

Editorial

EL CAMBIANTE CONTEXTO DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

Gabriel A. Ramírez Méndez*

Decir que las organizaciones y directivos empresariales deben enfrentar un medio ambiente cambiante y crecientemente complejo resulta hoy una trivialidad; es bien sabido que esto está sucediendo a tasas crecientes desde los años sesenta. Quizás lo más importante que ocurría entonces era la primero incipiente y pronto desatada entrada de las computadoras a las operaciones habituales de las empresas. La tecnología de la información se hacía presente como herramienta para procesar datos masivos, como nóminas e inventarios, e iniciaba una era de cambios profundos en el mundo de los negocios, que pronto fueron manifestándose en los ámbitos de la administración pública, el gobierno, la economía y la academia.

Inicialmente, un pequeño grupo de empresas dominaban los ámbitos de producción de hardware y software, entre las que destacaba como líder indiscutida IBM y brillaban junto a ésta Hewlette Packard y, Burroughs, que al unirse más tarde con Sperry pasó a llamarse y Unisys. A mediados de los años 80, aparentemente sin mucho interés, IBM decidió incursionar en el ámbito de las computadoras personales con la idea de estar presente en un mercado en el que, si bien veía con poco futuro comparado con el de las “mainframes”, ya registraba nombres como Apple, Atari y Commodor. El líder de la industria debía también estar presente en este

* Editor, Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, Bogotá. Colombia.

mercado y así como IBM creó y registró el nombre PC, al mismo tiempo que contrataba como proveedor de software para el sistema operativo a Microsoft, que en ese entonces era una pequeña empresa.

Desde el comienzo de su aplicación, las TIC impactaron decisivamente en la competitividad de las empresas y dieron origen a un nuevo gran mercado: el de las tecnologías de la Información. Muy rápidamente este nuevo mercado sobrepasó en tamaño a mercados tradicionales de considerable envergadura, como los del acero y de la construcción barcos y aviones. Dos pequeñas empresas, Microsoft e Intel, crecieron entonces a velocidad y tamaños sin precedentes en la historia económica.

Por su parte, a fines de los años 80 Apple se hizo dominante en el mercado de la computadoras personales, gracias a la magnífica y exitosa idea de dotar de interface gráfica a estas pequeñas computadoras y con ello lograr lo que los líderes de esa industria no habían conseguido: que usuarios no especializados en TIC pudieran utilizar de manera fácil el enorme potencial que ofrecían estas máquinas. Esto cambió el mercado de las TIC para siempre.

Al parecer, el éxito de Apple cegó a sus directivos quiénes, a pesar de las claras señales que indicaban que empresas como Intel y Microsoft no serían eternamente pequeñas, se negaron a comercializar separadamente sus sistema operativo Finder y bajo el lema *Think Different* menospreciaron las capacidades futuras de los procesadores Intel y dieron por hecho cierto que el sistema operativo Windows, de Bill Gates, no pasaría de ser una ineficiente imitación de Finder. La historia probó que estaban equivocados respecto a Intel y

que a pesar de que funcionalmente Windows nunca ha podido superar las capacidades de los sistemas operativos de Apple, los bajos precios que una multitud de fabricantes japoneses, coreanos y chinos pudo ofrecer para computadoras personales que utilizaban primero DOS y luego Windows, puso a Apple al borde de la quiebra e hizo de Bill Gates el hombre más rico del mundo.

A comienzos de los años 90, el mercado de las computadoras personales desplazaba para siempre a las *mainframes* y la fórmula ganadora era Intel y Windows, que sumados a nombres como Epson y Dell entraban a competir firmemente con los clásicos IBM, HP y Unisys, mientras una variedad de “clones” de bajo precio hacían la vida aún más difícil para Apple.

Pero mientras todo esto ocurría, el mundo se transformaba de manera aún más dramática; la revolución en la tecnologías de las comunicaciones y la integración armónica de estas con a las tecnologías de la información daba origen al ciberespacio: un lugar que, una vez más, no sólo facilitaría los negocios y el desarrollo económico, sino que él mismo se convertiría en un mercado para productos impensados por la mayoría de las empresas a fines de los años 90 y comienzos del 2000. Para que las empresas y personas pudieran utilizar plenamente las ventajas que otorgaba el acceso a la exponencialmente creciente disponibilidad de información existente en el ciberespacio se necesitaban navegadores y motores de búsqueda y curiosamente los grandes del mercado TIC no vieron a tiempo el surgimiento de ese mercado o no imaginaron el potencial comercial que con ellos se abriría. Una vez más fueron jóvenes exploradores, como Gates y Jobs lo habían sido antes, quienes iban a aprovechar esas oportunidades.

