

## LA ADMINISTRACION FRENTE AL DESARROLLO SUSTENTABLE

**Sol Saavedra**

Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales  
Departamento de Empresas

**Resumen.-** El hombre busca continuamente su “bienestar”, y para tal fin ha ideado, diseñado y construido, teorías, líneas de pensamiento y modelos que ha materializado en sistemas políticos de conducción de la sociedad. Pero cuando no se satisfacen las necesidades o se dejan de lado variables o recursos vitales para cumplir esa misión, nuevas teorías surgen y nuevas decisiones son tomadas. Es así que se evidencia la responsabilidad social del hombre como administrador.

El crecimiento exponencial de la población, el incremento de las necesidades de la misma, la limitación de los recursos, el deterioro de la naturaleza, y las desigualdades entre los países, aunado a la crisis institucional y de liderazgo, imposibilitan soluciones y agudizan el problema de la pobreza en el mundo. Estos elementos son hoy por hoy las líneas del debate mundial y las causas del deterioro de la calidad de vida que impide el alcance del tan ansiado desarrollo. Sin embargo se ha encontrado un punto de coincidencia en la discusión común; **“el ambiente”**. En algunos ámbitos, mediante estudios y esfuerzos, se obtiene una visión holística e integradora, donde el capital humano y el capital natural, constituyen el centro de atención para el “desarrollo” adjetivado como “sustentable”.

En este ensayo se presenta un recuento histórico, de los esfuerzos de individuos, instituciones y estados a nivel mundial, para encontrar un marco de acción común que se ha transformado en un paradigma de la modernidad: “Desarrollo Sustentable”, el cual pretende lograr el bienestar, sin deteriorar la naturaleza para garantizar la supervivencia de las generaciones futuras. Se muestra, además, al hombre en su rol de administrador social para cumplir con la misión de mejorar la calidad de vida y crear una concepción alternativa de desarrollo, aplicando los principios de efectividad y eficiencia administrativa en el uso y manejo de los recursos, lo cual implica un redimensionamiento de la acción y en consecuencia de la administración en relación con la naturaleza.

### **1 Desarrollo sustentable. Un enfoque histórico**

*La sociedad en presencia de la belleza y grandiosidad de la naturaleza es la causa de los pensamientos y las aspiraciones que son buenas para el individuo y sin las cuales no podría pasarse la sociedad. J.S.Mill.*

Los ideólogos emergentes de la Conferencia de Río, en Julio del año 1992, con la adopción del principio de “Desarrollo Sustentable”, han venido profundizando los análisis hacia una verdadera conceptualización de ese principio tratando de encontrar una interpretación y explicación de las desigualdades existentes entre los países signados, cada vez más, por la agudización de los niveles de pobreza frente a la extensión mundial de la crisis económica con su afectación sobre el desarrollo.

Los esfuerzos dispersos y los conceptos mas particularizados para resolver estos problemas, han encontrado finalmente un modo común de coincidencias, de discusión y análisis “el ambiente”. Y es a partir de allí donde

el principio adoptado se considera unificador de la temática sobre ambiente y desarrollo, binomio indispensable, para cuyo tratamiento los dirigentes mundiales han manifestado su disposición a propiciar los cambios que contribuyan a su logro (disminución de la pobreza y alcance del desarrollo).

Durante mucho tiempo y mas precisamente al final de la segunda guerra mundial, las expectativas ante el período excepcional de prosperidad que se abría, eran de superar el atraso, bajo una idea subyacente de que en el largo plazo, el crecimiento económico era condición suficiente para lograr el desarrollo económico, extendido a calidad de vida mejor y bienestar social.

Así, reconocidos teóricos de la época expresaban, por ejemplo, que con un crecimiento económico a una tasa anual del 2% ( sin tomar en cuenta el aumento de la población), era posible en un lapso de cincuenta(50) años eliminar la pobreza a nivel mundial (Schumpeter, 1976). Sólo bastaría para los países en desarrollo, alcanzar las precondiciones expresadas por Rostow en 1960, para que el crecimiento económico ocurriese sostenidamente.

La cuestión social, según estos teóricos, no apareció como problema persistente a pesar de que la población actual de cinco mil quinientos (5.500) millones de habitantes, crece a una tasa aproximada de cien (100) millones de personas anualmente y que solo el 15% detenta un ingreso promedio de 21.000\$ per cápita, frente a la gran masa (85%), que percibe apenas un promedio anual de 1000\$ per cápita,(Ramoni y Orlandoni,1995), sin contar la dificultad de acceso a los bienes alimentarios y sus nefastas consecuencias.

Así mismo, la cuestión ambiental fue tangencialmente considerada como obstáculo, a pesar de los desastres

ecológicos que han venido ocurriendo a lo largo de la historia, con sus repercusiones en la posible sustentabilidad.

En esta problemática socioambiental no fueron tomados en cuenta los esfuerzos diferentes que deberían efectuar los países, de acuerdo al grado de desarrollo alcanzado; ya que no es posible generalizar por ejemplo los patrones tecnológicos y de consumo de los países desarrollados hacia los menos desarrollados por razones ecológicas obviamente. Además los esfuerzos de estos últimos para crecer deben ser significativamente mayores en materia de definición tecnológica, de consumo y sobre todo institucional. Esto se debe al modelo de crecimiento que resulta de un círculo vicioso: la tasa de inversión se incrementa fuertemente, las técnicas de producción se transforman y se eleva el ingreso per cápita, la demanda se diversifica cerrando el círculo para reproducir el circuito con nuevas oportunidades de inversión.

La agudización de los problemas ambientales (contradicción entre los modelos adoptados y la capacidad de sustentación de la naturaleza) y la situación de exclusión en que se encuentra la población, han demostrado el fracaso de ese esfuerzo desarrollista pues se evidencia que el crecimiento económico así entendido, no es condición suficiente para el mejoramiento de la calidad de vida.

