

GERENCIA PARA LA SUSTENTABILIDAD: UN ENFOQUE A PARTIR DE LA RELACIÓN ORGANIZACIÓN-SOCIEDAD

M.Sc Carmen Aurora Matteo¹
Dra. Mirtha Rivero²

RESUMEN

La diversidad de intereses en juego en el mundo de los negocios, ha establecido formas de gestión basadas en una dualidad entre el discurso y la praxis directiva; la gestión orientada hacia la eficacia como racionalidad dominante ha configurado una gerencia pragmática en base a resultados, y relativizado los principios y los valores sociales. Frente a los cambios de paradigmas y demandas de sustentabilidad económica, ambiental, social y otras, es de importancia plantear nuevas visiones en el campo administrativo-gerencial sobre el propio sentido de las organizaciones, reconociendo su naturaleza de factor social. Este trabajo esboza un análisis con una visión fenomenológica-sistémico-interpretativa, para sistematizar y explicar la relación organización-sociedad en el contexto venezolano, planteándose la necesidad de

¹ Carmen Aurora Matteo es Lic. Administración de Empresas UJMV. Candidata a doctora en Gerencia de la UCV. FACES. Magister Scientiarum Gerencia Empresarial, y Esp. Organización de Empresas de la FACES-UCV. Diplomada en Desarrollo Sustentable. Global Studies - ONU. Consultora organizacional. Investigadora del postgrado en Ciencias Administrativas de la FACES-CEAP-UCV. Profesora de Dirección de investigación y Postgrado Universidad Nacional Abierta. Investigadora acreditada ONCTI-PEII. Articulista y editora Invitada de la Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, "Cuadernos de Postgrado" entre otros. Correo-e auroramatteo@hotmail.com

² Mirtha Rivero es Sociólogo UCV. Magister en Planificación y Administración de la Educación Superior, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Doctora en Administración, Universidad Santa María. Experiencia docente de investigación y administración en UNESR. Profesora titular jubilada de la UNESR. Docente-investigadora en Postgrado en Ciencias Administrativas y Postgrado en Monedas e Instituciones Financieras 1997-2007; Postgrado en Teoría y Política Económica 2004-2007, UCV. Profesora del Doctorado en Gerencia FACES-UCV. Participación en eventos nacionales e internacionales; autora de artículos en revistas arbitradas. Correo-e mirtha_rivero@hotmail.com

concebir un enfoque de gerencia que incorpore la noción de sustentabilidad a partir de la realidad local.

Palabras clave: **organización, gerencia, sociedad, desarrollo sustentable.**

MANAGEMENT FOR SUSTAINABILITY: AN APPROACH FROM THE ORGANIZATION AND SOCIETY RELATIONSHIP

M.Sc Carmen Aurora Matteo
Dra. Mirtha Rivero

ABSTRACT

The variety of interests at risk in the business world has established different forms of management based on a duality between directing discourse and praxis; efficiency-oriented management as dominant rationale has configured pragmatic results-based management, and relativized the principles and social values. As a way to face the changing paradigms and demands for economic, environmental, social sustainability and others, new visions in the administrative-managerial field are important to be raised, mainly on the organization own meaning; recognizing its nature of social factor. This paper outlines an analysis under an interpretative phenomenological-systemic-view so as to systematize and explain the relationship Organization-Society in the Venezuelan context, considering the need to devise a management approach that includes the notion of sustainability taken from local realities.

Keywords: **organization, management, society, sustainable development.**

INTRODUCCIÓN

Con la modernidad surgió en la sociedad occidental, un marcado interés por lo económico fundamentado en la noción de búsqueda de progreso, lo que llevó a establecer y consolidar modos de producir. Con la revolución industrial se generalizó la idea de crecimiento económico constante, entendido como progreso ilimitado, tendente al perfeccionamiento y a la evolución. Dentro del marco de la dinámica económica mundial ha predominado el sistema de producción capitalista, el cual vincula a los países que lo han adoptado como modelo económico en dos posiciones cualitativas: dominantes, desarrollados, ricos e industrializados, y dominados, dependientes, atrasados, subdesarrollados, pobres y de economía primaria, y más recientemente, las economías emergentes. A dicho paradigma de la modernidad se suma el acelerado proceso de globalización de la producción, de los servicios y del consumo como un imperativo de crecimiento que consolida al capitalismo contemporáneo como fuente económica dominante.

El progreso ha representado por lo tanto, la justificación de la intervención invasiva e indiscriminada del hombre a su ambiente. Las crecientes necesidades y el agotamiento y destrucción de la naturaleza, junto con su limitada capacidad para suministrar recursos, así como las crisis económico-financieras que emergen cada cierto tiempo, muestra el carácter insostenible del actual sistema económico. Un marcado cuestionamiento al paradigma del desarrollo reducido al *crecimiento económico*, evidencia que la industrialización y el crecimiento económico, lejos de resolver los conflictos del desarrollo, los profundiza. La crisis del ambiente y la expansión de la pobreza y las desigualdades en el mundo, han conducido a que no sea creíble el camino del desarrollo por la vía del crecimiento económico. A nivel mundial la acción combinada del crecimiento incontrolado de la población, del avance

tecnológico insustentable, y sobre todo en el pensamiento y la visión mecanicista, y la actitud depredadora del hombre frente al ambiente, ha conducido a la sobreexplotación de recursos y al desequilibrio de los ecosistemas naturales. El deterioro ecológico es entendido como consecuencia de una crisis de la relación sociedad-ambiente, o más precisamente entre hombre-naturaleza; en este contexto, cobra especial relevancia el rol y desempeño de la organización, que como agente social, con racionalidad económica orientada a la eficacia y la eficiencia, en la búsqueda de resultados en un medio adverso y de competitividad, ha procurado la búsqueda y concentración del poder del mercado y de los recursos disponibles, abriendo paso a ciertas desigualdades y desvirtuando también los valores éticos y morales.

Nuevas visiones, tendencias, paradigmas y corrientes de pensamientos vigentes, revelan la necesidad de hacer frente a una nueva manera de ver el desarrollo económico y la vida social. El surgimiento de orientaciones como la responsabilidad social empresarial, racionalidad ética como fundamento de la nueva economía, gerencia social, valores y capital social, desarrollo sustentable, entre otras, indican la necesidad de un cambio de enfoque en la gestión organizacional, en la visión sobre el sentido de las organizaciones. Del mismo modo, se ha detectado una realidad diversa y compleja, de múltiples dimensiones en las nuevas formas de hacer las cosas, de llevar a cabo las prácticas del trabajo, de su organización y maneras de dirigirlo, que trata de dominar la confluencia de distintos factores clave, que han emergido y establecido en las tres últimas décadas: el avance progresivo científico-tecnológico, el rol fundamental de los flujos financieros, la significación del conocimiento, la reconceptualización y reclasificación del trabajo, los efectos concretos de la redistribución y relocalización de los procesos mundializadores o globalizadores. No obstante, que las manifestaciones, caracteres y resultados de estos procesos han sido objeto de análisis, desde los más variados

encuadres, en diferentes espacios académicos y empresariales, persisten unos vacíos de conocimiento acerca de relaciones esenciales. De allí se captó una realidad específica del ámbito gerencial, la cual no ha sido suficientemente tratada y estudiada y se percibió la posibilidad y viabilidad de hacerlo con los recursos conceptuales, técnicos e instrumentales de la administración y la gerencia. Consiste en una interacción entre la entidad organización y la entidad sociedad, que puede profundizarse al singularizar un ámbito delimitado: la dinámica de las relaciones entre gerencia organizacional y la sociedad venezolana, y a partir de esta relación, concebir un enfoque teórico de gerencia para la sustentabilidad que incorpore aspectos del contexto y la realidad local.

Este artículo constituye un avance teórico de una investigación en curso que se titula Construcción de un enfoque teórico de gerencia para la sustentabilidad, a partir de la relación organización-sociedad, que bajo una visión fenomenológica-sistémico-interpretativa, tiene la intención general y explícita de comprender el fenómeno, sus interrelaciones y efectos, que permita tanto la precisión empírica de caracteres comunes y diferenciados, como lograr construcciones conceptuales, dirigidas a generar aportes teóricos sobre la interrelación seleccionada y un *enfoque teórico de gerencia*.

DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL A LA NUEVA ECONOMÍA

En el marco de una nueva era histórica, en el mundo occidental el concepto de modernidad tuvo como soporte la convicción que el conocimiento se incrementaría progresivamente, y de forma constante, mejorando inequívocamente el itinerario evolutivo de la historia y la sociedad. Esto significó que las nuevas estructuras que se iban levantando como estado-nación y estructura económica

capitalista esgrimieran presupuestos identitarios de las clases privilegiadas, y sobre todo, de la burguesía emergente, como elementos representativos de los imaginarios sociales. Al estado embrionario del capitalismo, se asocian los conceptos de racionalismo, individualismo, progreso, avance tecnológico, revolución de los transportes, entre otros, que dieron cabida a la era industrial cuyas implicaciones se constituyeron como norma conductual a las sociedades occidentales. Dentro de este marco se construye también la idea de sociedad, y comienzan a desarrollarse teorías que la explican -la teoría egoísta de Hobbes, la idea del sistema social de Adan Smith; el Marxismo con la dialéctica de la lucha de clases; la teoría de la acción social de Weber; la teoría de la interpretación de Alfred Schutz-. Asimismo, surgen los dispositivos de intervención en lo social que construyen sus propios sujetos de conocimiento, es decir, y en palabras de Alfredo Carballada (2004), "...comienzan a diferenciarse las clasificaciones de lo otro, que generan diferentes donde antes había iguales". Mientras todos estos factores de evolución de la sociedad se conjugaban en una disputa de permanencia, innovación, reemplazo y cambio; el capitalismo fue expandiéndose y penetrando las sociedades del orbe, y consolidándose como un sistema económico cuya base ideológica es el predominio del mercado basado en la propiedad privada de los medios de producción, cuya lógica económica es el beneficio con apoyo de la técnica.

