

# PRESENTACIÓN

Las perspectivas de una administración eficiente de las organizaciones actuales se alejan de una visión lineal de adición y sustracción tecnológica. En el fondo, se apoyan en las concepciones de la administración, en nuestro tiempo: un campo de estudio dinámico, con sus respectivos análisis, en constante renovación. En consecuencia, lejos quedaron aquellas imágenes difundidas en las revistas de negocios de hace cuatro décadas. Por ejemplo, al recorrer el pasillo de una biblioteca que cuente con un respetable acervo sobre temas de administración y negocios, se encuentran las mismas temáticas si se selecciona un mismo periodo de tiempo. Si el catálogo hemerográfico cuenta con un acervo de mediados del siglo xx y, al azar, se escoge un ejemplar de una publicación mexicana con fecha de noviembre de 1974, se distinguiría en la portada el siguiente cintillo: *Ahora es cuando*, que se refiere a una entrevista con los responsables de la Bolsa Mexicana de Valores, en la cual los directivos no hacen más que enaltecer el papel de la información oportuna para el “buen” rumbo de toda empresa y la necesidad de planear en el corto y mediano plazo para hacer frente a los cambios de un entorno incierto.

Para la administración como disciplina, la década de 1970 representa un punto de inflexión en el que se observa, por un lado, cierta estabilidad del entorno empresarial y, por el otro, el avance de la tecnología para alcanzar la eficiencia. Al hojear la publicación se identifica una tendencia de la época que refuerza el estereotipo del hombre de negocios: impecable traje con rigurosa corbata, y la imagen de control absoluto descansa en su experiencia laboral. Asimismo, los libros de texto emulan el éxito empresarial en la implementación de las herramientas administrativas en pleno auge: la planeación estratégica como vehículo para disminuir la incertidumbre. En este momento, la incertidumbre se disminuye con sofisticadas herramientas de control interno (Mintzberg, 2003).

En el mundo de los negocios, el concepto de eficiencia se ha convertido en obsesión para algunos consultores y administradores, se habla mucho de él y se dejan de lado sus alcances e intención operativa. Una de las repercusiones de la gestión contemporánea es el dimensionamiento de este concepto en la construcción de herramientas administrativas eficientes. Es innegable el papel de las grandes empresas en su diseño y difusión, si se entiende la eficiencia como todo aquello que se involucra para cumplir objetivos en tiempos determinados. Se espera que la administración moderna atienda los retos marcados por un entorno cada vez más agresivo, competitivo, inestable e incierto; donde las directrices que marcan el rumbo de la disciplina se transmiten también, en las escuelas de negocios de los países altamente industrializados.

Por esto, la administración del siglo xxi se aleja cada vez más de una visión tradicional; los entornos estables, la certeza de conocer la causa y efecto de los problemas son contextos que no caben ya en esta disciplina. El discurso empresarial se muestra con un lenguaje más dinámico e incorpora en el proceso de toma de decisiones las herramientas capaces de dar respuesta a tal dinamismo, en el que la protagonista es la eficiencia, al mismo tiempo utiliza cierta retórica para ocultar los efectos que conlleva el cumplimiento de los objetivos, pues debido a las nuevas pautas, tanto en la forma de reestructurar los procesos administrativos como en la actuación de los individuos involucrados, se tienen repercusiones de diversa índole.

En este sentido, no hay que dejar de lado la advertencia de Lipovetsky (2003): una de las herencias de la gran empresa en la dinámica social es un cinismo inmerso en una cultura del individualismo, uno de cuyos ejes gira alrededor del egoísmo imbricado en la reconfiguración del tiempo. El individuo es eficiente en la empresa en la medida en que no sólo desempeña su trabajo de manera adecuada, sino

desde que asume una actitud multitarea para dar respuesta a todas y cada una de las exigencias laborales, sin importar quién o qué se encuentre frente a él. Por consiguiente, la concepción de lo efímero y la configuración de posibles rutas para llegar a los medios desempeñan un papel importante.