Este problema indujo a la búsqueda de nuevas respuestas alternativas como el desarrollo sustentable, el cual incluye las discusiones ambientalistas, centradas en los análisis de riesgos del medio ambiente, dispersas en los años sesenta y que comienzan a cohesionarse con la publicación “**Los límites del crecimiento**” (Club de Roma 1972). Igualmente, podría considerársele en la práctica como antecedente histórico, el llamado rendimiento sostenido del bosque, como premisa en el campo de la actividad forestal y el desarrollo rural integral propulsado en la actividad agrícola, siendo

siempre referidos a fuerzas materiales productivas. No obstante, el hombre como “sujeto y objeto” dentro de la integralidad, cumple el rol mas destacado. Tales acciones no podrían ejecutarse sin decisiones acertadas por parte del conductor “administrador”. Así, el desarrollo en general no tomó en cuenta la complejidad del recurso humano.

Con la creación de nuevos conceptos se devuelve al hombre su rol preponderante al tratar de rescatarlo en su evolución y verdaderas dimensiones culturales, institucionales, políticas, económicas etc., es decir en su acción creadora y conformadora de la gran organización social por excelencia “la sociedad”, para la cual él busca el mejoramiento de la calidad de vida en cuyo propósito el Desarrollo Sustentable se erige como bandera.

Sin embargo, los antecedentes siguen teniendo vigencia, pero con la incorporación del individuo, sus acervos y logros, transformándose en una versión mejorada, ampliada, comprendida y adoptada por el mundo entero.

Se deja de ver el desarrollo sólo como sinónimo de actividad económica y se le extiende a lo creativo, preservable y posible por la actividad organizada del recurso humano.

No podría de ninguna manera aseverarse que es ahora cuando el administrador social, “ el hombre”, se aboca a la búsqueda de su bienestar, ya que permanentemente ha luchado por alternativas que coadyuven a su logro. Históricamente, se evidencia que ha propugnado ópticas complementarias a la visión y perspectivas de la concepción de desarrollo, incorporando nuevas condiciones.

En el campo de la ciencia económica, desde las teorías mercantilistas y fisiocráticas hasta los mas recientes se han

construido modelos teóricos donde la naturaleza ha sido al menos mencionada.

Es tal el reconocimiento que podría señalársele, que el exponente del *Tableau Economique*, Francois Quesnay (1758), quien considerara a la naturaleza como el verdadero agente productor de las riquezas, no se quedó corto en esa apreciación. Luego tanto los clásicos, como Smith, Ricardo, Malthus, así como Jevons, Marx, Pigou y otros como Mill, han esbozado, en parte de sus obras, vinculaciones sobre la sociedad y la naturaleza y los peligros que la amenazan, introduciendo en la discusión las externalidades, entre ellas, la contaminación ambiental y el deterioro de recursos, efectos no deseados resultantes de la actividad económica (Pigou 1920), y sus influencias, dado el carácter finito de los recursos que limitará también la creación de riquezas y por ende al hombre (Grimaldo, 1995).

Se han expuesto, sostenido e instaurado los sistemas político-económicos como Capitalismo y Socialismo, fundamentándose uno en la racionalidad del individuo y la eficiencia ante recursos escasos y necesidades ilimitadas, para lograr su bienestar individual; el otro en la concepción del individuo como ser social, producto de un sistema social que busca en conjunto satisfacer sus necesidades. Al efectuar un balance se constata que esos modelos han ocasionado mayores diferencias e incrementado los niveles de pobreza, al centrarse el crecimiento en el acervo físico-financiero, dejando de lado el capital natural y cultural, razón por la cual se continúa lucha teniendo presente que no obstante nuevas consideraciones, los recursos siguen siendo escasos y el hombre aislado no puede por si solo intentar utilizarlos sin deteriorarlos, si carece de una visión holística o integradora de lo que ello supone para su bienestar.

Es así que ahora al adjetivar al desarrollo con el término “sustentable” pareciera concluirse un proceso de diversas teorías económicas del desarrollo, de las cuales el hombre ha sido artífice y de las que sin duda, al analizar sus postulados y combinarlas, se podrían obtener mejores resultados.

Se trata entonces de una visión socializante pero que sigue enfrentando la racionalidad y realidad de la humanidad: **recursos limitados versus necesidades crecientes.**

Al hablar de desarrollo sustentable como paradigma de la modernidad, son numerosos los conceptos formulados para su comprensión, entre ellos, por ejemplo,

manejo y conservación de recursos naturales y orientación de los cambios tecnológicos e institucionales de tal manera que aseguren la satisfacción continua de necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras (FAO,1991).

El nuevo término trasciende no sólo en la consideración del recurso humano, sino que entiende la economía como integrante del ecosistema mas dinámico, complejo y completo; proveedor de recursos naturales y ambientales para el desarrollo de los subsistemas sociales, económicos, culturales y políticos que se conjugan con el planeta tierra, y que se conoce como la **Biosfera**, de cuya sustentabilidad ecológica depende la vida misma, y que, además, tiene limitaciones biofísicas que son indispensables no ignorar, puesto que constituyen el capital de la naturaleza cuya característica finita le confiere una acreencia particular (**estudios del Club de Roma**).

Sucesivamente nacen diversos términos girando alrededor de un interés común, ecodesarrollo, sustentabilidad-sostenibilidad, economía y ecología, que se debaten en informes, conferencias mundiales, reuniones locales por equipos y pensadores individuales, en donde puede

detectarse un espíritu gerencial al combinar conocimientos, experiencias y proposiciones, en pro de la búsqueda de una causa común identificada con el ambiente.

En los últimos 25 años a través de palestras internacionales se ha intensificado y revalorizado la importancia del capital natural frente a los efectos nocivos del capital físico. Diversos eventos se realizan, múltiples instituciones promueven, organizan, entes y agentes políticos, públicos y privados participan, favoreciéndose el carácter de la interdisciplinariedad, para una discusión, que exige un pensamiento totalizante y una visión sistémica.

En 1968, UNESCO promueve la **Conferencia Nacional de la Biosfera** (París) de la cual se deriva la **Conferencia sobre el Medio Humano** (Estocolmo, 1972) que amplía la concepción ecologista al extenderla, entendiendo que el ambiente tiene una acepción globalizante, a toda la problemática que envuelve al hombre, miseria, hambre, dependencia alimentaria, educación, etc., aspectos desarrollados en el informe Founex (Suiza) y llevado a Estocolmo como base de discusión. Ello llevó a plantearse el primer plan de acción para el ambiente, midiendo las repercusiones del ambiente sobre el desarrollo, quedando evidenciado que el crecimiento económico no garantiza el bienestar, y que el factor ambiental debe ser considerado como elemento de desarrollo.

