



SEMINARIO INTERNACIONAL GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y PELIGROSOS, SIGLO XXI

GERENCIA SOSTENIBLE: DESDE EL DESARROLLO SOSTENIBLE HACIA UNA GERENCIA NUEVA

Hans Burkard, Universidad de Antioquia

Resumen

El tratamiento con la problemática de los residuos industriales y peligrosos tropieza en la práctica con muchos enfoques tradicionales de la tecnología, administración, legislación, economía, salud etc. Hay muchos intentos para afrontar los problemas resultantes aisladamente. Sin embargo, para encontrar soluciones eficaces se necesita un enfoque integrador. En este ensayo se propone como marco integral para la problemática residual el Desarrollo Sostenible, con su postulado de un cambio de los patrones de producción y de consumo, ambos orientados hacia la solución de la problemática social. Proyectando este enfoque a la dimensión organizacional, se delinean en cinco pasos elementos nuevos de una Gerencia Sostenible. Esta, por su lado, puede constituir la base de un enfoque organizacional integrador, en cuyo contexto es posible tratar más efectivamente con la problemática de los residuos industriales.

Introducción

En las últimas dos o tres décadas, el discurso acerca de los residuos ha llegado a ser un tópico de alta sensibilidad que ha cambiado la respectiva evaluación económica, legislativa, sanitaria y tecnológica. Sin embargo, cada uno de estos enfoques de la problemática residual tropieza enseguida con varias dificultades muy serias que obstaculizan el manejo adecuado de los residuos. Estas dificultades tienen su raíz en la cultura subyacente a los vigentes sistemas legales, teorías económicas, visiones tecnológicas: En un mundo sin límites ambientales, orientado a la maximización de la producción y a la racionalidad económica, los residuos industriales no eran tema digno de consideraciones. Y que estos residuos puedan ser también peligrosos lo sabían quizás sólo un par de especialistas.

Por lo tanto, vale la pena que nos preguntemos: ¿qué ambiente cultural puede constituir un marco adecuado para un trato integral y eficaz con la problemática residual? Además, refiriéndonos en particular a los residuos industriales, deberíamos formular otra pregunta más

específica: ¿qué cultura empresarial permite la integración eficaz del tratamiento de los residuos en el conjunto organizacional?

En esta reflexión breve queremos proponer el Desarrollo Sostenible como base posible para esta cultura que se necesita, y mencionar brevemente unos lineamientos de un enfoque gerencial y organizacional - la Gerencia Sostenible - que en la práctica industrial pueda facilitar la integración eficaz del tratamiento de los residuos. Por lo tanto, no se va a tratar cuestiones específicas de la problemática residual, sino que se intenta buscar el marco más amplio que se necesita.

1 Desarrollo Sostenible - exigencia de una nueva cultura

1.1. El Desarrollo Sostenible y el problema medioambiental

Es importante tener presente que el concepto del "Desarrollo Sostenible" se acuñó en el contexto medioambiental. Aún no se habló del problema de los residuos, sino la atención se prestó a las fuentes, a los recursos. Los eventos dramáticos al comienzo de los años setenta, como la "crisis de petróleo" y las profecías pesimistas de Meadows¹ de un inminente futuro "oscuro" sin energía y recursos naturales, aumentaron fuertemente la consciencia 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. Ya en el año de 1972, la ONU invitó para una conferencia en Estocolmo para tratar los problemas medioambientales.

El problema del Medio Ambiente fue un tema difícil desde el principio del debate. Desde la conferencia de Estocolmo hasta las conferencias sobre el Cambio Climático en Kyoto (12/1997) y Buenos Aires (11/1998), está presente la misma polémica entre los países industrializados y los países en desarrollo: el problema consistía en que "cuando se debe empujar el desarrollo socioeconómico, uno no puede preocuparse del medio ambiente" sintetizado, a veces, en la metáfora que dice: "el (cuidado del) medio ambiente es el postre de las naciones ricas."

Simultáneamente, los nacientes grupos "verdes" empezaron a atacar vehemente 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 ardiente y aún abierto entre los activistas ecológicos y los más importantes sectores económicos.

Así, el concepto del "Desarrollo Sostenible" se acuñó en un contexto dramático y polémico². Por consiguiente no debemos sorprendernos de encontrar, incluso hoy y en documentos oficiales, este término como un concepto exclusivamente medioambiental. Sin embargo, esta

¹ Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. III, *The limits to growth*. New York, Universe 1972.

² El primer uso oficial del término "Desarrollo Sostenible" ocurrió en un documento de WWF al inicio de los años ochenta, en un contexto meramente ambiental.

interpretación reduccionista no permite entender el alcance verdadero de la idea del "Desarrollo Sostenible".