En este contexto, el papel de las grandes empresas en el uso del concepto eficiencia es protagónico como medio de difusión de modelos organizacionales, mismos que se replican también en organizaciones públicas (Montaño, 2005), donde hay posiciones encontradas para reconocer la nueva concepción del tiempo y conseguir los resultados exigidos. Sin importar los medios, interesan los fines que no atenten contra el orden establecido. Así pues, ante los múltiples formas que adquiere el trabajo en lo público y lo privado, se alojan en el fondo rasgos de precariedad debido a la naturaleza y ritmo del cambio del entorno (De la Garza, 2008).

En conjunto, el rostro que adquiere la administración en el siglo **xxi** se apoya en una nueva semántica: la gestión, que lleva la eficacia como apellido. De esta forma, se distinguen, por ejemplo, diversas gestiones derivadas: la del talento humano, la pública, con énfasis en sustentabilidad, de responsabilidad social, con cambio tecnológico o planeación estratégica, en las que se admite el papel dinámico de quien toma las decisiones. Dicho de otra manera, las características inmersas en los procesos deben ser capaces de responder a las necesidades actuales de la administración, ahora vista como gestión, en las que se permite el uso de aquellas herramientas que demuestren su eficacia y eficiencia sea cual sea el escenario de aplicación.

Con tal directriz, más allá de un simple cambio de nomenclatura, la gestión del siglo **xxi** incluye ciertas estrategias retóricas que buscan legitimar el uso de prácticas o herramientas administrativas aplicable en cualquier situación y, en particular, la eficiencia forma parte de tales prácticas. Como se señaló en un inicio, las grandes empresas centran sus esfuerzos en difundir sus decisiones corporativas como parte de este modelo, como una gestión *incluyente y responsable*, lo que se refleja en la información que se difunde en las revistas especializadas, los medios electrónicos de comunicación y los periódicos en sus secciones de negocios.

Una gestión exitosa se encamina a fusiones, compras de acciones, expansión de unidades de negocios, recortes masivos de personal, reubicaciones de plantas, lanzamiento de productos, implementación de nuevas tecnologías, entre otros avatares. El elemento humano entra en este inventario. O sea, las perspectivas y retos de la gestión contemporánea, planteados en los textos de administración de los últimos 10 años, discuten cómo lograr una gestión eficiente a partir de este marco semántico. Para el tomador de decisiones significa contemplar un rompecabezas con más de mil piezas que, por un lado, contiene partes brillantes y coloridas fáciles de ensamblar, pero, por el otro, tiene extensiones oscuras difíciles de engarzar. Hay que tener en cuenta que el manejo de las herramientas administrativas que lograron el éxito en algunas organizaciones no siempre tendrá los efectos deseados en todas.

Desde una postura conservadora de la administración, hay quienes consideran que las nuevas herramientas administrativas se derivan directamente de un cambio paradigmático en la forma en que se aplican por la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, aunado a la nueva manera de interacción individual que es consecuencia de la modificación de los mecanismos involucrados en el desempeño del trabajo. No es lo mismo integrarse a un espacio donde el único interlocutor es otra persona a kilómetros de distancia, unida por una aplicación que transmite la señal remota de una cámara integrada a la computadora, que un encuentro cara a cara. En palabras de la antropología: no se encara la otredad.

Por consiguiente, la interacción personal se traduce en una mayor participación de los miembros de una organización en el intercambio de información y detección de problemas en tiempo real, con la intermediación de los dispositivos electrónicos. Este fenómeno lleva al dimensionamiento del papel de la tecnología en la organización del trabajo e interesa a los involucrados en la administración, ya que se relaciona con las características que adquieren las grandes empresas: flexibles y participati-

vas, con un alto grado de armonía debido a la eliminación de las fronteras físicas. En este marco, las organizaciones contemporáneas, no sólo las grandes empresas, se ven orilladas a iniciar procesos de cambio por el adelgazamiento de sus estructuras y la precarización del trabajo ante la incertidumbre económica mundial. Estas características son sumamente atractivas para el discurso empresarial que, a su vez, se aglutina en la enseñanza de la administración: simplifica el papel de los cambios del entorno y su relación con las organizaciones que tienden a la incorporación de herramientas administrativas capaces de dar respuesta a estos nuevos escenarios (Podolny, 2011).