Con la revolución industrial, a finales del siglo XVIII y principios del XIX, se presenta un nuevo contexto técnico-económico; que para Ariel Francais (2000) representaba producir en gran escala, a partir de tecnologías nuevas, que requieren una fuerte acumulación de capital, la explotación de nuevas fuentes de energía y la movilización de una mano de obra abundante, aportada por el mundo rural. Surgen de esta forma la organización y empresa moderna configurándose las industrias nacionales, al abrigo de dispositivos proteccionistas, así como espacios abiertos a las ambiciones y a las rivalidades

comerciales, en el marco de la industria como centro de la vida económica de las sociedades y el carácter social del trabajo (Mauricio Tragtenberg, 1974).

El crecimiento industrial era improvisado y totalmente basado en el empirismo; con atención a la mejora de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción con objeto de producir más y a menores costos. El siglo del industrialismo fue también un período de profundas convulsiones sociales: los beneficios de la industria llegaron acompañados de nuevos y dramáticos conflictos sociales. La industria comenzó a entenderse como núcleo de la organización social, tanto en sus posibilidades de desarrollo y progreso real para las condiciones de vida de las personas individuales, como en su aspecto de institución que alberga y genera conflictos nunca conocidos en épocas anteriores. Así, "Comte, Marx, Weber, Durkheim, y otros autores clásicos, oscilan entre el optimismo y el pesimismo a la hora de evaluar el proceso de industrialización y sus consecuencias para las sociedades europeas de su tiempo" (Aron, R. 1983). El capitalismo de inicios del siglo XX, comenzó a tomar el camino del mejoramiento posible de todos los factores de producción involucrados, surgiendo los primeros esfuerzos en las empresas capitalistas para la introducción de métodos y procesos de racionalización del trabajo y el diseño óptimo de los procesos productivos; con ello se establecen los inicios de las teorías del pensamiento administrativo.

Los orígenes positivistas de la sociología condujeron a describir la evolución de la sociedad como una progresiva construcción de estructuras cada vez más racionales y extensas, en este sentido valdría considerar los planteamientos de Weber -citado en Martínez Echeverría (2001)- en los que su enfoque burocrático enlaza con su teoría más amplia de la racionalización en tanto que característica determinante del desarrollo de la sociedad moderna. La organización y administración burocráticas permitieron, en el sector público

y privado, que se abrieran paso las “actitudes”, “prácticas”, y “estructuras” más “apropiadas”, con lo cual la autoridad racional moderna se sustentó en “reglas precisas y predictibles, el cálculo y la contabilidad” (P. Thompson y D. Mc Hugh; 1995). En este orden, la marcha de la sociedad estaría gobernada por un imparable proceso de aumento continuo de eficiencia, de racionalización creciente, que llevaría al progresivo crecimiento de una estructura mecánica y rígida, incompatible con la efectiva aplicación del principio democrático (M. Echeverría, 2001). Así entonces, las características de la burocracia, a saber, la especialización, la jerarquía, las reglas formales, etc., son prácticamente convertidas en “leyes generales” que orientan el diseño organizacional eficiente, encontrándose como principios clave de la organización la eficacia y eficiencia en los que comienza a basarse la teoría de la administración.

Según algunos autores, a partir de la década de los sesenta del siglo XX se comienza a marcar un colapso de la cultura moderna, con sus grandes narrativas o meta-narrativas (teorías universales), un quiebre en el modo de pensar; en palabras de R. Lanz (2001):

“... el estallido cultural de todo un modo de producción de la vida: tecno-económica, socio-política, espacio-temporal, ético-religiosa, inter-subjetiva, (...) otro modo de vivir la experiencia ineludible de la sociedad” (p. 14).

Sin duda, una ruptura de los antiguos esquemas, que marca un proceso de transición de una a otra época, así Gertrudis Ostfeld (2007), plantea: “la caída de los sistemas de conceptos y de valores sostenidos por la Modernidad”. Como evidencia, se observa que los movimientos de liberación política, sexual y étnica asociados, son el cumplimiento del sueño de obtención de libertad incondicional pero, a la vez, representan el desmoronamiento de la utópica búsqueda de la verdad, de la visión optimista del progreso histórico y de la esencia última de

la realidad. Los eventos de los sesenta y sus repercusiones han demostrado que existen múltiples maneras de asumir el mundo y numerosos estándares de comportamiento todos igualmente válidos: el “todo vale” es el lema contundente de la era de relativismo. Para F. Lyotard (1979), es la postmodernidad, que designa como

“...un estado de cultura”...sic... “la incredulidad respecto a los relatos y metarrelatos; es la deslegitimación del discurso especulativo y emancipatorio y, como consecuencia, la crisis de la metafísica” (p. 24).

Ello propicia una nueva lógica del sentido, la reafirmación de un mundo fragmentario, por el desmoronamiento de las verdades absolutas; el concepto de desconstrucción de Jacques Derrida es clave en la caracterización de la postmodernidad. Desde esta perspectiva, la postmodernidad parte de la *desconstrucción*, de los relatos, los sujetos y los paradigmas en el arte, la historia, la política, la ideología, y en la construcción de una nueva forma de organización de la producción y de la economía mundial, y, en general, de la cultura y la vida social, la construcción de nuevos modelos a partir de una realidad global. Es un concepto que habla de lo humano y de lo social, de procesos y de organizaciones, de modelos y oportunidades. Para Touraine (1997) es el fin del modelo racionalista de la ilustración que combinaba la producción racionalizada con la libertad individual del sujeto, lo define como: *desmodernización*, la disociación de la economía y las culturas y por la degradación de la una y de las otras. Así señala que “Los elementos que estaban asociados se han disociado y los dos universos, el de las redes de intercambios y el de las experiencias culturales, se alejan cada vez más uno del otro”. Touraine define a este proceso como *la sociedad postindustria*, la cual es creadora de alienación más que de explotación. Pero, debido a esta misma alienación, surgirán nuevos conflictos que adoptarán un carácter más

social y cultural que económico. La preocupación se desplaza por tanto, a su decir "hacia la lucha por los derechos humanos, en todas las latitudes, y el derecho a la vida de aquéllos a los que amenaza el hambre y el exterminio", porque la conciencia moral que está en el corazón de los nuevos movimientos sociales -constituidos en verdaderos movimientos internacionalistas- se identifica especialmente con la defensa de la identidad de aquellos seres humanos que luchan contra una opresión extrema o contra la miseria.

La noción de crisis como expresión de límite de la época precipitó lo que en poco tiempo serán fuertes cambios en la sociedad. La crisis del petróleo de los 70 demostró a Occidente que por primera vez en la historia los recursos naturales podían tener un límite político. Por otra parte, la naciente ecología, mostró preocupación por las transformaciones en el medio ambiente como consecuencia del estudio del impacto ambiental de la industrialización. Los niveles de contaminación comienzan a despertar preocupación y emerge en el horizonte la posibilidad de un "holocausto ecológico". Los eventos de los años setenta, que perfilan un inminente futuro "oscuro" sin energía y recursos naturales, aumentaron fuertemente la conciencia acerca de la problemática ambiental. Así, este tema, salió de los círculos estrechos de los ambientalistas y se volvió un tema de debate para la sociedad entera, acuñándose el concepto de desarrollo sustentable, en un contexto medio ambiental. Ya en el año de 1972, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) invitó a una conferencia en Estocolmo para tratar los problemas medioambientales. Simultáneamente, los nacientes grupos "verdes" empezaron a atacar vehementemente las nociones tradicionales de desarrollo y las prácticas vigentes de los sectores productivos, viendo en ellos los culpables principales para el deterioro del medio ambiente. Esto dio lugar, al debate fervoroso y aún abierto entre los activistas ecológicos y los más importantes sectores económicos. Estas cuestiones, sumadas a otras estrechamente ligadas a la vida cotidiana, marcan un

cambio rotundo con respecto a la visión de futuro. Todos estos cambios impactan rápidamente en la vida cotidiana y generan expresiones de todo tipo, que según A. Carballada (ob.cit) se observan: en la estética cinematográfica; en la música; en la arquitectura, entre otros. En el mismo sentido, la emergencia de una nueva revolución tecnológica en el campo de la informática con las tecnologías de la información, la microelectrónica, los nuevos materiales, el láser, la biotecnología, entre otros; han indicado nuevos caminos hacia la consolidación de un nuevo paradigma de desarrollo científico y tecnológico del hombre. De igual forma, la crisis del sistema de transición socialista, la explosión de las comunicaciones, entre otros eventos; han incidido en el proceso de transformación en los diversos espacios sociales; cuyas manifestaciones se expresan en el ámbito de las relaciones sociales, económicas, financieras, políticas e ideológicas. La expresión más clara del curso de los cambios se encuentra en el ámbito concreto del trabajo, en la empresa, se observa la introducción y tendencia a una producción de automatización flexible; control de calidad en línea; equipos de trabajo; trabajadores multi habilitados, se rompe la relación entre cualificación y condiciones de trabajo; temporalidad de los puestos y precariedad en las condiciones de trabajo; deslocalización con una dispersión en la ubicación de los trabajadores con una máxima autoridad delegada; oferta de bienes y servicios diferenciados, aumento de empresas de servicios financieros, comerciales y tecnológicos; las grandes empresas centrifugan los riesgos a empresas más pequeñas hasta llegar a los mismos trabajadores.