1.2 Desarrollo Sostenible: un concepto integrador con énfasis social

La 19ª Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas (6/1997), 5 años después de la "Cumbre de la Tierra" en Río de Janeiro, tenía el objetivo de evaluar y reavivar los esfuerzos para implementar el Desarrollo Sostenible. Las siguientes declaraciones de la Asamblea son ejemplos de cómo ha cambiado la comprensión del concepto del "Desarrollo Sostenible":

"La reducción de las desigualdades actuales en la distribución de la riqueza y el acceso a los recursos, dentro de los países y entre estos, es una de las tareas más urgentes que afronta la humanidad. (...) Por consiguiente, la erradicación de la pobreza será uno de los temas primordiales del Desarrollo Sostenible en los próximos años."³

La Asamblea General, indicando medidas prácticas para implementar el Desarrollo Sostenible, estableció las siguientes áreas principales de trabajo para el período 1997-2002, cuya importancia primordial y universal ha sido subrayado fuertemente en la séptima sesión de la Comisión de la ONU para el Desarrollo Sostenible⁴:

- 1) Erradicación de la pobreza.⁵
- 2) Cambio de los patrones de consumo.
- 3) Cambio de los patrones de producción.⁶

A primera vista se nota que la ONU tiene una concepción del Desarrollo Sostenible que va mucho más allá de la cuestión medioambiental. De hecho, su enfoque primario llega a ser el de lo social y en lugar de una visión restrictiva medioambiental se pone una visión amplia e integradora:

"Estamos convencidos de que la consecución del Desarrollo Sostenible exige la integración de sus componentes económico, ambiental y social. Nos comprometemos nuevamente a colaborar - con espíritu de solidaridad mundial - a fin de redoblar nuestros esfuerzos

³ 19ª Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas, *Programa para la continuación de la implementación de la Agenda 21*, New York, 27.6.1997, #27. Cf. también Conferencia de Río 1992, *Agenda 21*, Capítulo 2 y la *Declaración de Copenhague sobre el Desarrollo Social*, Compromiso 2.

⁴ CSD-7, New York, 19-30 de abril de 1999.

⁵ Las acciones de prioridad incluyen: (1) Mejorar el acceso a los ingresos sostenibles, a oportunidades empresariales y recursos de producción; (2) Proporcionar el acceso universal a los servicios sociales básicos; (3) Desarrollar progresivamente sistemas de protecciones sociales para apoyar aquéllos que no pueden sustentarse a sí mismos; (4) Empoderar a las personas que viven en pobreza y a sus organizaciones; (5) Prestar atención al impacto desproporcionado de la pobreza en las mujeres; (6) Trabajar con donadores interesados y destinatarios para asignar porciones aumentadas de ODA a la erradicación de pobreza; (7) Intensificar la cooperación internacional para la erradicación de la pobreza.

⁶ Cf. también Agenda 21, capítulo 2; la ONU asume también definiciones y conceptos como el "espacio ambiental" y las "huellas ecológicas", así como conceptos elaborados junto con el sector productivo (ecoeficiencia, factor 4 y 10). En general, estos conceptos tiendan a ser reduccionistas en el sentido que no desarrollan debidamente la dimensión social.

mancomunados para satisfacer de manera equitativa las necesidades de la generación presente y las futuras."⁷

De esta manera hemos llegado a la clave de la idea del Desarrollo Sostenible que vale la pena explicar más detenidamente.

1.3 Características principales y dinamismo de Desarrollo Sostenible

Los primeros fundamentos importantes para el concepto del "Desarrollo Sostenible" son los adelantos de la *Comisión Mundial de la ONU para el Ambiente y Desarrollo*, también llamada "Comisión Brundtland"⁸.

Después de cuatro años de trabajo, la Comisión publicó un informe excepcional, llamado "Nuestro Futuro Común" y también conocido como "Informe Brundtland". Este informe llegó a ser el punto de referencia para todas las actividades subsecuentes en el campo del Desarrollo Sostenible, en particular para la "Cumbre de la Tierra" en Río (1992).

La Comisión entendió que el Desarrollo Sostenible requiere ensanchar nuestros horizontes. Notó que no es suficiente hablar aisladamente del problema medioambiental, sino que se trata de una realidad compleja e interrelacionada. Además, la Comisión enfatizó que la tecnología y la globalización implican igualmente grandes problemas y grandes oportunidades para el desarrollo. Todo esto condujo a la necesidad de una visión holística, global, y sistémica de nuestro mundo, de la humanidad, y del concepto de desarrollo. Ocurre destacar algunos puntos claves de su planteamiento:

- La comisión Brundtland formuló la definición del Desarrollo Sostenible como la conocemos hoy:

*"El Desarrollo Sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades."*⁹

Dando énfasis a generaciones futuras, esta definición subraya un desarrollo a largo plazo.

- El "satisfacer necesidades" es obviamente el centro de la percepción que la comisión tiene de desarrollo. De hecho, afirma que al "concepto de 'necesidades', en particular de las necesidades esenciales de los más pobres del mundo, se debe dar una prioridad clara."¹⁰

⁷ 19ª Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Programa, citado, #3.

⁸ En diciembre de 1983, el Secretario General de las Naciones Unidas, alarmado por el deterioro medioambiental, le pidió a la entonces primera ministra noruega, Gro Harlem Brundtland, que estableciera una comisión especial e independiente con el objetivo de formular "una agenda global para el cambio."