Para la comprensión de la composición de estos escenarios existen espacios académicos, como la presente revista. Por esta razón, el número que usted, apreciable lector, tiene en sus manos, gira en torno a la temática de las nuevas perspectivas de la gestión contemporánea. Abre este GyE número de la revista *Gestión y Estrategia* el artículo de Juan José Cabrera Lazarini y Alejandra Elizabeth Urbiola Solís, titulado “Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica”. El trabajo indaga en las relaciones entre estrés laboral y compromiso organizacional en una muestra de empleados de una empresa en Costa Rica. Sus resultados de investigación se basan en indicadores cuantitativos para medir la tensión laboral y reflexionan sobre los efectos negativos del estrés en los individuos y cuando éste los habilita para mantener dirección y significado en su trabajo.

En el discernimiento del papel que desempeña la incertidumbre en la gestión contemporánea, es pertinente el artículo de César Medina Salgado, “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”, que ubica en el centro de su reflexión la resiliencia y su aplicación organizacional. El autor retoma este concepto que ha transitado por distintas disciplinas, como la ecología y la psicología, para definirlo como la capacidad de recuperación de las organizaciones ante una contingencia. Por lo tanto, la resiliencia para el análisis organizacional también puede ser aceptada como la capacidad de una organización para absorber los cambios y conservar su funcionalidad esencial en un entorno incierto como el actual.

Como muestra de los efectos del adelgazamiento de las estructuras estatales, producto del neoliberalismo, el 11 de octubre de 2009 el gobierno de México decretó la extinción de una de sus grandes empresas: Luz y Fuerza del Centro (LYFC), con la argumentación de su ineficiencia operativa y financiera. Con este telón de fondo, José Luis Zarazúa Vilchis escribe el artículo “Efectos de la institucionalización de la capacitación en el desempeño organizacional. El caso de LYFC”, en el que analiza la institucionalización de los procesos de capacitación y su impacto en el desempeño organizacional de la empresa ahora extinta. El autor cuestiona hasta dónde la capacitación y el desempeño son parte de una herramienta administrativa para la enseñanza y el aprendizaje.

“Panorama de la enseñanza de responsabilidad social empresarial en las instituciones de educación superior en México e Iberoamérica”, es el nombre del trabajo presentado por Edim Martínez Rodríguez y Luis Ladislao García Martínez, quienes se encargan de dibujar el panorama contemporáneo de la enseñanza de la responsabilidad social en México, así como sus antecedentes en Iberoamérica. Su objetivo es mostrar si la enseñanza de la responsabilidad social empresarial (RSE), como concepto que ha permeado en la gestión contemporánea, constituye una prioridad para las instituciones de educación superior. Los autores diferencian tendencias, iniciativas e interpretaciones de este concepto, tan citado en la literatura administrativa de este siglo.

Para un país como México, el turismo podría ser considerado como la principal vía para alcanzar un crecimiento económico constante, gracias a su riqueza cultural y ubicación geográfica. En esta tesitura, María Patricia Salcedo Guzmán y Fidel San Martín Reboloso indagan en la conformación del término “turismo sustentable”, el cual puede desarrollarse en nuestro país tanto en el tradicional, de sol y playa, como en el turismo alternativo, que ofrece una variada gama de formas de ocio y esparcimiento.

Estas reflexiones se desarrollan en el trabajo “Turismo y sustentabilidad: paradigma de desarrollo, entre lo tradicional y lo alternativo”. Sin embargo, los autores son enfáticos al subrayar un gran reto: para lograr un auténtico desarrollo económico en el turismo es necesario que el crecimiento económico sea superior al crecimiento de la población y se refleje en la calidad de vida. Para conseguirlo es indispensable una mejor distribución de la riqueza y la ausencia de deterioro del medio ambiente. Es decir, el comercio justo podría coadyuvar a tal propuesta.

Para la gestión pública del siglo **xxi**, la inclusión debe observarse en diversos niveles. Al respecto, Gabriela Barajas Martínez pone en la mesa de discusión que los presupuestos públicos federales con enfoque de género, en México, deben entenderse no sólo como la revisión contable de los programas de gasto e ingresos públicos para un ejercicio económico determinado. Desde la perspectiva de la autora, el enfoque de género tendría que orientarse al análisis de los presupuestos con un examen que incluya varias etapas, no lineales, para entender el entramado institucional construido en México para manejar y estimar sus ingresos y gastos. En el fondo, se admite una profunda desigualdad en este rubro. Estas reflexiones se encuentran en el trabajo “Presupuestos públicos con enfoque de género en México: avances, obstáculos y perspectivas”.

