primer desafío, se espera que los administradores fomenten la gestión el conocimiento dejando evidencia de su actuar para ayudar a formar a futuros dirigentes para que éstos puedan tener la capacidad de enfrentar las crisis con más y mejores herramientas y así evitar que cada vez más negocios tengan que cerrar sus puertas al no poder sobrevivir a etapas complejas. Y respecto al segundo, se espera que los administradores ahonden en temas de comunicación con modelos como el planteado de entendimiento mutuo donde se descentraliza la información y se aprende a escuchar a todos los involucrados en el proceso empresarial.

La administración ha evolucionado a lo largo de la historia y la innovación se ha convertido en un proceso y un concepto altamente utilizado. Sin embargo se ha concebido en diferentes casos en un factor aislado del plan estratégico o de la misma cultura de la empresa donde sólo algunas personas especializadas e inmersas en un departamento de I+D son los únicos encargados de gestionarla. Bajo este contexto, se espera que el administrador integre la innovación a la cultura organizacional y la fomente a lo largo y ancho de la empresa para que todas las personas la conozcan y la apliquen como una parte esencial de su labor. Como este es un proceso que toma tiempo, debe iniciarse lo antes posible para estar preparado frente a las próximas crisis que se han de presentar.

Dentro de dicha cultura, la tecnología juega un papel fundamental. Ésta debe tener una correcta gestión dentro del plan estratégico y una vigilancia tecnológica que permita detectar oportunidades de innovación con objetivos claros. En definitiva, invertir e implementar tecnología en la empresa parte de una necesidad concreta y que su enfoque apunte a la generación de valor.

Las crisis económicas son etapas que hacen parte del camino que atraviesa la organización y que aparecen para desafiar la administración, proponiéndole retos y brindándole oportunidades para replantear viejos puntos de vista, cambiar procesos y gestionar el conocimiento mientras incentivan a que los administradores promuevan culturas donde prevalezcan los procesos de innovación y el apoyo de la tecnología en pro de tener una empresa

generadora permanente de valor. Claramente el tema requiere una exploración y un análisis aun más profundo en la medida que el mundo continúa bajo un cambio tecnológico acelerado. Este ensayo pretende llamar la atención sobre el tema e invitar a continuar su estudio.

Referencias

- Acosta, J., (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. 3C Empresa. *Investigación Y Pensamiento Crítico*, 4(3), 160 - 174.
- Acosta, V. (2021). *En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia*. Diario la República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- Agulló, C. (1999). *Cambios significativos en el mundo empresarial*. Universidad Politécnica de Madrid. *Economía Industrial*, 6(330) Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05cagu.pdf>
- BBC News Mundo (2020). *Las 14 recesiones de los últimos 150 años (y por qué la del coronavirus sería la cuarta peor)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53303499>
- Beswick, C., (2015). *Building a Culture of Innovation : A Practical Framework for Placing Innovation at the Core of Your Business*. Kogan Page.
- Casalet, M., Corona, L., Diaz, R., Lara, N., Lopez, E., Mulas P., (1998). *Tecnología: Concepto, Problemas y Perspectivas*. Siglo XXI
- Carreño, L., (2020). *Almacenes Only, resistir al tiempo de la pandemia*. *Diario El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/almacenes-only-resistir-al-tiempo-de-la-pandemia-article/>
- Eder, H., & Alvintzi, P., (2010). *Crisis Management*. Nova Science Publishers, Inc.
- Facultad de estudios a Distancia (FAEDIS) (2019). *Metodologías de Innovación*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ferraro, R., y Lerch C., (1997). *Qué Es Qué en Tecnología?: Manual de Uso*. Ediciones Garnica S.A

- Guerra, M., (2020). *Innovar o morir. La Orientación en la mejora del desarrollo y bienestar personal* (pp. 15-33). Universidad de La Rioja.
- Horibe, F. (2016). *Creando la Cultura de la Innovación*. VisionArts Inc. Capitulo 13
- Liderazgo en tiempos de crisis. (2020) Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/management/articulo/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/284719/>
- Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ra edición. OCDE y Eurostat. Traducido por Tragsa (2005)
- Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare.
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Pearson Educación.
- Palomo, M., y Pedroza, Á., (2018). *La competitividad empresarial: el desarrollo tecnológico*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/14494/1/La%20competitividad%20empresarial.pdf>
- Pecujlija, M., y Cosic, D., (2019). *Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility*. Nova.
- Real Academia Española. (s.f.). *Crisis*. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/crisis>
- Robertson, J. (2019). *Executing Crisis: A C-Suite Crisis Leadership Survival Guide*. Rothstein Publishing.
- Sempere, P. (2021). *El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año*. Diario El país. España. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Schwab, K. (2020). *La Cuarta Revolución Industrial*. *Futuro Hoy*, 1(1), 06-10.
- Soboll, P. (2011). *Innovación tras la palabra de moda*. Innovación. Perspectivas para el siglo XXI. BBVA