Se ha generalizado la idea de un fenómeno significativo aunque se disputan sus orígenes, alcances y consecuencias. A finales de los 90 del siglo XX, confluyeron diversos factores en la dinámica económica, al generar la mundialización o globalización de la economía y de los mercados. La intensidad y velocidad de las corrientes y flujos financieros en el sistema económico internacional unido a los avances tecnológicos

de la producción y distribución de bienes y servicios, así como, a los de información y transporte, configuraron una nueva modalidad del sistema económico capitalista representado por empresas consolidadas y corporaciones transnacionales, con una cobertura mucho más amplia hacia distintos y lejanos mercados. Sus repercusiones e influencia ha sido mayor que la tradicional con efectos hacia lo político, social y cultural, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación y homogenización definitiva de la sociedad de consumo. Las nuevas alianzas transnacionales, amalgamadas a innumerables lazos financieros, científicos y técnicos -apoyadas en la tecnología de la información y comunicaciones- se producen con la finalidad de satisfacer necesidades comerciales. Esta revolución de la información ha introducido el informacionalismo como base material de la sociedad (M. Castells, 1997); "una sociedad en red que plantea escenarios de reestructuración y reidentificación de las relaciones entre individuos, regiones, países, y también para las organizaciones"; una economía global interdependiente, en la cual... "nuevos competidores -empresas y países- pasan a reclamar una cuota creciente de la producción, el comercio, el capital y el trabajo". Para Joaquín Estefanía (1997), "una masa creciente de capitales que navegan en el ciberespacio parece dar rendimiento sin necesidad de la intervención de otros factores de producción (trabajo y tierra)", es decir, existe una forma de capital financiero que proporciona rentas considerables frente a la actividad productiva clásica.

En este orden, el surgimiento de problemas de producción, productividad, eficacia y eficiencia se plantean en el mundo empresarial, el de los negocios y del mercado de trabajo. Comienza a entrar en conflicto el modelo empresarial constituido, cuya gestión se basa según J. Etkin (2007): "en el racionalismo tecnocrático que caracteriza a la filosofía individualista y lleva una gestión mecanicista", un sistema de

ideas individualista que para Etkin “lleva a tomar decisiones con una visión pragmática (sin valores), imponiendo el criterio de la eficiencia (costo-resultado), buscando objetivar e impersonalizar las relaciones”, para reproducir el modelo de organización y de gestión competitiva basado en la eficacia y la eficiencia.

Las nuevas lógicas tecnológicas y los cambios en los patrones de la sociedad se han afianzado como fuerzas reconfiguradoras de la mayoría de las organizaciones, toda vez que, y como se ha señalado a largo de los planteamientos anteriores, se establecen unas relaciones recíprocas entre la organización y su entorno, la sociedad. Se puede observar como las razones de orden político, económico, social, científico, tecnológico, jurídico, demográfico, entre otras, propiciaron el surgimiento y consolidación de complejas organizaciones durante el siglo pasado, que son distintas a las organizaciones actuales, esto explica, que la dinámica de una organización, su naturaleza, objetivos y la conducta de sus integrantes se encuentran profundamente incididos y relacionados con cada uno de esas razones y factores del medio donde se desenvuelve, por cuanto toda organización tiene una vinculación e integración mutua con el contexto donde se desempeña viéndose impactada y determinada por éste, y al mismo tiempo la organización contribuye a modelar las características de su entorno. La realidad actual es sustancialmente más compleja debido a los acelerados cambios estructurales que en el orden social, económico y cultural se han venido desarrollando a lo largo de las últimas cuatro décadas en las sociedades, lo cual plantea unas lógicas diferentes para la organización y una necesaria reflexión de su relación con el entorno, con la sociedad.

Las anteriores consideraciones plantean nuevos requerimientos para entender la relación entre la organización-gerencia y la sociedad, en el marco del cuestionamiento al sistema de conceptos y a enfoques teóricos tradicionales y

restringidos que se producen y difunden sobre administración y gerencia, que giran en torno a la búsqueda de eficacia y eficiencia, productividad, rendimiento y más recientemente, competitividad así como a una acción gerencial con cobertura no sólo en el ámbito del trabajo sino a la sociedad y cultura, al pasar las etapas emblemáticas del taylorismo, el fordismo, el postfordismo, el toyotismo hacia los más recientes esquemas. Las visiones del campo científico administrativo han dado explicaciones y recomendaciones para mejorar la dinámica empresarial y organizacional, en un sentido esencialmente normativo y prescriptivo con resultados parciales. Por tanto, se considera necesario incorporar en la reflexión teórica de la gerencia, nuevos elementos de discusión, cónsonos con las visiones y enfoques que en la actualidad hacen énfasis en la valoración de la dimensión ética, los valores, y el desarrollo humano; y al detectarse tendencias y corrientes de pensamiento vigentes sobre ecología, gerencia social, capital social, y desarrollo sustentable.

SUSTENTABILIDAD: UNA VISIÓN NECESARIA

Las relaciones del hombre con el resto del ecosistema, han puesto de manifiesto los graves desajustes, injusticias sociales y desequilibrios ecológicos y económicos creados por la actividad empresarial de grandes corporaciones transnacionales, multinacionales y nacionales, un mito del progreso liderado por el Estado o por el mercado, que desemboca en grandes errores ecológicos, ambientales y económicos.

La dinámica de la realidad (componentes y relaciones) ha configurado empresas y organizaciones, que por su propósito deben actuar en un entorno cambiante y globalizado donde sus actores operan bajo normas, conductas y valores impuestos por el medio donde se desenvuelven. La diversidad de intereses en juego en el mundo de los negocios, ha establecido formas

de gestión basadas en una dualidad entre el discurso y la praxis directiva; la gestión orientada hacia la eficacia como racionalidad dominante ha configurado una gerencia pragmática en base a resultados, y relativizado los principios y los valores sociales. Para Etkin (2011):

La gestión orientada hacia la eficacia como racionalidad dominante busca resultados en el corto plazo por los caminos más ejecutivos, revitalizando los procesos de la subjetividad en la organización (motivación, significación, compromiso). En este marco la idea de mejora continua no refiere a la calidad de vida sino a la productividad de los recursos tangibles; puesto que el modelo se sustenta en la racionalidad técnica y la utilización de criterios impersonales que postergan el desarrollo humano y generan un ambiente de malestar organizacional que contradice sus propósitos de crecimiento, afectando la calidad de sus productos y servicios (p. 147).

Por su parte, también debe reconocerse, que la realidad de los mercados también lleva a una dirección pragmática, donde los ejecutivos, como lo plantea J. Etkin (2011) "hacen lo que tienen que hacer", en el sentido de atender aquello que conviene en cada momento en función al resultado buscado. Considera que los directivos no analizan en profundidad o resuelven con una mirada egoísta "la problemática relación entre competitividad y valores sociales, entre principios y estrategias, entre eficacia y calidad de vida, entre ejercicio del poder y la sustentabilidad social de la organización", no necesariamente deben hacerlo, pero sus orientaciones no se basan en el bienestar colectivo, sino en intereses particulares. La lógica del capitalismo y sus procesos por varios siglos - reafirmado por la tecnología y la creación de la economía global-, no ha sido favorable para la sostenibilidad económico-social de las sociedades, no ha mostrado resultados desde la perspectiva de sustentabilidad; las crecientes necesidades de la población y el agotamiento y destrucción de la naturaleza, junto con la limitada capacidad para la optimización de los recursos naturales, muestra el carácter insostenible del actual

sistema económico (P. Orduna, 1995); sucesos como el calentamiento global por causas antropogénicas; problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, entre otras; son evidencias del consumo de la naturaleza y la forma como se ha generado la riqueza, que han sido perfectamente medibles en lo que se conoce como “la huella ecológica”. Para H. Meier (2003):

“...no hay posibilidad de un desarrollo económico y social durable, sustentable o sostenible, sin una profunda modificación del modelo y del estilo de crecimiento económico desarrollista de los últimos doscientos años”.

La ideología en que el fin justifica los medios y que los individuos deben sacrificarse por la empresa lleva a un clima de injusticia y desconfianza, que hace depender a la organización de la fuerza de los controles, la magnitud de las recompensas y el temor por las sanciones. Es un modo de pensar en la cúspide para que otros individuos no piensen y sólo cumplan una actividad programada (J. Etkin, 2007). Se postergan los principios y valores sociales, considerados sólo como medios y no como condiciones del desarrollo. Por este camino, se condena a la propia organización y se minimiza su aporte a la comunidad, (J. Etkin, 2011) y su contribución a la sustentabilidad.

Según datos de Ecological Footprint of Nations de 2005 (citado en Olce y otros, 2008), “los seres humanos estamos usando un 39% de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta”; asimismo, en el trabajo que el World Resources Institute realizado en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra (citado en Olce y otros, 2008), se evidencia la “interrelación entre la problemática medioambiental, social y económica”, que se traducen en que aproximadamente el 60% de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados; se están produciendo cambios irreversibles en los ecosistemas

con importantes consecuencias en el bienestar humano; y los efectos dañinos en la degradación de los ecosistemas está contribuyendo a crecientes desigualdades entre los grupos humanos: pobreza y conflicto social. La sustentabilidad es un parámetro multidimensional estrechamente relacionado con la salud de cualquier sistema, con su organización, vigor y resiliencia (Peet, 1992, citado por Toledo Ocampo, 1998). La sustentabilidad es entendida como el equilibrio existente entre economía, ambiente y sociedad (A. Gabaldón, 2006); la integración de estas tres dimensiones para el crecimiento económico y el desarrollo. Por su parte, el desarrollo desde la perspectiva del crecimiento económico se le define como un proceso mediante el cual toda la sociedad de un país avanza hacia niveles sucesivos de satisfacción, a través de un crecimiento sostenido y permanente y una constante transformación de sus estructuras: *cambios en la estructura de la producción y la ocupación, en la cuantía y composición de los recursos y las técnicas utilizadas, además cambios en las características demográficas* (G. Myrdal, 1974, citado en A. Gabaldón, 2006).