Igualmente, se agudiza la discusión sobre la contaminación de la abundancia adjudicada a los países ricos. También se introduce el análisis en el campo de la pobreza y las necesidades como grandes contaminantes por el lado de los países en desarrollo y se acentúa lo concerniente a posible equidad para compartir el costo ambiental.

Se habla paralelamente del compromiso mundial del desarrollo basado en la preservación del medio ambiente y la urgente necesidad de acelerar el progreso socio-económico de los países menos desarrollados.

Las discusiones de esta conferencia, además de la declaración sobre el medio humano (desarrollo-ecología), el día mundial del ambiente (5/06), generan toda una problemática en las responsabilidades del mundo desarrollado y en desarrollo sobre la afectación ambiental y la señalización de las medidas para contrarrestarlas. Se origina, además, el Programa de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA, 1993), esfuerzo de cambio de actitud y preocupación por el entorno mundial.

De otra parte se emiten y proponen, además, conceptos y estrategias de **Eco desarrollo** (Strong, 1973), para un nuevo enfoque centrado en el análisis de satisfacción de necesidades básicas de las poblaciones menos favorecidas, (salud, educación, vivienda y alimentación). En su forma más simple significa la transformación del desarrollo, en una simbiosis con la naturaleza, basada en **justicia social, eficiencia económica y prudencia ecológica** que representaría el mejoramiento del bienestar humano y la calidad ecológica, en solidaridad con las generaciones futuras. Ello se opone a las tesis del crecimiento salvaje, basado en la apropiación predatora de la naturaleza (a cualquier costo), y a las teorías estacionarias basadas en crecimiento cero, (conservacionismo en sentido estricto Propuesto por el Club de Roma). Responde a una concientización del hombre frente a la naturaleza proveedora de su riqueza; considerando lo institucional, cultural y ambiental como bien de capital natural, para cuya explotación deben utilizarse las tecnologías adecuadas y modalidades organizativas que respeten los sistemas naturales y socio-culturales prevalecientes según cada región , en función del

equilibrio hombre-naturaleza-generación futura. Los principios de esta tesis fueron posteriormente profundizadas por I. Sach (1991) integrando seis aspectos fundamentales:

- Satisfacción de necesidades básicas.
- Solidaridad con generaciones futuras.
- Participación de la población involucrada
- Preservación de Recursos Naturales y del Medio Ambiente en general.
- Instauración del sistema social, garantizando empleo, seguridad social y respeto a otras culturas.
- Programas de educación.

Con esta concepción se pretende incorporar preocupaciones socio-ambientales al desarrollo que hasta el momento contemplaba predominantemente la dimensión económica, contribuyendo a delinear las bases de la noción de Desarrollo Sustentable.

En ese marco de inquietudes, se propician otros debates internacionales alrededor de la temática sobre los **Patrones de utilización de los recursos, medio ambiente y estrategias de desarrollo**”, se realizada en Cocoyac, México, 1974, auspiciada por PNUMA. En este evento, se definen dos grandes movimientos: uno que fija la prioridad en **las necesidades básicas** en oposición al crecimiento puro y simple, y el otro que prioriza otras limitaciones tales que los recursos naturales y medio ambiente. Se destaca así el papel relevante de los países industrializados, las estructuras y procesos socioeconómicos nacionales e internacionales, la problemática ambiental y la destrucción de la base de los recursos naturales, haciendo hincapié en la relación entre pobreza -afectación ambiental y entre pobreza- explosión demográfica en los países llamados del tercer mundo, relacionando el nivel de consumo de los países industrializados con su influencia sobre el subdesarrollo y con

la desproporcionada participación en la contaminación de la biosfera.

En el mismo año tuvo lugar en Bucarest la tercera **Conferencia mundial sobre la población**, donde se analizó la posición natalista de los países pobres con la antinatalista de los países ricos y la relación población con oferta alimentaria y consumo alimenticio mundial y especialmente con la accesibilidad y distribución.

En Venezuela, igualmente, se asiste a la adopción de una política ambiental inscrita en el concepto de ecodesarrollo, materializándose con la creación del **Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales Renovables** en 1977 (MARNR), cuyos principios originales fueron ampliados en 1978 en la realización del **Seminario sobre ambiente y desarrollo**, mejorándose el concepto de ecodesarrollo al incorporar la racionalidad en el uso de los recursos, (MARNR- PNUMA). De esta forma concreta, Venezuela se inserta definitivamente al debate mundial sobre la temática (Chesney,1993).

En 1980, año de una década signada por la economía mundial monetarista, neoliberal, expresada en libertad de mercado, privatización y ajustes estructurales (que igualmente implica obtención de altos retornos por inversión). Se proclama la **Estrategia Mundial para la Conservación** bajo el auspicio de la Unión Mundial para la Conservación (UICN), la World Wildlife Foundation (WWF) y PNUMA en la cual se introduce la noción de **sustentabilidad** como base esencial del desarrollo. Surgen a partir de allí interrogantes sobre la posibilidad de un crecimiento que garantice la satisfacción de necesidades futuras, cimentado en esa sustentabilidad, puesta en relieve en 1984, por la **Comisión Mundial del Ambiente y Desarrollo** (CMMAD), convocada por Naciones Unidas.

Ocurren nuevos encuentros, discusiones y audiencias públicas que fundamentan la idea de que un desarrollo sustentable, sólo es posible bajo un redireccionamiento de las instituciones y de las modalidades prevalecientes en la toma de decisiones.

Sin duda que el balance hasta ahora de todos esos esfuerzos intelectuales no ha sido totalmente positivo, los problemas ambientales se continúan agravando, pero se ha logrado una concientización sobre el carácter finito de los recursos que induce al hombre a la búsqueda de nuevos modos de utilización para evitar su deterioro y agotamiento que afecta a toda la humanidad.

El informe de CMMAD presidida por la Sra. Brundtland, (Ministro del Ambiente de Dinamarca) y 22 miembros internacionales integrados por Ministros de Estado, científicos y diplomáticos; fue publicado en 1987 denominado informe Brundtland y posteriormente **Nuestro futuro común**, en el cual se ve difundido el concepto de **desarrollo sustentable** pasando a formar parte de la semántica del lenguaje internacional y eje medular de las investigaciones de los organismos multilaterales. La definición Brundtland lo define como:

el que satisface las necesidades del presente sin dañar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. (CMMAD, 1991).