¿Le faltó a IBM, HP y Unisys, y más tarde a Apple y Microsoft, visión de mercado? ¿Estaban estas empresas anquilosadas, carentes de creatividad y capacidad innovadora? La respuesta a ambas preguntas es no. Del mismo modo no se puede decir que a Google le faltaron esas capacidades para posicionarse a tiempo en el mercado de las redes sociales. Lo que sucede es que las oportunidades que abren los mercados cuando entran en periodos de crecimiento y diversificación acelerados se multiplican y sobrepasan ampliamente las capacidades de las empresas líderes de aprovecharlas todas, esto es prueba suficiente de que los Océanos Azules realmente existen.

En el breve periodo histórico que va desde el registro de la palabra PC por IBM hasta nuestros días, han aparecido, desaparecido y sido absorbidas una variedad de empresas y marcas que fueron grandes actores del mercado de las TIC, como Commodor, Atari, Digital, Vax, y más tarde Novell, Altavista y muchas otras.

La desaparición y absorción de grandes empresas y marcas no es un fenómeno nuevo en las economías de mercado. Este ilustra claramente la idea de destrucción creativa de Schumpeter y ha afectado a industrias de todo tipo, desde lo que aún se denomina industria pesada, hasta la de los cosméticos y el menudeo, pasando por la automotriz y el cine. Sin embargo, los ciclos de auge y desaparición de empresas, así como los de surgimiento y transformación de nuevas industrias nunca fueron tan rápidos y dramáticos como ahora; drama que se extiende a transformaciones societarias que van desde la reciente quiebra económica de la ciudad de Detroit hasta el creciente protagonismo de economías como las de China, India y Brasil e incluyen un preocupante estancamiento en Europa y los Estados Unidos.

LA RELEVANCIA DE LA PERDURABILIDAD

Sin duda, mantener una presencia robusta y resiliente en el mundo empresarial ha sido siempre un asunto fundamental para los directores y líderes empresariales, y las amenazas han estado siempre allí acechando a las empresas, mientras las oportunidades se presentan poco conspicuas y cuando son notorias se acompañan de altos riesgos para generar arenas competitivas que se saturan rápidamente y hacen de muchas de ellas efímeras realidades.

Lo diferente en esta segunda década del siglo XXI es que los desafíos a la perdurabilidad se presentan en un medio en que las amenazas y oportunidades son mucho más difíciles de reconocer; se requieren visiones renovadas y más que nuevos paradigmas, capacidades para tratar adecuadamente con los factores que determinan los cambios en estos últimos y para dotar a las organizaciones de medios de meta-aprendizaje organizacional dentro de una concatenación de niveles recursivos, que configuran redes organizacionales que integran lo interno con lo externo de manera continuada, en una relación colaborativa que se basa en unidades administrativas altamente autónomas.

A satisfacer estos requerimientos es a lo que se orienta la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad del Rosario y es por ello que ha puesto la perdurabilidad de las organizaciones en el centro de su atención (Restrepo et al 2009). Los nuevos directivos requieren competencias para reconocer no sólo el entorno en el que se desempeñan, sino aquello que va generando el cambio de esos entornos, es decir, aquellos hechos que van haciendo posible tanto la integración de empresas en *clusters* competitivos, como la inno-

vación basada en agentes externos que van mucho más allá de las tradicionales investigaciones de mercado y de *focus groups*, y que hacen posible la innovación originada en las multitudes externas a la organización –*crowd sourcing*.

Para el directivo de hoy es importante reconocer estos cambios y nuevas condiciones del contexto en que se desempeña, y cómo éstas afectarán a la organización de la cual es responsable. Esto implica poder reconocer lo que pasa en la realidad de los negocios, lo que sucede en los planos de los nuevos métodos y tecnologías blandas aplicables a los fenómenos organizacionales, y en el ámbito de las ideas sobre el mercado, la economía y la sociedad.