El desarrollo sustentable se entronca con los conceptos originales de desarrollo, enfocándolo desde una perspectiva aún más amplia, al incluir en posición relevante las relaciones entre sociedad y el entorno natural; que al analizar sus factores constitutivos y relacionarlos con las instituciones y la cultura, condujo a entender lo sustentable, no sólo ecológicamente, sino social, económica y hasta políticamente, como lo explica A. Gabaldón (2006). La Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (1987) de la Organización de las Naciones Unidas, definió el desarrollo sustentable como “aquel que permite a la generación actual satisfacer sus necesidades sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias”. Los términos desarrollo sostenible, desarrollo perdurable y desarrollo sustentable se aplican al desarrollo socioeconómico, y su definición se formalizó

por primera vez en el documento conocido como informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Dicha definición se asumió en el Principio 3º de la Declaración de Río (1992): “El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras”.

El ámbito del desarrollo sustentable puede dividirse conceptualmente en tres partes: ecológico, económico y social. El aspecto social es considerado por la relación existente entre el bienestar social con el ambiente y la bonanza económica. Este enfoque integral plantea un conjunto de indicadores de desempeño en las tres áreas. Pero sus dimensiones abarcan: conservación; desarrollo (planificado) que no afecte a los ecosistemas; paz, igualdad y respeto a los derechos humanos; y democracia (ONU -Diplomado Internacional Desarrollo Sustentable). En el informe Brundtland (1987), con la intención de ofrecer explicaciones que contribuyan a delinear el alcance del desarrollo sustentable, se destaca que, éste implica “límites que impone a los recursos del ambiente el estado actual de la tecnología, de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas”, pero tanto la tecnología, como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico. De estas explicaciones, y según lo presenta A. Gabaldón (2006):

...se desprenden dos ideas básicas para la dialéctica del desarrollo sustentable; en primer lugar, que existen unas necesidades colectivas que deben ser satisfechas, especialmente las necesidades de los pobres que han de tratarse prioritariamente; y en segundo lugar, que hay unos límites impuestos por el estado de la tecnología y de la organización social, a la capacidad del ambiente para satisfacer las demandas presentes y futuras. (p. 57)

Importa destacar que el “desarrollo sustentable, desarrollo sostenible, sostenibilidad, sustentabilidad” constituyen subcategorías que se desprenden del concepto de *desarrollo humano*, así lo presenta el Programa para el desarrollo de las Naciones Unidas, en su informe mundial: “La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano” (PNUD, 2010), donde se establece que:

El desarrollo humano es crecimiento económico equitativo y sostenible, es además un concepto superior e incluyente en el sentido de que abarca los conceptos sinónimos de desarrollo sostenible, sostenibilidad y sustentabilidad, esto indica por consiguiente que todos y cada uno de los diferentes sectores (económicos, sociales, políticos y ecológicos, entre otros) deberían tener como meta el desarrollo humano y no sólo el económico (pp. 2-3).

Esta idea de desarrollo humano involucra diferentes aspectos que lo diferencia de lo que comúnmente se comprendía como desarrollo desde una mirada tecnicista, economicista o materialista. Aquí el valor supremo está en el hombre y en conservar la armonía de su hábitat en todos los terrenos en los que se manifiesta. La puesta en práctica del desarrollo sustentable tiene como fundamento ciertos valores y principios éticos. La Carta de la Tierra (ver nota 1 de las autoras) presenta una articulación comprensiva e integral de los valores y principios relacionados a la sustentabilidad. En el mismo sentido, la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (Unesco, 2001) profundiza aún más en el concepto al afirmar que “... la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos”; se convierte en una de las raíces del desarrollo entendido no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como “un medio para lograr un balance más satisfactorio intelectual, afectivo, moral y espiritual”. Planteamientos como los de A. Ramírez y otros (2004), refieren que al hablar de un tipo de desarrollo que permita satisfacer las necesidades de

la generación presente, sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas, es posible observar dos perspectivas; por un lado, "existe un componente ético relativo al hombre, pues al pensar en generaciones futuras y no sólo en las generaciones actuales la única razón a la que puede recurrirse es al principio de solidaridad", que es un principio ético; por otro lado, "existe un componente ecológico relativo a la naturaleza", al hablar de la necesidad de mantener la capacidad de recuperación del ecosistema. Ambas perspectivas se unen en el desarrollo sustentable pensando en una relación en donde los dos salgan beneficiados. Por otra parte, estos autores argumentan que "dada su carga moral, el desarrollo sustentable tiene aceptación universal y no tendría por qué presentarse a debate", pero la unanimidad en torno al concepto no ha significado la unanimidad de criterios, de hecho de este concepto se dan varias interpretaciones, algunas incompatibles entre sí.

El desarrollo sustentable es un concepto que, por su falsa sencillez, provoca confusiones, algunas verdaderas, otras deliberadas y unas producto de la ignorancia, pues, sin conocimiento de causa actualmente hay grupos, individuos y Estados que declaran ser "sustentables", porque equivale a ser "actual", defensor de la naturaleza y con cualidades morales muy por encima de los mundanos intereses de la política (Ramírez y otros, 2004, p. 57).

Así es como existe una discusión estéril entre lo que es sostenible y lo que es sustentable:

...se buscan las diferencias entre los términos y existe quien llega a sacar conclusiones sorprendentes aunque, lamentablemente, sin valor alguno; como las siguientes: sostenible se refiere a lo local, sustentable a lo global; sostenible es la teoría, sustentable es la aplicación; sostenible es permanente en el tiempo y el espacio, sustentable es lo inmediato y concreto. Las disertaciones anteriores son resultado de la falta de información, pues la única diferencia entre una y otra denominación es

la traducción que se hizo del término en inglés sustainable development, algunos hablantes hispanos lo tradujeron como sostenible y otros como sustentable. (Ramírez y otros; 2004 p. 58).

Estas diferencias se aprecian también en documentos que sobre sustentabilidad se presentan, en Europa se hacen *memorias de sostenibilidad*, mientras que en América se hacen *reportes de sustentabilidad*. Pero son exactamente los mismos documentos. Lo que realmente denota el término sustentable es un tipo de desarrollo más humano y equitativo, el respeto por la naturaleza como albergue de la humanidad, y una visión de prosperidad que implique la libertad del ser humano. Plantea una noción de equilibrio entre los aspectos económico, ambiental y social. A partir de este difuso pero significativo concepto, se vienen haciendo diversidad de planteamientos que insisten en la necesidad de modificar los patrones de desarrollo imperantes y en nuestra opinión algunos esquemas culturales de la relación del hombre con su entorno. En esta investigación se considera el *desarrollo sustentable* en los ámbitos económico, ecológico, y social como enfoque integral dirigido al desarrollo humano.

No es viable seguir reproduciendo un modelo de desarrollo fundamentado en la creencia de un progreso material ilimitado a través del crecimiento económico y el desarrollo tecnológico, con explotación y agotamiento de los recursos naturales, en detrimento de la calidad de vida de la población. En este contexto, las organizaciones empresariales son, sin duda alguna, una de las instituciones sociales más importantes y con mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual del planeta; sin embargo, como lo refiere Olce y otros (2008); no se puede culpabilizar a la empresa como institución. "Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija

de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante (...) donde no había conciencia de límite y perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba". Amartya Sen (1997), explica que "la disciplina de la economía ha tendido a dejar de centrar la atención en el valor de las libertades y a fijarse en el de las utilidades, la renta y la riqueza". Algunas cuestiones potencialmente trascendentales como la libertad individual, el reconocimiento o la violación de derechos reconocidos, que son aspectos de la calidad de vida que no se reflejan de manera suficiente en las estadísticas del placer, pueden modificar directamente una evaluación normativa en esta estructura utilitarista. Esta fundamentación utilitarista y el enunciado del "homo oeconomicus" constituyen el principio de los modelos económicos neoclásicos.

... al separarse la reflexión ética y la actividad económica, por la propia lógica de ésta última, se fue configurando un modelo de economía de carácter eminentemente científico y técnico (...). El utilitarismo ha sido la teoría ética dominante -y entre otras cosas, la teoría de la justicia que más ha influido- durante más de cien años (Sen, 2001, p. 29).

Desde la perspectiva de J. Etkin (2011), la búsqueda de resultados en un medio adverso "puede afectar la estabilidad interna de valores sociales: la dirección enfrenta este dilema con distintas visiones que reflejan actitudes responsables o solamente utilitarias". Desde una mirada ética, hay tanto una cuestión de responsabilidad empresarial en su contexto como de responsabilidad interna respecto de sus capacidades socio-culturales. El poder de grandes organizaciones capitalistas apalancadas por el fenómeno de la globalización lleva implícito una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que opera, en este orden, y siguiendo a Olce y otros (2008) la sociedad, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, "está exigiendo que las organizaciones se comporten de acuerdo y en proporción

con esa responsabilidad”.

Si bien han surgido enfoques para abordar desde perspectivas distintas los problemas éticos como: la ética en la empresa (A. Cortina, 1998); ética del desarrollo (Denis Guolet, 1999); ética de las políticas económicas (J. Chaves, 1999); ética de los negocios a (V. Guédez, 2002), ética de la gestión (F. Martín, 2000); gestión social y gerencia social (B. Kliksberg, 1996); revela la necesidad de hacer frente a una nueva manera de ver el desarrollo económico y la vida social. Para J. Chaves (1999)

La existencia de esfuerzos tan variados y que, al mismo tiempo, apuntan en una misma dirección, revela las múltiples dificultades teóricas y retos prácticos planteados a la ética por la sociedad contemporánea en sus mecanismos de producción, comercio y distribución de bienes y servicios (p. 77).