Esta definición está centrada en la sustentabilidad del desarrollo económico, mediante las vertientes; económica, social y ecológica, como compromiso de responsabilidad común, que facilite las transformaciones en forma armoniosa e implica cambios y compromisos.

Al final de la década surge también la corriente de la economía ecológica, nuevo campo interdisciplinario que establece relaciones entre los ecosistemas y el sistema económico, la cual se sustenta en toda una disertación teórica sobre lo humano y no humano, pero tiene sus limitaciones, aún cuando sigue lineamientos del informe Brundtland. En este sentido múltiples definiciones han sido emitidas a partir de es informe, especificando algunos aspectos y dificultando el carácter globalizante que debe contener, e igualmente variados son las interpretaciones y críticas al término, así como diversas las derivaciones, hablándose así de sociedad sustentable, economía sustentable y sustentabilidad, entendida esta como el objetivo del desarrollo sustentable en el sentido de garantizar la subsistencia poblacional y su entorno en forma permanente. Ello supone exigencias que requieren cambios o transformaciones en lo económico, político y social para evitar el menoscabo del capital natural. De manera esquemática es posible vislumbrar los objetivos del desarrollo sustentable en la Figura 1 (N.F.C., 1987).

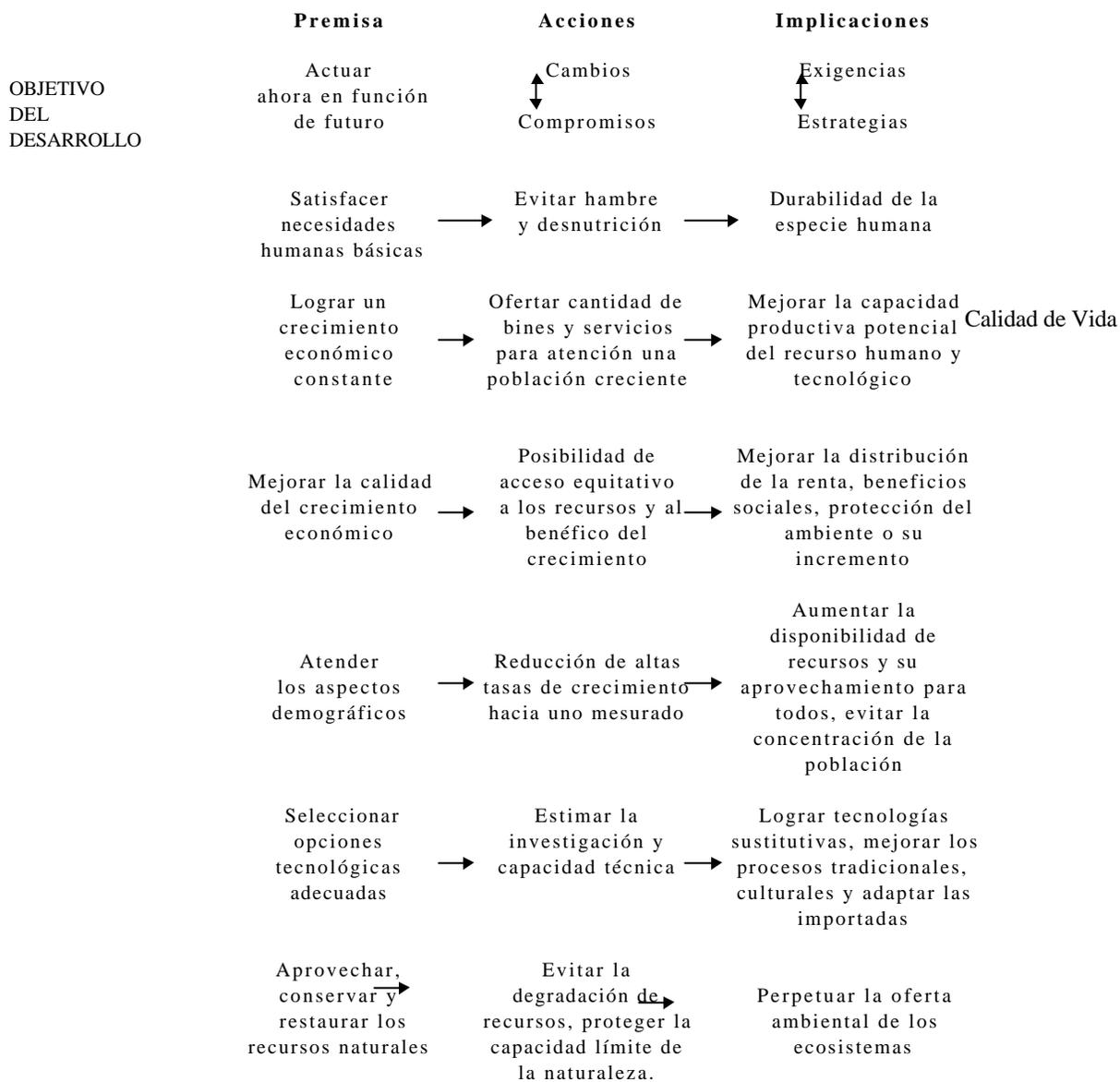


Figura 1. Objetivos del desarrollo sustentable

Este marco general establecido en el informe Brundtland permite vislumbrar las transformaciones y compromisos de los diversos estratos sociales e institucionales del mundo entero, así como las exigencias a los países y estrategias que tienen que instrumentarse en pro del futuro (calidad de vida), y que van encaminadas a una implantación sistémica que garantice un desarrollo armónico de todas las fuerzas (sistema político-económico-social de producción- tecnológico-internacional y administrativo) donde los principios de flexibilidad y retroalimentación faciliten la conducción de la sociedad. Las estrategias como líneas de acción están orientadas al establecimiento de políticas de crecimiento, de gestión, de equidad tecnológica, energética, institucional que faciliten la toma de decisiones en la planificación del desarrollo, incorporando el uso adecuado del capital natural en relación a la actividad humana como un todo integral y global.