Este número llega a su fin con la reseña de Sergio Levín Kosberg quien escribe sobre el más reciente libro de Henry Mintzberg, *Managing*, una revisión de su tesis doctoral que versa sobre los quehaceres gerenciales. Después de utilizar ejemplos de gerentes exitosos y fracasados, Mintzberg descubre las causas del fracaso de la dirección de las empresas y presenta las fallas más representativas: personales, por puesto, por compatibilidad y por el éxito. El libro de este autor ubica la arrogancia como un factor que lleva a fracasar a la empresa; también reconoce que, en palabras de Levín, “así como en el mundo biológico se falla, y esto es sinónimo de fallecimiento, también es parte de la evolución natural, e igualmente en los sistemas organizacionales se pueden presentar fallas”.

Finalmente, en una publicación académica los elementos más visibles son los autores, provenientes de diversas instituciones de educación superior, y los más acuciosos con los que forman parte del Comité Editorial. Sin embargo, también se compone de otros elementos que parecieran anónimos: los revisores y diagramadores de las páginas antes de imprimir y de la parte de la producción editorial. Como todo proceso de difusión, no puede culminar sin la participación del lector y es aquí donde nos detenemos para establecer un diálogo con usted desde otra arista: la comunicación gráfica, pretexto para conversar. Para este número, se estableció una vinculación más estrecha con la selección e intención de la ilustración de nuestra portada para que se convirtiera en un espacio de interpretación, producto de un ejercicio amplio de apreciación estética, cuya relación con el lector fuera más allá de una consulta de artículos y, a partir de nuestro tema eje, la conversación se complementará con el contexto visual. Por tal motivo, se invitó a dos destacados estudiantes del Doctorado en Diseño de la UAM-Xochimilco, Nalleli Varela y Rodolfo Rosas, a elaborar la ilustración *Hight Violet, Conversation 16*, inspirada en el título del número 41 de *Gestión y estrategia*.

En efecto, se reconoce que las nuevas perspectivas de la gestión contemporánea contemplan aspectos todavía no develados, efecto de un nuevo rediseño del tiempo, de la cultura organizacional como vehículo para homologar comportamientos, pero también surgen, a modo de resistencia, nuevas formas de organización emergentes y la conceptualización del individuo en relación con la tecnología y las formas de trabajo. Para los interesados, es una conversación apasionante que se inicia al momento de encontrarse alrededor de la disciplina de la administración con cualquiera de sus aristas.

El trabajo de divulgación producto de la investigación empírica o de inquietudes teórico conceptuales necesita un punto de referencia común, contextualizado en realidades concretas, donde converjan varias conversaciones. Se espera que en este ejemplar vea con interés, apreciado lector, sólo una po-

sibilidad de las diversas perspectivas para comprender algunas de las perspectivas contemporáneas de la gestión. Damos inicio a la conversación.

**Angel Wilhelm Vázquez García**  
Editor

## Referencias

- De la Garza, Enrique (2008), "Hacia un concepto ampliado de trabajo", en *Trabajo, calificación e identidad*, Buenos Aires, pp. 1-31, en: <<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/index.htm>>.
- Demers, Cristiane (2007), *Organizational Change Theories. A syntesis*, EUA, Sage.
- Lipovetsky, Gilles (2003), *Metamorfosis de la Cultura Liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*, Barcelona, Anagrama.
- Mauffette-Leenders et al. (2005), *Aprende con casos*, Canada, Richard Ivey School of Business/Universidad del Oeste de Ontario/Ivey.
- Mintzberg, Henry et al. (2003), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Argentina, Granica.
- Montaño, Luis (2005), "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", *Gestión y Política Pública*, vol. XIV, núm. 3, CIDE, México, pp. 465-495.
- Podolny, Joel (2011), "A conversation with James G. March on Learning about Leadership", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, núm. 3, pp. 502-506.