De su solución, sin embargo, depende la construcción de formas de convivencia con mayor justicia y equidad que las actuales. Para A. Sen (2000) “la racionalidad económica se abre a la racionalidad ética como fundamento de la nueva economía”, de acuerdo con Etkin (2011), es pasar del concepto de eficacia o la eficiencia, al concepto de la gobernabilidad, pensando en la sustentabilidad y la inserción social en un contexto donde la población plantea sus legítimas demandas.

RELACIÓN ORGANIZACIÓN-SOCIEDAD. APROXIMACIONES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

La idea de que las acciones de la organización son socialmente limitadas significa que parte de la explicación para su comportamiento puede ser encontrado en el contexto social (Pfeffer & Salancik, 1978 -citado en C. López, 2000)-. La sociedad es analizada a partir de sus formas de organización social y de las relaciones que se establecen entre

sus miembros como individuos, y entre los distintos grupos que la forman. Pero, a su vez, cada sociedad, considerada como un conglomerado de relaciones y de grupos, establece unos patrones de interacción y de relaciones que reflejan el conjunto de creencias, valores y normas en función de las cuales se rige el comportamiento y actitudes de sus componentes, y entre ellos, la organización. Desde esta perspectiva cabe asignarle a la organización concebida por B. Kliksberg (1979) las siguientes atribuciones: (i) es una institución social universal; (ii) en ella los integrantes desempeñan un sistema de actividades caracterizado por su coordinación consciente y racional donde se crean expectativas fijas de comportamiento recíprocos; (iii) el conjunto de relaciones entre las actividades de la organización define su estructura y ésta es relativamente estable en el tiempo; (iv) tiende a determinados fines, donde el proceso de fijación de esos fines, así como el grado de coordinación acordados entre sus miembros, variará según el tipo de organización; y además se agrega que asiste a un proceso de transformación de recursos (materia prima, información, tecnología, dinero, personas) cuyos resultados (bienes y/o servicios) satisfacen las demandas de una sociedad, y a su vez propicia patrones de consumo y comportamientos que delinear un proceso de interacción dinámica entre ella y su entorno.

El análisis del fenómeno organizacional -comportamiento y dimensiones- tiene un carácter de alta complejidad, que para Morín (1977, 1997, 1998, 2001), constituye un tejido de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que “establecen nuestro mundo fenoménico”. La organización como “sistema complejo” de acuerdo con Morín, presenta como características fundamentales: Heterogeneidad de las partes (naturaleza diversa y múltiple); interacciones no lineales; carácter multidimensional y multirreferencial; sucesos múltiples e interdependientes que usualmente manifiestan consecuencias no previsibles, y frecuentemente asimétricas; están influidos por factores y circunstancias imprevistas que pueden incidir,

propiciar o provocar un cambio en su comportamiento y sus resultados. M. Gell-Mann (1995), presenta el concepto de sistema complejo adaptativo, como forma de comprender cómo son y cuál es la dinámica de los fenómenos naturales y sociales del mundo, la necesidad de diálogo entre las formas de conocerlos y por la importancia de una visión específica y una global. La perspectiva de R. Fuenmayor (2001), incorpora el estudio sistémico-interpretativo de las organizaciones, en el cual a partir de una gran variedad de interpretaciones que coexisten en el entorno socio-organizacional, los diferentes actores o grupos de actores, interpretan, no sólo los fines de la organización, sino el sentido de las actividades organizacionales, condicionando así sus resultados. En definitiva, la organización recibe la influencia de una multiplicidad de variables de diversa índole, propias del ámbito social donde se desenvuelve.

Al reconocer que es universal la relación recíproca entre la organización y su entorno (la sociedad), y que ambos sistemas operan bajo un marco de referencia (ideología) y una cultura particular, es de interés conocer cómo es esta relación en el contexto venezolano.

En Venezuela, desde principios del siglo XX, cuando el sector industrial comienza en el país, y se comienza a implantar la figura de la empresa, el Estado comienza a ocupar espacios, creando sus propias figuras de organización para la realización de actividades productivas (S. De Paola y M. Reyna, 2005) como por ejemplo el Banco Obrero y el Banco Agrícola en 1928. En la medida en que se va produciendo la evolución de la industria, de la economía industrializada de los 60 del siglo XX y del Estado mismo, se observó la constitución y creación de empresas de carácter nacional y extranjero que fueron consolidando el aparato productivo empresarial del país y junto con éste el mundo del trabajo y los distintos esquemas de dirección y gerencia. En este proceso, puede afirmarse que "...el comportamiento organizacional venezolano aparece

fuertemente anclado en prácticas sociales que lucen difíciles de erradicar por el carácter autorreferente que tienen que las hace formar parte de la cultura e identidad colectiva” (Darwich, J. G. y Rengifo, R. 2001), la gerencia de organizaciones públicas y privadas, contiene unas singularidades propias, de acuerdo a la evolución histórica y social así como a la dinámica económica. Eventos como, la nacionalización de la industria petrolera en 1974 y 1975; la implantación de un sistema de economía social de mercado en los años ochenta caracterizado por la garantía de libertad de empresa en principio, y posteriormente, limitada por la considerable intervención del Estado como planificador y como agente de la economía (principalmente en el plano energético y de hidrocarburos), y los procesos de descentralización y privatización a mediados de los noventa (como esquemas de reorganización del Estado para atender las demandas reales de la sociedad), promovieron en principio, modernizar la administración pública, y crear en 1985 la COPRE (ver nota 2 de las Autoras) con el propósito principal de revisar y proponer la reestructuración de las relaciones existentes entre el estado y la sociedad civil venezolana. Y en segundo lugar, lograr una transición hacia la economía de mercado y la ampliación de la red de instituciones de poder e iniciativas privadas; otorgando un carácter particular a la evolución de las organizaciones venezolanas y sus estilos de gestión.

La práctica gerencial de las organizaciones venezolanas no ha sido producto de un proceso continuo de avances internos, sino que se ha ido conformando en la medida que el país ha tenido relaciones con el sistema económico internacional, mediante entidades productivas, principalmente petrolera y posteriormente, industriales. Le han permitido una introducción a la modernización a través de esquemas organizacionales y gerenciales provenientes de economías desarrolladas, que se mezclan con los esquemas internos. Al indagar esta realidad, hay que reconocer trayectorias organizacionales heterogéneas e híbridas (Darwich, J. G. y Rengifo, R. 2001). Fundamentadas

en un modelo de desarrollo capitalista, y dinamizadas por el funcionamiento del mercado y la propiedad privada. Los modos de gerenciar implican unos modos de pensar y actuar en los cuales confluyen el comportamiento moldeado por la sociedad y las competencias propias de sus dirigentes, con la influencia de prácticas gerenciales de otras latitudes, difundidas en el medio interno, que en una adaptación a lo local, ha dado como resultado unas contradicciones y limitaciones en un marco de turbulencias, cambios y complejidad del entorno, que presenta continuos retos y exigencias. La influencia extranjera ha sido importante si se observa la inversión foránea en varios sectores y actividades económicas, en la importación de equipos, tecnología, servicios financieros y asesoría. Repercute en la cultura organizacional y en los esquemas de gerencia de la mayoría de las organizaciones.

La influencia de los elementos culturales, valores y marcos de referencia del entorno; que se entremezclan con los de la propia organización, ha configurado organizaciones públicas, privadas y otras, con características particulares y diferenciadas. En el caso de la gerencia pública venezolana, como un sistema de gestión altamente racionalizado que se manifiesta generalmente, y como lo presenta A. Quintín (2004) en una organización jerárquica y piramidal, con asignación de funciones extremadamente específicas, sin una acuciosa capacidad técnica y rigurosa delimitación de competencias de los integrantes, la estructuración con arreglo a normas y a reglas subjetivas y personales; todo un "sistema burocrático" donde prevalecen criterios de rigidez, formalismo, ineficacia, populismo y clientelismo. En el caso de la gerencia privada por el contrario, se presenta como un sistema de gestión aparentemente eficaz, centrado en la consecución de metas y objetivos altamente rentables, con proyección en el entorno a través de acciones visibles para consolidar su imagen y legitimidad social. Particularidades que influyen en la percepción de la sociedad venezolana, acerca

del rol y funcionamiento de las organizaciones, otorgando a unas cierto "prestigio" (gerencia empresarial privada) y a otras cierto "descredito" y "deficiencias" (gerencia pública). A. Rial (1997) expone que la idiosincrasia determina la plataforma cultural sobre la cual se levantan los estilos interpersonales, que constituyen la trama fundamental de los grupos de gente, y define unos patrones de conducta y una forma particular de manejarse en el ámbito colectivo. También reconoce que partiendo de los rasgos sociales dominantes, se puede construir un perfil de la gerencia venezolana "natural" que no viene a ser otra cosa que la descripción del estilo de liderazgo preferido por el habitante promedio.