En este orden cronológico se llega a la declaración del desarrollo sustentable, como el modelo que debe ser adoptado por la comunidad internacional, el cual ocurre en 1992, en la **conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo**, (Eco`92 ) la cual en el principio No. 1, expresa: “Los seres humanos constituyen el centro de la preocupación relacionada con el Desarrollo Sustentable”(N.U., 1992).

Tanto para los países ricos como para los pobres esa declaración implica cambios profundos en la conducción de su economía y en los estilos de vida, compromisos y sacrificios, repensar las estrategias en pro de minimizar los impactos de una afectación ambiental irreversible. Supone, en consecuencia, una coincidencia con los nuevos métodos puestos en práctica por los administradores organizacionales en función de la productividad, eficiencia y efectividad, conocidos como reingeniería o afectación de procesos productivos y readministración como reorganización de estructuras.

En la preparación de esta conferencia fueron elaborados varios documentos. En América Latina, Chesney (1993), fue protagonista en relación con la aplicación del principio y de la negociación política. **En Nuestra Propia Agenda (N.P.A, 1990)**, fundamenta una estrategia regional para el desarrollo sustentable, adoptando como definición de desarrollo sustentable:

un proceso de cambio social en el cual la explotación de los recursos, el sentido de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y las reformas institucionales se deben realizar en forma armónica, ampliándose el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas (N.P.A., 1990).

Este concepto enmarca la visión del posible desarrollo regional en concordancia con las estrategias de transformación sistémica global, vincula la pobreza con la escasez y la necesidad de superar esa barrera, para erradicarla. Contempla la ordenación territorial, aprovechamiento sustentable de los recursos, desarrollo tecnológico, organización y participación social, reforma del estado y nueva estrategia socioeconómica y solicita un pacto internacional en atención al compromiso de solidaridad. No obstante ha sido considerada N.P.A. contradictoria y limitada.

Un segundo documento, **“La plataforma de Tlatelolco,”** producto de la participación de Ministros y representantes de organismos ambientales (México 1991), incorpora otros aspectos comunes a ser considerados en Eco`92, vinculados a la protección atmosférica y el cambio climático, biodiversidad y biotecnología, protección y ordenamiento de recursos, protección y suministro de agua, tratamiento de desechos, desarrollo urbano y ambiente, erradicación de la pobreza, de los cuales no escapa el resto del mundo.

Un tratamiento específico sobre la Cuenca Amazónica se describe en **Amazonas sin Mitos (1992)** revelando su problemática, dada la importancia de ese pulmón de la humanidad selva mas grande del mundo, reservorio de biodiversidad (1500 variedades de peces, 1800 de aves, por ejemplo) y señalando acciones para un desarrollo sustentable que incorpore el aprovechamiento de su experiencia milenaria, la participación de su población, la planificación, ordenamiento y establecimiento de estrategias, conservación de su biodiversidad, fomento de educación, ciencia y tecnología y que exija la compensación mundial por su contribución en equilibrio ambiental del planeta; enmarcado en una “ética para la Amazonas que elimine el doble discurso de exigencia de conservación de la biodiversidad, frente a la difusión de tecnologías que atentan contra ella .

La Agenda XXI, documento base de la Eco`92, recoge la mayoría de los planteamientos llevados por las diversas delegaciones e implican acciones, compromisos y negociaciones, donde está comprometida la comunidad internacional en función de contrarrestar la crisis actual y garantizar el futuro de la humanidad.

A partir de este magno evento la discusión continúa en forma intelectual y pragmática, el compromiso se extiende y se comprende, el reto del hombre como administrador social será difundir y garantizar su aplicación.

## **2 Rol del administrador en el desarrollo sustentable**

A pesar de los compromisos contraídos en la **Eco`92**, no es posible, tres años después de esa declaración, mostrar cambios globales evidentes por efecto de la aplicación de los principios del desarrollo sustentable. Se conocen esfuerzos

aislados y experiencias que han logrado la incorporación de la población y concientización gerencial institucional para un abordaje, donde hombre-naturaleza, constituyan el binomio sobre el cual la orientación técnica, encuentre respuestas para satisfacer las necesidades humanas sin destruir o deteriorar su entorno. En diversos talleres, cursos, seminarios, foros, congresos, debates etc. se discuten y exponen aspectos y logros que revelan las posibilidades de un desarrollo sustentable, así como las trabas y sacrificios para su alcance. Como ejemplo reciente vale citar el curso-seminario sobre **reservas naturales, reservas de biosfera y desarrollo sustentable** (UFPA-NAEA- Belem Brasil, 1995), donde además del debate teórico, se pudo conocer de experiencias en unidades de conservación de América Latina y África, que evidencian las posibilidades de ese modelo de desarrollo. De igual forma, se pudo constatar como en países europeos, Canadá, y en América Latina, se ha incorporado al discurso multidisciplinario esta noción, revelando la globalización, profundización y acentuación del debate intelectual.

Estas evidencias fueron expuestas por connotados profesionales, ejecutores de acciones a nivel de comunidades, participantes comunales, gerentes de unidades experimentales, así como por intelectuales de renombre mundial (economistas, ecólogos, antropólogos, etc.).

Es hoy por hoy la sustentabilidad y desarrollo preocupación común que se inserta en todas las palestras internacionales y particularmente en aquellas donde se debaten temas gerenciales-administrativos, y no es por azar que ello ocurra. Esta consideración le confiere a la administración la función de apoyo operativo y como acción de gobierno organizacional, un rol reivindicativo en el alcance del desarrollo sustentable, entendiéndolo no sólo en una perspectiva microeconómica de manejo de empresas,

corporaciones e instituciones públicas y privadas, sino en una acepción globalizante de la sociedad como un todo, donde los vertiginosos cambios le dan relevancia y oportunidad.