En el plano de los negocios, las nuevas tecnologías facilitan procesos, permiten nuevos productos y crean, indirectamente, nuevos mercados y negocios de dimensiones insospechadas. En el ámbito de los métodos y enfoques organizacionales y directivos surgen nuevas formas organizacionales internas y de asociatividad entre productores, clientes y proveedores, trayendo nuevas variaciones creativas a la hoy bien conocida cadena de valor. En el plano de la ideas, el pensamiento sistémico, junto con su desarrollos más reciente en ciencias de la complejidad, ofrecen un marco teórico que, adecuadamente complementado con el pensamiento analítico tradicional, ofrece mapas de ruta para navegar los desconocidos océanos del mundo organizacional del siglo XXI, que tiene como características principal, a diferencia de un blue print, la posibilidad de ser replanteados y reformulados permanentemente, de acuerdo a las tendencias que van determinando los cambiantes paisajes de la sociedad del futuro, una sociedad que, en retrospectiva, pasó de la sociedad industrial a la de

servicio y de ésta a la sociedad del conocimiento, y que hoy debe buscar respuesta a las necesidades de los siete mil quinientos millones de habitantes de este planeta, al mismo tiempo que asegurar la integridad de la frágil biosfera que lo envuelve y permite la vida en la tierra.

En este último aspecto ha surgido y se consolida como criterio de éxito empresarial lo que se conoce como la Triple Línea de Fondo, que agrega al éxito económico la necesidad de obtener resultados positivos en la efectividad organizacional para tratar con la preservación y recuperación del medio ambiente natural –Sustentabilidad– (Elkington, 1994; Edwards, 2005; Ramírez 2012) y, a través de la Responsabilidad Social Corporativa (Slaper, 2011), aportar significativamente a la reducción de la pobreza y a la igualdad de derechos en todo el mundo.

LA OFERTA EDITORIAL DE ESTE NÚMERO

Este número contiene tres artículos de investigación, dos de reflexión y uno de revisión. Los dos primeros se refieren a problemáticas del entorno, mientras que el tercero reporta un estudio en el ámbito de las universidades públicas. En el primero el Dr. Jolonch presenta un análisis prospectivo del transporte público a 25 años en la ciudad de Bogotá y ofrece como principal conclusión que el factor fundamental para conseguir soluciones de mayor efectividad es el de la transparencia, apuntando con ello a un problema de dimensiones administrativas, culturales y políticas. El segundo artículo investiga la competitividad presente y futura de México, un país que, a pesar de haber emprendido una serie de transformaciones profundas para mejorar su competitividad a partir de la segunda mitad de la

década de los 80, ha mantenido un desempeño poco alentador a pesar de los favorables precios del petróleo que se han mantenido desde entonces.

El tercer artículo se refiere a la relación entre la industria de empaques y el medio ambiente, y cómo todo esto se relaciona a la ética y la responsabilidad social de las empresas, para finalmente presentar expresamente un estudio sobre qué tanto se ajustan las empresas colombianas a los principios del Sello Ambiental Colombiano. El cuarto artículo expone la cultura organizacional en las universidades públicas de Colombia y cómo ésta se relaciona con la efectividad, empleando métodos cualitativos y cuantitativos que los autores combinan con el método de Modelamiento y Simulación Basada en Agente, para contribuir a la toma de decisiones que conduzcan a mejorar la contribución que hacen estas instituciones a la sociedad.

En el quinto artículo los profesores Cardona y Gutiérrez exploran la realidad crecientemente importante de las redes organizacionales y de paso enfatizan el concepto de capacidades dinámicas y su relevancia práctica en el ámbito de sistemas emergentes configurados por la integración de redes, cuyos nodos principales son organizaciones, buscando clarificar la relevancia de los grupos de interés para procurar entornos que faciliten la transferencia de conocimientos a través de la cooperación. En el sexto artículo Zapata y Mirabal reflexionan sobre el impacto de la complejidad en las teorías de las organizaciones, entendiendo la relación organización-entorno como esencialmente complementaria; finalmente Ramírez, Duque y Rodríguez revisan conceptualmente experiencias recientes sobre lealtad de marca en el marco de una Mercadotecnia que incorpora logística interorganizacional y comer-

cio electrónico, en un intento por abrir nuevos ámbitos para la investigación.

REFERENCIAS

- Edwards, A. R. (2005). *The Sustainability Revolution*, New Society Publishers. Gabriola Island, Canadá.
- Elkington, J. (1994). "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development". En *California Management Review*, 36, 2: 90-101.
- Ramirez, G. A. (2012). "Sustainable Development: Paradoxes, Misunderstandings and Learning Organizations". En *The Organizational Learning*, 19, 1: 58-76.
- Restrepo, L.; Vélez, R.; Méndez, C.; Rivera H. & Mendoza, L. (2009). "Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas". Documento de investigación, 39, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Slaper, T. (2011). "The Triple Bottom Line: What Is It and how Does It Work? En *Indiana Business Review*, 86,1: 4-8.