La revisión breve y preliminar de las prácticas de las organizaciones venezolanas en su relación con el entorno ha considerado elementalmente la dimensión ambiental, donde se observa que han sido escasos los avances por parte de las empresas para atender el equilibrio entre la actividad productiva y la preservación y conservación del ambiente. En el caso venezolano los problemas ambientales tienen muy diversos orígenes, pero el estilo de desarrollo adoptado posiblemente sea la causa a la cual se le atribuye la mayor importancia (MARNR 1992; MARN 1998, citados en C. Monedero, 2008). Venezuela forma parte de los países latinoamericanos donde el modelo de desarrollo dependiente ha impulsado la explotación de determinados recursos y espacios priorizando los procesos económicos y las necesidades de los países desarrollados; en consecuencia se han destruido ecosistemas; se han acentuado las diferencias sociales y el acceso desigual a los recursos existentes, al igual que se ha observado un deterioro en la calidad de vida de la población (M. García 1991; A. Gabaldón 2006). E. Buróz (1996) al presentar una visión de los problemas ambientales de Venezuela hasta 1992, pone de manifiesto que el modelo de desarrollo imperante en el país no ha incorporado el ambiente en la medida requerida. Por otro lado, en la evaluación que realiza argumenta que "la

legislación ambiental en Venezuela luce insuficientemente desarrollada al no incorporar en su contenido aspectos de carácter económico que le den viabilidad". Por otra parte, J. González (1988) señala, que el modelo de desarrollo del país sigue siendo un aspecto inherente al actual estilo de desarrollo, que conlleva al delito de deterioro y contaminación, así como a las transgresiones al ambiente mediante el agotamiento de sus recursos. Destaca también, como debilidades en la gestión ambiental desarrollada por el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Nacionales Renovables - MARNR, que en la ordenación del territorio se incurrió en el error de un ordenamiento para cumplir con los imperativos del crecimiento, sin incorporar la dimensión ambiental. En el aprovechamiento racional de los recursos naturales renovables, se desconoció, en gran medida, los límites de tolerancia de los ecosistemas y el beneficio que, en algunas localizaciones, puede aportar la naturaleza racionalmente aprovechada. Todo esto por falta de recursos financieros para la investigación (C. Monedero, 2008). En la corrección de las actividades susceptibles de degradar el ambiente, apenas se conocen los efectos contaminantes de algunos elementos, lo cual limita la acción correctiva y preventiva al respecto. Sin embargo, se observa la atención cada vez mayor a la realización, según exigencia del Ministerio del Ambiente, de los estudios de impacto ambiental en los proyectos de las empresas privadas.

Se aprecia en general, que en cuanto al sector industrial y otras organizaciones, las respuestas para combatir los reales y potenciales efectos nocivos de los procesos productivos, o para contribuir a una gestión con la sociedad, han sido limitadas a cumplir con unas normas regulatorias, y ejecutar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE), (RSC). En un estudio realizado por Espiñería, Sheldon y Asociados (2009) sobre: *Prácticas y tendencias actuales de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental en Venezuela*, desarrollado durante el período de agosto-noviembre de 2008,

en el cual participaron 93 empresas de diferentes sectores económicos tales como banca, seguros, petróleo y gas, energía, servicios, telecomunicaciones y tecnología, automotriz y educación, pertenecientes a la base de datos de clientes a nivel nacional, y distinguidas por su liderazgo en sus respectivos ámbitos; se encontró que el 56% de las organizaciones había incorporado mejores prácticas para su desempeño, con la creación de áreas responsables para manejar prácticas relativas a la sostenibilidad de la organización y desarrollando, en su mayoría, su propio código de conducta. Asimismo, el 50% afirma la consideración de políticas ambientales, donde 28% las desarrolla, y un 22% afirmó estar en proceso de desarrollo. Aunque se ha asumido la importancia estratégica de la RSE y la gestión ambiental GA, es incipiente, sólo 28% las desarrolla.

En una segunda edición del estudio de Espiñería, Sheldon y Asociados (2010), participaron 109 empresas de diferentes sectores económicos tales como banca y seguros, manufactura, alimentos, servicios, telecomunicaciones y tecnología, farmacéutico y salud, educación, petróleo/energía/gas, automotriz, entre otros; se reflejan como resultados más representativos que 73% de las organizaciones define sus estrategias empresariales considerando aspectos relacionados al desarrollo sostenible; se aprecia un avance en la incorporación de la RSE y GA dentro de la estructura organizativa en más del 50% de las organizaciones consultadas; asimismo, 14% de las empresas afirma contar con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), versus un 11% reflejado en la pasada edición; un 34% de las empresas consultadas realiza la Memoria de Responsabilidad Social y Ambiental, sin embargo, actualmente, menos del 50% de las acciones sociales que realizan las empresas considera el desarrollo de proyectos sociales propios. Se revela en este estudio que los próximos desafíos para las organizaciones se ubican en el ámbito ambiental. La tendencia apunta hacia el incremento en la implementación de los sistemas de gestión ambiental.

La problemática económica, social y medioambiental existente en Venezuela, y en general en el planeta, como consecuencia de la mundialización o globalización, hacen que la concepción tradicional de la organización y con ella las prácticas gerenciales, y enfoques de gerencia resulten en la actualidad insuficientes o limitados, haciéndose necesario la concepción de un nuevo enfoque que incorpore parámetros económicos, políticos, sociales culturales y ambientales en una visión holística y sobremanera de sustentabilidad.

GERENCIA PARA LA SUSTENTABILIDAD: BASES DE UN NUEVO ENFOQUE DE GESTIÓN

El modelo de organización competitiva presenta una disfuncionalidad en cuanto a las diferencias entre la voluntad declarada y las decisiones reales de los directivos, priorizando la productividad y retorno del capital invertido; postergando principios éticos, y valores morales que terminan afectando la calidad de sus productos y servicios.

Para que la organización construya su significado y encuentre el sentido de su acción requiere de legitimidad social, del reconocimiento por parte de la sociedad, para instalar un pacto implícito con la población y el establecimiento de una relación de correspondencia fundada en el crecimiento mutuo. Los retos que impone el enfoque del desarrollo sustentable, implican grandes esfuerzos económicos, productivos, sociales, culturales, políticos, científicos y hasta en la concepción individual de lo que debe ser la vida cotidiana, lo cual plantea:

...complejidad de las tareas involucradas en la conservación, recuperación y mejoramiento del ambiente y, por otro lado, en la necesidad de afrontarlas no sólo con una visión fraccionada de lo económico y social o ambiental, como hasta el momento

se ha venido haciendo, sino con una conciencia universal de un desarrollo sostenible. Este debe ser visto como un proceso permanente para el manejo integral y racional de los recursos naturales orientado a una gestión, holística e integral que vaya más allá de lo institucional o político. La idea es que se enraice en los seres humanos como un mandato obligatorio para salvaguardar el planeta y la vida misma (G. Cáceres, 2008, p. 153).

Si la premisa básica de la sustentabilidad se establece sobre la noción de equilibrio entre al menos los aspectos económico, ecológico y social, ¿Cómo desde la perspectiva de la gerencia organizacional se pueden formular planteamientos de gestión que incorporen parámetros económicos, políticos, sociales culturales y ambientales que consoliden un enfoque diferente a los tradicionales que complemente la visión de crecimiento cuantitativo de la sociedad y redimensione el sentido de la organización?

Quienes toman las decisiones en el sector público o privado, se han dado cuenta que las prácticas que no consideran al ambiente, no son sostenibles en el tiempo y que su supervivencia institucional, está estrechamente asociada con el desarrollo de una conciencia ambiental. Para G. Cáceres (2008), están descubriendo que actuar antes de que ocurran los problemas ambientales, mejora la competitividad, reduce los costos y que las inversiones para lograr competitividad ambiental, deben pasar por el mediano y el largo plazo. Sostiene, que lo anterior se debe, entre otras razones, a que existe en la actualidad no sólo una mayor consciencia en la sociedad, sino un conjunto de normas nacionales e internacionales cuyo cumplimiento obligatorio o voluntario traen como consecuencia, evidentes ventajas y beneficios para unos y otros. Entre otras, menciona:

- La acción legislativa y gubernamental, para generar, clarificar y reforzar políticas, leyes y regulaciones ambientales.
- La presión que generan instituciones como bancos

y compañías de seguros, accionistas y trabajadores, consumidores, suplidores y público en general, así como organizaciones no gubernamentales.

- Las certificaciones internacionales requeridas para operar en algunas áreas de negocio.
- La imagen de empresas e instituciones ante la cada vez más fuerte presión de la comunidad sobre el medio ambiente en aspectos como cuidado del entorno y del ambiente e impacto en la sociedad.
- Competitividad desde el punto de vista de mercados o preferencias a las que se puede acceder si se cumplen ciertos patrones o estándares ambientales.
- Aspectos financieros desde el punto de vista de la vulnerabilidad que significan los costos de solucionar problemas, interrumpir operaciones o pagar indemnizaciones por motivos ambientales no considerados ni anticipados; o multas por incumplimiento de regulaciones legales que en algunos países se han incluido en las correspondientes leyes sobre el ambiente.