La vinculación **administración-desarrollo sustentable** se inserta, entonces en la responsabilidad social del administrador frente al compromiso del alcance del bienestar social actual y futuro de la humanidad. Los clásicos del pensamiento administrativo, limitan la responsabilidad social única del administrador a la maximización de utilidades, a lo cual también se suscribe el ganador del Premio Nobel de Economía Milton Friedman, en una acepción puramente económica sosteniendo que cuando los administradores deciden invertir recursos en el bienestar social, esos costos son transferidos a los diferentes agentes del circuito organización -mercado. Es decir, si esos costos se suman a los del negocio, los mismos se transfieren a los consumidores afectándolos al aumentar los precios, y la empresa perderá ventas, lo que repercute sobre los accionistas, quienes verán afectadas sus utilidades y podrán arremeter contra los trabajadores, reduciendo sueldos y beneficios, para restablecer la responsabilidad social de maximizar utilidades.

En otra vertiente se inscribe la posición socio-económica, que sustenta que la responsabilidad social, trasciende la obtención de utilidades máximas (Robbins, 1994) e incluye la contribución a la protección y mejoramiento del bienestar de la sociedad, pasando a ser la **supervivencia** la primera prioridad de la administración, lo cual implica una visión de largo plazo. donde se incorporen obligaciones sociales y sus costos asociados. En un análisis microeconómico se tomaría sólo lo referente a la actuación de las organizaciones separadamente. Sin embargo, es pertinente recordar la gran unidad organizacional que es la sociedad moderna. Conformada por múltiples organizaciones, enfrentadas a la incertidumbre, a la complejización e internacionalización, a los

cambios continuos en el campo del conocimiento, a aparición de nuevas y múltiples necesidades, a exigencias de mayor competencia para adaptarse a los cambios, a interdependencia, a multiplicidad de objetivos, etc. que amerita de sus conductores, capacidad para modificar o adaptar los sistemas administrativos para responder a las exigencias del entorno social. De allí que se incrementa progresivamente las áreas de responsabilidad social en un acuerdo con la obligación general de la puesta en práctica de medidas que protejan y mejoren el bienestar globalmente y los intereses organizacionales, garantizando la supervivencia.

Si a ese nivel microeconómico se puede entender la responsabilidad social del administrador, ello puede ser extendido al macroeconómico en el sentido de considerar la sociedad como un todo. Los administradores están enfrentados a las mismas limitaciones para dirigirla, de allí la extensión que se hace de esa responsabilidad en un pensamiento holístico y de visión integradora en el que se articula el desarrollo sustentable al buscar el mejoramiento de la calidad de vida y la utilización conveniente de los recursos, y por ende, la supervivencia de la humanidad.

Este paralelismo constituye un reto para la administración y sería conveniente en este ensayo, tratar de comprenderla y precisarla como término, ubicándola mediante los conceptos emitidos por diversos autores, que han trabajado en su conceptualización y entendimiento. Ello permitirá, además de limitar su ámbito de acción, el estar presente hoy más que nunca en todos los aspectos del quehacer social (hombre-recurso-tiempo), y ratificar que el trabajo del **administrador** es universal (Robbins 1994), en el sentido que no importe el país, organización, tipo o nivel, él es siempre un administrador y se desempeña en organizaciones. Entendidas estas como aquel

sistema, donde es posible adecuar los medios a los fines de un propósito específico, observando ciertos principios, normas o leyes para tender a mantener un equilibrio, actuando en ambientes fluctuantes (Saavedra, 1990).

Equivale a referirse a una entidad que tiene un propósito distintivo, incluye gente o integrantes, y tiene una estructura sistémica (Robbins, 1994), las acciones del proceso están ejercidas por sus integrantes distribuidas en una estructura de diversos niveles jerárquicos, donde se desarrollan funciones que le son propias, (planeación, organización, dirección, coordinación y control) mediante los diversos roles que juega el administrador.

En una primera aproximación, con base a los iniciadores del pensamiento administrativo es posible entender la **administración** como: “**doctrina administrativa para facilitar el gobierno de las empresas de toda índole**” que el administrar implica planear, organizar, manejar, coordinar y controlar (Fayol,1988).

Para Taylor, administración es:

una disciplina científica conformada por principios generales y determinada filosofía que permite asegurar la máxima prosperidad para el patrono como para cada uno de sus miembros (Taylor, 1911).

En décadas recientes por ejemplo, la catalogan como proceso mediante el cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes (Massie y Douglas, 1982). Otros la consideran como: proceso de alcanzar metas organizadas, trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales (Certo, 1984) y proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas, y por medio de ellas (Robbins, 1994).

Es posible identificar que comprende procesos y actividades, implica y se concentra en alcanzar metas y lo

logra con y por medio de personas y otros recursos organizacionales, y lleva implícito una continua toma de decisiones. Evoca eficiencia en términos del uso de recursos y efectividad al hablar de alcance de metas, busca la eficacia al lograrlo, de allí que tiene que ver con medios (eficiencia) y con fines (eficacia).

Se aplica tanto en el sector público como en el privado, en las pequeñas como en las grandes organizaciones, en los países desarrollados, como en los países en desarrollo evidenciando su concepción genérica y global. Sólo el ejercicio del administrador según su nivel jerárquico puede introducir diferencias en la cantidad del recurso, tiempo que dedique a sus funciones y roles administrativos. Esos niveles tienen diversas connotaciones, pudiendo identificarse los mas altos niveles jerárquicos con los nombres de presidentes, gerentes, directores, supervisores y así sucesivamente, explicitando la administración, su **acción operativa** propiamente dicha como ejecutora de actividades y programas, función de apoyo y facilitadora del logro de metas y también en su **acción de gobierno**, o sea gerencial, al conducir como función jerárquica a las organizaciones hacia el logro de sus metas. El acto de gobierno mas importante es la función administrativa, y en cada acto de gobierno se da el acto administrativo.

La administración ha venido evolucionando y en todos los tiempos su práctica ha estado orientada a la satisfacción de las necesidades en esa observación de los principios de efectividad y eficiencia. Todos los modelos de desarrollo puestos en práctica por la humanidad han descansado en la acción de gobierno y manejo de la administración. Consecuentemente, el nuevo modelo propuesto de desarrollo sustentable, no escapa a esa realidad vinculante, que por tanto le refrenda el carácter de relevancia y de oportunidad a la administración.

Tanto el **desarrollo sustentable** como la **Administración** están entonces, insertos en la globalización mundial, no siendo el primero restringido solamente a cuestiones que atañen a los recursos naturales ni la segunda a los aspectos concernientes a las organizaciones. Se puede comprender entonces que la misión de ambas es concomitante en la búsqueda de la calidad de vida, en consecuencia el compromiso no es unilateral y el hombre es objeto y sujeto de esta acción.