La realidad actual está dando muestras de la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. Para Olce y otros (2008), el motivo es doble. Por un lado, por motivos éticos: "la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y ambiental del planeta", y mientras mayor poder, mayor responsabilidad. Por otro lado, "...una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa". Al perdurar en el tiempo, la empresa ha de crear valor para ella y para su entorno. Quizás ésta sea una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa, donde la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo

con las leyes. La creación de valor sostenible exige que las empresas respondan a los requerimientos que se derivan de cuatro motores, tal como lo presentan Hart and Milstein citados en Olce y otros (2008), que tienen que ver con:

1. Los efectos colaterales del modelo industrial; engloba el consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos.
2. La proliferación de organizaciones sociales y sus requerimientos de transparencia y responsabilidad social; son por lo general ONGs, que se constituyen como partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que cada vez más están ejerciendo presión sobre otras organizaciones para exigir comportamientos más responsables socialmente.
3. Las tecnologías emergentes sostenibles; dado su potencial disruptivo, pueden convertir en obsoletas algunas de las industrias y tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo.
4. La pobreza y desigualdad; implica revertir la actual situación de injusticia y desesperación como premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

En el mismo sentido, haciendo referencia a los planteamientos de J. Etkin (2011), el primer paso de una empresa que intenta ser responsable y no solo utilitaria, que enfrenta una realidad que no ha creado y no tiene en claro cómo enfocar, es “salir de la gerencia o dirección por resultados y avanzar en el sentido de la Gerencia Social”, incorporar en las estrategias de las organizaciones el compromiso social para lograr los procesos de cambio. El factor responsabilidad social y cooperación son elementos que tienen significación en el entorno, siendo concebidos también como elementos de la competitividad

organizacional, aspectos que se consideran relevantes para lograr legitimidad social, la cual contribuye con la perdurabilidad de la organización. Para ello se necesita una redefinición de los estilos competitivos o mercantilistas de gestión. Reconocer que en la organización se articulan diversos grupos o actores, y que las diferencias deben ser reconocidas en cuanto a las creencias, los derechos o las capacidades individuales.

En una organización responsable o equitativa, se hace necesario transparentar los legítimos intereses en juego y los temas en conflicto. En particular, debatir y hallar modos de apropiar los ingresos que eviten desigualdades no aceptables. Las empresas éticas son reflexivas, toman conciencia de los problemas de su propio funcionamiento, sus contradicciones y enemigos internos. No ocultan sus limitaciones: las debaten hasta encontrar puntos de coincidencia. Se discute sobre las armonías y disonancias, los acuerdos y divergencias, lo deseable y posible. Los directivos no en estas dualidades como un antagonismo o un enfrentamiento entre adversarios, sino como tensiones o diferencias que deben debatirse, pero en un marco de principios, de códigos de convivencia y de un proyecto compartido. (Etkin, 2007)

En el marco de esta reflexión, las empresas socialmente responsables o sostenibles, se hacen fuertes en sus principios o valores éticos. No por seguir creencias míticas o abstractas o por cumplir con unas modas impuestas en la dinámica organizacional, sino porque han resuelto -tal como lo plantea J. Etkin (2007)-:

...operar en el plano de lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable (...) Respetan los códigos de comportamiento acordados por convicción, pero también como un rasgo de inteligencia. Saben que esa es la fuerza que los puede sostener en un entorno agresivo; no negocian con operadores corruptos y no juegan haciendo excepciones al respecto. (p. 412)

La fortaleza de la organización responsable y de conducción ética se basa en factores concretos, no sólo en sus declaraciones o intenciones. Se inclina hacia la calidad de los productos y servicios, la imagen de la empresa, la atención a legítimas demandas de clientes y consumidores, lo que se convierte en una concepción estratégica en la gestión, porque fortalece y consolida la razón de ser de la organización. Se es de la opinión que la gestión ética no es una manifestación de voluntariado, ni mucho menos una actitud fingida frente a la sociedad, constituye un valor de la organización que se traslada a todos y cada uno de sus procesos y su cadena de valor, por lo que requiere capacitación, actividades especializadas, saberes profesionales como los referidos a la transparencia en la comunicación y manejo de información, equidad en la apropiación y asignación de los recursos, las formas de legitimar la autoridad y los modos participativos en la gobernabilidad de la organización. En palabras de J. Etkin (2007): "...lo ético implica un código compartido, métodos de decisión, criterios de selección y capacitación del personal, formas abiertas de comunicación, una cultura democrática y políticas que reflejen el comportamiento social de la organización con su contexto" (p. 381). En la organización ética, justa, equitativa y sostenible, los criterios de eficacia y eficiencia operan en el marco de lo socialmente deseable, y ello no configura una debilidad ni una ambigüedad, sino, básicamente, una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente.

Desde la perspectiva de la *gerencia organizacional* algunos planteamientos que promuevan un enfoque de gestión sustentable implican adoptar una mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno; internalizar el sentido de comunidad, es decir, trabajar en función no sólo del beneficio de la empresa, sino de su entorno, lográndose así reconocimiento y legitimidad; fomentar la capacidad innovadora de acuerdo a las demandas reales de la sociedad, satisfaciendo necesidades

que se traducen en una relación de correspondencia organización-sociedad-cliente-empresa; consideración del largo plazo, permanecer en el tiempo considerando el capital social de la organización -su gente- valores, capacidades, conocimiento, respeto al ambiente y a la vida; la capacidad de innovación que permite a la organización hacerla más competitiva y actual; y finalmente, operar en el marco de la creación de valor, no sólo para el accionista sino respondiendo al carácter multidimensional de la dinámica organizacional, equilibrando la tensión que se genera entre la necesidad de competir de forma exitosa en los mercados cambiantes y globales, al mismo tiempo de actuar de manera responsable y sustentable, entregando productos y servicios que satisfagan necesidades de la población y respeten los ecosistemas. Esto es saber desplegar las estrategias necesarias y adecuadas para compaginar necesidades tan diversas y, quizá contrapuestas, como las que se derivan de mantener una estructura de costos adecuada, minimizar posibles riesgos, mantener su reputación, innovar y reposicionarse, siguiendo una trayectoria responsable de crecimiento en los mercados.

Algunas de las estrategias que se pueden mencionar haciendo referencia al modelo de creación de valor propuesto por Hart y Milstein antes mencionado, que plantea los cuatro motores relacionados con la responsabilidad y sostenibilidad, consideran: La prevención de la contaminación, minimizando los desechos y emisiones tóxicas. Esto propicia como resultados reducción de costos y riesgos; Tutelaje de productos, esto implica integrar los puntos de vista de los Stakeholder (grupos de interés) en los procesos de negocio, lo que promueve la transparencia, reputación y legitimidad de la organización ante las ONG´s y la sociedad; Implementar tecnologías limpias, y desarrollar competencias sostenibles para el futuro, lo que se traduciría en innovación y reposicionamiento de la organización; Incorporar en la gestión la visión de sustentabilidad, creando planes sobre una ruta compartida para satisfacer necesidades

insatisfechas, lo cual promovería en la organización, además de un comportamiento responsable, crecimiento y trayectoria.

Considerando también algunos de los planteamientos de G. Cáceres (2008), se podrían incorporar otros aspectos tales como: el control de la empresa de su propia huella ecológica, incorporando en su sistema de información, la valoración de pasivos ambientales, un valor monetario del impacto ambiental, que debe ser reflejado en los estados financieros, para que apoyen la planificación y toma de decisiones; considerar también sus activos ambientales -si los tiene-, que son la cantidad de bienes y servicios ambientales que posee; implica un valor de la organización. De igual forma llevar registro de sus costos ambientales o ecológicos, que según García (2000): "son los costos relacionados con la función de eliminar los efectos contaminantes de gases, humo, ruido, descargas residuales, desechos sólidos o líquidos, entre otros", de la planta fabril, así como convertir los productos terminados en artículos que no dañen el medio ambiente, de manera de valorar estos elementos en su actividad y desempeño. Considerar la *contabilidad ambiental*, un sistema de información contable que proporcione datos relativos a los costos, pasivos y activos ambientales con la cual se pueda medir la gestión ambiental de la empresa y en consecuencia los fenómenos económicos. Diseñar un sistema de indicadores para contar con una estructura organizacional que facilite el flujo de recursos e información que asegure el cumplimiento de las políticas ambientales. Y considerar también el establecimiento de alianzas que permitan el conocimiento derivado de la investigación permanente, el saber local, las instituciones públicas y privadas y la comunidad involucrada. La integración de los diferentes agentes y factores permitirá el diseño de políticas mucho más relacionadas con los problemas y necesidades reales del entorno inmediato.

REFLEXIONES FINALES

Las consideraciones expuestas frente a la problemática económica, social, ambiental, de la civilización actual, permiten visualizar la posibilidad de una nueva actitud y la necesidad de un cambio de paradigma en el mundo organizacional, a la vez que un desafío a su conducción gerencial, que promueven una concepción diferente en su interrelación con el entorno, con la sociedad.

En la revisión breve y preliminar de la relación de las organizaciones venezolanas, con su entorno, se observa que, escasamente, se ha considerado la dimensión de sustentabilidad. Las respuestas de las organizaciones empresariales y otras, se ha limitado a cumplir normas regulatorias, y ejecutar acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Desde una perspectiva práctica, se aprecia debilidad en la creación de estrategias específicas de RSE, y desde una perspectiva teórica, no se ha internalizado en los modelos de gestión una noción de sustentabilidad.

Con el estudio se trata de lograr aportes teóricos en el campo gerencial, que permitan la configuración de un enfoque teórico de gerencia para la sustentabilidad, que incorpore parámetros económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales en una visión holística o de conjunto para consolidar enfoques de gestión que complementen la visión tradicional de crecimiento material cuantitativo de la sociedad y aportar conocimiento que pueda ser útil tanto desde una perspectiva académica (científica), como desde una perspectiva práctica (de gestión). Es imperativo ante debilidades conceptuales e instrumentales del estado del arte en el conocimiento administrativo, intentar una posición crítica en la búsqueda de explicaciones ante exigencias teóricas y las propias de la realidad social y gerencial.