La habilidad conceptual de administrador le permitirá entender la necesidad de ser mas eficiente en el uso de los recursos de la naturaleza como un todo, para utilizarlos sin causar deterioro, en pro de la eficacia para mejorar la calidad de vida y garantizar el futuro. Implica una comprensión cabal de la noción de sustentabilidad global, no sólo de las empresas expresadas en términos gerenciales como supervivencia, sino de la humanidad.

La sustentabilidad, además de ser el objetivo deseado del

Desarrollo Sustentable ha sido definida bajo diversas ópticas, y representa la capacidad del sistema productivo de mantener su productividad, a pesar de las perturbaciones, choques o *stress* al que se exponga (Conway 1988).

Supone, entonces, para el gerente empresarial, así como para el gobernante de naciones que debe incorporar la consideración de varias dimensiones en su logro (IICA,1992):

- **Económicas**, en el sentido de que los sistemas en explotación produzcan una rentabilidad razonable y estable en el largo plazo que los transforme en atractivos para continuar manejándolo; cuyo alcance mediante un ordenamiento y administración eficiente de los recursos y de un flujo constante de las inversiones públicas y

privadas, sea avalada en términos macrosociales, y no sólo con criterios de rentabilidad de carácter macroeconómico.

- **Ecológica** en el sentido de que los ecosistemas utilizados mantengan a través del tiempo sus características fundamentales en relación a sus componentes e interacciones en forma indefinida. Para lograrlo es indispensable poner en marcha una serie de mecanismos que tiendan a la ampliación de la capacidad de carga del planeta, limitación del uso de combustibles fósiles, reducción del volumen de residuos y desechos contaminantes, suspensión de pruebas nucleares, así como la profundización de la investigación para la creación de tecnologías mas convenientes y menos contaminantes, aunado a una identificación y definición de normas que faciliten y garanticen la protección ambiental.
- **Social**, referida a la compatibilidad posible con los valores éticos y culturales que le garanticen la continuidad al sistema, para la construcción de una sociedad mas equitativa en la distribución de los bienes y de las rentas. Todo ello evoca la concepción ecodesarrollista de justicia social, eficiencia económica y prudencia ecológica, que son fundamentos en la sustentabilidad.

Otras dimensiones han sido identificadas (Sachs 1993).

**La espacial** orientada a una configuración urbano-rural mas equilibrada, acompañada de un reordenamiento territorial de los núcleos humanos y de las actividades económicas.

**La cultural**, que incorpora una búsqueda de los orígenes endógenos de los procesos de modernización y de los sistemas agrícolas integrados, en pro de cambios en la

continuidad cultural que traducidos dentro del desarrollo, constituyen soluciones autóctonas al tratamiento del ecosistema y la cultura.

Son estas dimensiones esenciales en la toma de decisiones, que al incorporar el ambiente en la planificación social, representa la necesidad de superar la rigidez institucional compartimentada, como causa de la desarticulación, entre lo **económico-administrativo y lo ambiental** lo que ha conducido a la puesta en marcha de acciones puntuales y correctivas en el deterioro ambiental (Chesney,1993), perdiendo de vista la globalidad. Sin duda alguna, ello supone un volumen de información obtenida con todos los actores de los procesos para ser mas eficientes y eficaces en la toma de decisiones.

Obviamente, la dimensión **política** debe contemplarse por ser esencial al inscribirse dentro del ámbito de los valores humanos, donde la **ética** es un imperativo de la responsabilidad social del administrador, como conductor organizacional y social para lograr que se realicen las cosas que la mejoran y se eviten las que puedan empeorarla.

En todas las dimensiones a tomar en cuenta por un administrador para contribuir en un modelo de Desarrollo Sustentable está **la ética** como normas y principios para definir conductas, y, hoy por hoy la demanda social por una pertinencia ecológica de todo programa de desarrollo, tiene un contenido ético explícito que en el plano de la sustentabilidad implica la consideración de los efectos de los programas técnico-económico en sus impactos sociales (políticos sociales, administración de justicia, empleo, distribución de ingresos, calidad de vida), y en sus impactos ecológicos (conservación de suelo y biodiversidad, calidad del suelo, aire, agua, ecosistema, etc.).

En esas vinculaciones socio-ecológicas, es donde el hombre como administrador puede realzar sus valores éticos en la búsqueda de modelos alternativos que le permitan contribuir con su bienestar y supervivencia, al tener presente la dependencia existente que tiene cualquier alternativa de desarrollo de los recursos naturales, y tomando conciencia de que cualquier modelo que atente y determine su deterioro, no puede de ninguna forma ser sostenible.

El administrador como conductor de las organizaciones, es el individuo que debe estar inmerso dentro del mundo de la información, para manejarla en atención a la afectación que ella implica en los procesos organizativos. Ello se traduce en cambios sistémicos, pero particularmente en el mundo de pensar y repensar del conductor organizacional.

Los gobernantes son los administradores en la escala macroeconómica y, en consecuencia los responsables de la conducción social para el logro de la calidad de vida, fin prioritario de cualquier modelo de desarrollo. La administración ha generado en su evolución permanentemente acciones, procedimientos y técnicas por medio de las cuales se han logrado resultados claros para la eficiencia organizacional, en la continua toma de decisiones que acompañan esos modelos. De igual forma, en ese quehacer cotidiano son también ingeniosas las herramientas al servicio del conductor organizacional para el logro de sus metas.

Las filosofías y teorías gerenciales de los últimos tiempos iniciados en los círculos de calidad y controles estadísticos volcados en la calidad total con la premisa de evitar los desperdicios y en centrar la atención en el cliente, establece vínculos estrechos entre el hombre como actor y consumidor. Podría identificarse en el cliente de la administración al mismo del desarrollo sustentable “ el hombre” quien aparece

en este paralelismo como aquel que busca su bienestar reduciendo el desperdicio dentro de la organización ambiental que es la naturaleza.