NOTAS DE LAS AUTORAS

- ¹ Carta de la Tierra. Declaración Internacional sobre principios y propuestas progresistas, promovida por la ONU. Este documento, es una declaración de la ética global para un mundo sostenible, fue desarrollado a partir de un proceso altamente participativo global, por un período de 10 años, iniciado en la Cumbre de Río 92, y el cual culminó en el año 2000. La legitimidad de la Carta de la Tierra proviene precisamente del proceso participativo el cual fue creado, ya que miles de personas y organizaciones de todo el mundo brindaron su aporte para encontrar esos valores y principios compartidos que pueden ayudar a las sociedades a ser más sostenibles. Contiene un planteamiento global de los retos del planeta, así como propuestas de cambios y de objetivos compartidos que pueden ayudar a resolverlos.
- ² COPRE. Comisión para la Reforma del Estado, integrada por representantes de partidos políticos, gremios, asociaciones empresariales y sindicales, universidades y agrupaciones ciudadanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- * Aron, Raymond (1983): **El observador comprometido**. Buenos Aires. EMECE Editores
- * Asociación de las Naciones Unidas en Venezuela (2012): **Diplomado en Desarrollo Sustentable: Documentos de formación**. Global Studies Citizenship Diplomados Internacionales.
- * Buróz. E. (1996): **La gestión ambiental. Marco de referencia para las evaluaciones de impacto ambiental**. Caracas. Fundación Polar.

- * Cáceres Fernández, Gladys (2008): **La gerencia ambiental como metodología integradora**. FERMENTUM. Mérida-Venezuela. Año 18, N° 51. Enero-abril 2008, pp. 148-173. Disponible en: www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/encuesta-rse-y-ga-ve.pdf. [Consulta: Enero 2013]
- * Carballada, Alfredo (2004): **La Intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales**. Buenos Aires. Paidós: SAICF
- * Castells, Manuel. (1997): **La era de la información**. Economía Sociedad y Cultura. Vol. I y Vol. II. Madrid.
- * Comisión Mundial Sobre el Medio y el Desarrollo (1987): **Declaración de Tokio (1987)**. Disponible en: http://www.cma.gva.es/comunes_asp/documentos/legislacion/cas/006000225_1.htm. [Consulta: Junio 2010]
- * Cortina, Adela (1998): **Ética de la empresa**. Editorial Trotta. Madrid.
- * Chaves, J. A. (1999): **De la utopía a la política económica. Hacia una ética de las políticas económicas**. Editorial San Esteban. Salamanca.
- * Darwich, J. G.; Rengifo, R. (2001): **Algunas claves para entender las organizaciones en tiempos de transición**. Caracas. Humanitas.
- * De Paola Sonia, y Reyna Manuela (2005): Asociación Venezolana de Ejecutivos. (AVE). **El buen gobierno corporativo como herramienta para emprender procesos eficaces en la administración, estructuras y funcionamiento de las instituciones gubernamentales, en beneficio de la situación de los ciudadanos**. Empresas del Estado. Publicado por la OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/>

corporategovernanceprinciples/35657640.pdf

- * Espiñeria, Sheldon y Asociados (2009): **Primera encuesta de soluciones de sostenibilidad social y ambiental. Prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela.** Resultados encuesta 2008. Disponible en: <https://www.pwc.com/ve/es/soluciones-de-sostenibilidad-social-y-ambiental/assets/Resultados-Encuesta-SESS-08-09.pdf>. [Consulta: Octubre 2011]
- * Espiñeria, Sheldon y Asociados (2010): **II Encuesta de soluciones de sostenibilidad social y ambiental. Prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela.** Edición 2010. Disponible en: www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/encuesta-rse-y-ga-ve.pdf.
- * Estefania, Joaquin (1997): **La nueva economía. La globalización.** Editorial Debate. Madrid.
- * Etkin, Jorge (2007): **Capital social y valores en la organización sustentable.** Granica. Buenos Aires.
- * Etkin, Jorge (2011): **Gestión de la responsabilidad y el capital social para el desarrollo sustentable.** Revista FACES Año 17, N° 36-37, Enero-diciembre 2011. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar>
- * Francais, Ariel (2000): **El crepúsculo del estado-nación. Una interpretación histórica en el contexto de la globalización.** UNESCO. Programa Gestión de las Transformaciones Sociales (MOST). Documentos de debate N° 47. Disponible en: http://www.unesco.org/most/francais.htm#_Toc478891864 [Consulta: Enero 2012]

- * Fuenmayor, Ramsés (2001): **Interpretando organizaciones. Teoría sistémico-interpretativa de organizaciones.** Venezuela. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Colección: Ciencias Sociales.
- * Gabaldón, Arnaldo José (2006): **Desarrollo sustentable. La salida para América Latina.** Grijalbo. Caracas
- * García, M. (1991). **Crisis, estado y sociedad civil: Conflicto socio-ambientales en la Venezuela post-saudita.** Ambiente, Estado y Sociedad. CENDES-UCV. Caracas.
- * García, J. y Nando, J. (2000): **Estrategias didácticas en educación ambiental.** Aljibe. España.
- * Gell-Mann, M. (1995): **El quark y el jaguar, aventuras en lo simple y lo complejo.** Tusquets. Barcelona
- * González, J. (1998): **La gestión ambiental: Impulso o freno al desarrollo.** IESA. Caracas.
- * Goulet, Denis (1999): **Ética del desarrollo. Guía teórica y práctica.** Editorial IEPALA. Madrid.
- * Guédez, Víctor (2002): **La ética gerencial.** Editorial Planeta Venezolana S.A. Caracas
- * Kliksberg, Bernardo (1979): **El Pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización.** Editorial Paidós. Buenos Aires
- * Kliksberg, Bernardo. (1996): **El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial.** Duodécima edición. Editorial Tesis. Argentina.
- * Lanz, Rigoberto (2001): **Las condiciones posmodernas del**

pensamiento. Las Ciencias Sociales: Reflexiones de fin de Siglo. Tosca Hernández (compiladora). Comisión de Estudios de Postgrado. CEAP. UCV. Fondo Editorial Tropykos. Caracas.

- * López, Caleb (2000): **Gerencia organizacional y sociedad.** Espacio Abierto. Julio-septiembre, Año/vol. 9, No. 003. Asociación Venezolana de Sociología Maracaibo, Venezuela. pp. 433-453
- * Lyotard, J. F. (1979): **La condición postmoderna.** París. Editions de Minuit. Trad. Española de M.A. Rato: La Condición Postmoderna México (1990)
- * Martín, Federico (2000): **Ética.** Ediluz. Maracaibo
- * Martínez Echeverría, Miguel (2001): **Teorías de la empresa y crisis de la modernidad.** Cuadernos Empresa y Humanismo 83. Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.
- * Meier, Henrique (2003): **El derecho ambiental y el nuevo milenio.** Homero. Caracas
- * Monedero García, Carlos (2008): **El planteamiento ambiental del CENAMB bajo el enfoque de la gnoseología de G. Bueno.** Cuadernos, CENAB. III ETAPA. Volumen 2, No. 1, Diciembre 2008. Centro de Estudios Integrales del Ambiente de la Universidad Central de Venezuela
- * Morin, E. (1977): **El método.** España. Ediciones Cátedra.
- * Morin, E. (1997): **Articular saberes.** Ediciones Universidad del Salvador. USAL. Buenos Aires
- * Morin, E. (1998): **Introducción al pensamiento complejo.** Ediciones Gedisa. España.
- * Morin, E. (2001): **La complejidad y la empresa.** Introducción

al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa. Barcelona España

- * Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008): **Manual de la empresa responsable y sostenible**. España. McGraw Hill
- * Orduna, P. (1995): **El medio ambiente en la política de desarrollo**. Madrid: ESIC
- * Organización de las Naciones Unidas. Declaración Universal. **The earth charter**. Marzo 2000. Carta de la Tierra. Disponible en: www.earthcharterinaction.org/invent/images/.../echarter_spanish.pdf
- * Bendayán Ostfeld, Gertrudis de (2007): **Síntomas postmodernos: titanicismo o psicopatía**. Documento sobre Charla el 31 de marzo 2007 en Bogotá. Asociación para el desarrollo de la Psicología analítica en Colombia. Disponible en <http://www.adepac.org/P06-48.htm> [Consulta: Julio 2010].
- * Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 2010): Informe mundial. **La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano**. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2010/> [Consulta: Diciembre 2012]
- * Quintín, Antonio (2004): **La gerencia pública del sistema del bofín a la gestión profesional. Comunidad virtual de gobernabilidad y liderazgo**. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=644>
- * Ramírez Treviño, Alfredo; Sánchez Núñez, Juan Manuel; García Camacho, Alejandro (2004): **El desarrollo sustentable: Interpretación y análisis**. Revista del Centro de Investigación. Julio-diciembre, año/vol. 6, número 021 Universidad La Salle. Distrito Federal, México. Disponible en: www.cusur.udg.mx/.../9%20el%20desarrollo%20sustentable.pdf [Consulta: Febrero 2013]

- * Rial, Alberto (1997): **La variable independiente. La idiosincrasia y los sistemas de valores en el desarrollo de Venezuela.** Caracas. Editorial Galac
- * Sen, Amartya (1997): **Bienestar, justicia y mercado.** Editorial Paidós. Barcelona
- * Sen, Amartya (2000): **Desarrollo y libertad.** Editorial Planeta S. A.C. Barcelona.
- * Sen, Amartya (2001): **Sobre ética y economía.** Editorial Alianza. Madrid.
- * Thompson, P. y Mc Hugh, D. (1995): **Work organizations: A critical introduction.** MacMillan. Londres
- * Toledo Ocampo, Alejandro (1998): **Economía de la biodiversidad.** México, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Textos Básicos para la Formación Ambiental, 2).
- * Touraine, Alain (1997): **¿Podremos vivir juntos?**. PPC Editorial. Madrid
- * Tragtenberg, Mauricio. (1974): **Ideología y burocracia.** En Chiavenato. I. (1989)
- * UNESCO. (2001): **Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural.** Serie sobre la Diversidad Cultural. N°1. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, 26 de agosto - 4 de setiembre 2002. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf> [Consulta: Diciembre 2012]