Entre esas teorías recientes podrían mencionarse, por ejemplo, el mejoramiento continuo en la efectividad del desempeño que conduce sin duda al desarrollo, no solo de la empresa, sino de la sociedad en su totalidad, implicando la responsabilidad social. Luego, la reingeniería que va directamente a los procesos, pero que implica una perspectiva de corto plazo, sin insistir en impactos sociales, ambientales y éticos, Sin embargo todas ellas enfocadas en la acción del hombre y en su beneficio para lograr su bienestar.

Se perfila, en ese continuo rehacer del conocimiento administrativo, una nueva expresión de la modernidad administrativa denominada **Readministración**, en la cual la nueva concepción de desarrollo, encuentra plena plataforma para que al combinar eficientemente los recursos se logre el mejoramiento de la calidad de vida sin deteriorar la fuente de riqueza que es el capital natural.

El nuevo discurso de la quinta disciplina, “la administración revolucionando al mundo”, pretende propiciar el encuentro del individuo con su creación. Las organizaciones, donde aquel sea considerado como el recurso mas importante, y determine la combinación de organizaciones eficientes y efectivas con individuos felices y actualizados. Esta situación objetivo, podría ser lograda al repensar la administración, lo que significa una administración renovada, donde es necesario la actuación de un gerente cosmopolita para insertarse en esa sociedad globalizante e integralista para la cual se evoca como modelo alternativo el desarrollo sustentable. La readministración es producto de ese repensar, y está sustentada en varios criterios:

- Centra objetivos en ventajas competitivas satisfaciendo tanto a los clientes como a los miembros de la organización (concepción integradora).
- Implica responsabilidad social en la preocupación por el impacto ético-social de las acciones realizadas (micro y macro ambiente).
- Contempla el recurso tiempo de forma dinámica con una visión mas amplia, combinando acciones de corto y mediano plazo en función del largo plazo (sustentabilidad).
- Focaliza lo social, técnico y ecológico (sustentabilidad)
- Considera al recurso humano como fundamental en los procesos de transformación o cambio y como sujeto de ellos (sustentabilidad).
- Incorpora la información como elemento de creciente relevancia.
- Concibe una estructura organizativa de pocos niveles, adaptable y combinable, restableciendo la característica morfogénica como capacidad para adaptarse a cambios.
- Propone un enfoque gerencial evolucionista, admitiendo revoluciones dentro de una visión mas amplia, sistémica y programada.
- Visualiza estrategias con soluciones incrementales y revolucionarias, definidas situacionalmente.
- Identifica la motivación como parte integral de las nuevas propuestas de acción.

- Tiene en consecuencia un alcance sistémico total.

Se constituye de esta forma en nuevo paradigma administrativo al pretender desarrollar un conjunto nuevo de creencias sobre lo que es necesario hacer y como hacerlo para responder a las nuevas exigencias mundiales de administrar los recursos integralmente, contemplándolos todos y comprendiendo que el deterioro de uno, acarrea el del otro. En un parangón con el desarrollo sustentable, supone vías para armonizar las demandas de desarrollo con las limitaciones de la naturaleza, para garantizar el presente y futuro de la humanidad.

No se ha pretendido en ningún momento en este ensayo, considerar que el desarrollo sustentable acompañado de Readministración sean una receta para lograr la calidad de vida “per se”; significan esfuerzos intelectuales en la búsqueda del hombre por alcanzar su bienestar. Cabrá preguntarse en que medida la administración así renovada podrá contribuir a conducir esos cambios institucionales, políticos, económicos y sociales que son indispensable para lograr un desarrollo sostenido donde sea erradicada la pobreza y le de oportunidad al administrador social de ser eficiente y efectivo.

### 3 Bibliografía

- Bid/pnud (1990): **Nuestra Propia Agenda** (Relatorio da Comissão de Desenvolvimento e Medio Ambiente da América Latina e do Caribe). 102p. Bogotá, Colombia.
- Bjur and Caravantes (1995): **Readministração em Acão. a prática da Mudanca rumo a ancesso.** Facte de. Porto Alegre. Brasil.
- Cnumad (1991): **Comissão mundial para o Meio Ambiente e desenvolvimento Nosso futuro comum.** 2a ed. 430p. Río de Janeiro. Brasil.
- Chesney L., Luis (1993): **Lecciones sobre el desarrollo sustentable.** Fundación de Educación Ambiental Venezuela.
- FAO (1991): **Declaración sobre el desarrollo sostenible.** Actas de Conferencia FAO. Países bajos sobre agricultura y medio ambiente.
- Grimaldo, Jaime (1995): **Trascendencia ecológica del desarrollo sustentable.** Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Ecología. Facultad de Ciencias. ULA. Mérida.
- Iica (1992): **Tecnología y sostenibilidad de la agricultura en América Latina-Desarrollo de un marco conceptual.** IICA. Programa de generación y transferencia de tecnología. San José, Costa Rica.
- Marnr-pnuma (1978): **Seminario Ambiente-Desarrollo.** Caracas.

- N.U. (1992): **Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo.** Conferencia CNUMAD. Brasil, Río de Janeiro.
- Pnuma (1976): **La Planificación del Desarrollo.** IV Período de sesiones. Nairobi.
- Ramoni y Orlandoni (1995): **Sustentabilidad Global, Comercio Internacional y política ambiental.** Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Ecología. Facultad de Ciencias. ULA. Mérida.
- Robbins, Stephen (1994): **Administración: teoría y práctica.** Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 4ª ed. México.
- Saavedra, Sol (1990): **Organizaciones Sociales y evolución administrativa.** Mimeografiado. FACES-ULA.
- Sachs, Ignacy (1986): . **Ecodesenvolvimento.** Crescer sem destruir. São Paulo. Vértice.
- Stoner, James (1989): **Administración** 3ª de. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Tinbergen, J. (1971): **¿Cómo se debe estudiar el futuro?.** Programa ESPES 2000. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- UICN-PNUMA-WWF (1991): **Cuidar la tierra. Estrategia para el futuro de la vida.** Gland: UICN. Suiza.
- UICN-UNEP-WWF (1991): **World conservati3n strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development.** Gland: UICN. Suiszerland,

Universidade Federal do para - NAEA. AS (1989): **Ciencias Sociais e a Questão Ambiental.** Rumo e Interdisciplinaridade. APED. Brasil.

World Commission on Environment and Development (1987): **Our Common Future.** U.K. Oxford Univ. Press (también conocido como informe Brundtland).