⁹ WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford-New York 1991¹³, 43.

¹⁰ *Ibid.*

Esta definición marca un cambio: la Comisión Brundtland traslada el énfasis de la problemática del Desarrollo Sostenible desde el Medio Ambiente al área social. A partir de esta definición, ya no se puede asociar la "sostenibilidad" exclusivamente o prioritariamente con problemas medioambientales.

- Una vez fijada la prioridad del aspecto social, la Comisión pone en evidencia la estrecha relación mutua entre lo económico, lo social y lo medioambiental: se explica que el deterioro de uno de estos aspectos implica necesariamente el deterioro de los demás.

Después del trabajo básico, pero aún teórico de la Comisión de Brundtland, los esfuerzos se dirigieron a la meta de hacer operativo el Desarrollo Sostenible. Entre las numerosas estrategias se encuentran las siguientes:

- La Comisión Brundtland enfatizó la importancia de tener un amplio paquete de las políticas de regulación incluyendo incentivos económicos, la internalización de costos medioambientales y sociales en los precios del mercado, el análisis de impacto medioambientales y sociales y la difusión de información a niveles internacionales, nacionales, y regionales. A pesar del mucho trabajo adelantado a partir del Informe Brundtland, aún estamos sólo al inicio del cambio radical que significa todo eso.
- El concepto Desarrollo Sostenible implica una extensa reflexión teórica y pragmática. En particular, se necesitan nuevos sistemas de indicadores para el desarrollo y para la sostenibilidad. El desafío consiste en construir sistemas que manejen de manera integral esta enorme complejidad y que no la simplifiquen de manera ilegítima. En especial, hay que estudiar las interrelaciones de todos los factores. Hay que reconocer que para esta tarea aún hay muy pocos instrumentos elaborados por las ciencias básicas, como la filosofía, la lógica y la matemática.

1.4 El dilema a la base de una nueva cultura

La definición de Brundtland de Desarrollo Sostenible conduce a un dilema. Este empieza con la pregunta: ¿Qué debemos hacer nosotros para satisfacer las necesidades de los pobres del mundo? La respuesta más razonable es que debemos acelerar el crecimiento económico para crear más riqueza, la cual será después redistribuida equitativamente. El Informe Brundtland pide, por lo tanto, un crecimiento económico por el factor 10. Es aquí donde entra esencialmente, entre otros, el debate acerca de los residuos: Esta estrategia entra en el conflicto con los límites medioambientales. Los teóricos estimulan que ya la sola duplicación de nuestra actividad económica actual iría más allá de la capacidad del "sistema tierra" de sostenerla¹¹. Parece que haya sólo una salida a este dilema: cambiar los patrones de consumo y de producción. Esto implica nuevos paradigmas tecnológicos¹², pero también un comportamiento nuevo, una cultura nueva de los consumidores.

¹¹ Cf. Herman E. Daly, *De la Economía de un Mundo Vacío a la de un Mundo Lleno*, en AA.VV., *Desarrollo Económico Sostenible. Avances sobre el Informe Brundtland*, Bogotá 1994.

¹² Aquí entran nuevas estrategias, que todos tienen que ver con el tratamiento de los residuos, como "más con menos", (producir más con menos impacto socioambiental), la "eficiencia de los recursos", el "análisis del ciclo de vida de los productos", la "ecoeficiencia", la "producción más limpia", la "desmaterialización", "cero emisiones" y muchos otros más.

Resumiendo se puede afirmar que el concepto del Desarrollo Sostenible lleva a un cambio de enorme alcance: se requiere una cultura nueva, centrada en la cuestión social, en particular en la erradicación de la pobreza a nivel global; caracterizada por un gran respeto de la naturaleza; basada en nuevos paradigmas económicos, tecnológicos y legislativos que abarcan los patrones de producción y de consumo. Puede ser que esta nueva cultura es el gran desafío del próximo siglo. De todos modos, hay que reconocer que apenas estamos al inicio para entender este cambio y para desarrollar los elementos necesarios para esta nueva cultura.

2 Consecuencias económicas y gerenciales: la “Gerencia Sostenible”

2.1 La implicación administrativa: “La gerencia sostenible”

A partir de los planteamientos del Desarrollo Sostenible, se pueden trazar los primeros lineamientos de un modelo gerencial nuevo. Este modelo no se pone al lado de los numerosos modelos modernos de gestión ni los reemplaza. Más bien busca, a un nivel más genérico, un hilo conductor común, que aún falta a menudo para la implementación y aplicación de estas teorías, modelos y herramientas modernos.

Por carencia de un mejor término, hemos nominado este modelo “Gerencia Sostenible”. Lo podemos describir en 5 pasos.

1º Paso: ¿Hacia dónde vamos?

Normalmente, los modelos gerenciales empiezan con la búsqueda de la misión y visión de la organización. Sin embargo, parece que al inicio se deben poner preguntas aún más elementales: ¿Cuál es el contexto global de nuestra empresa/organización? ¿Hacia dónde va la sociedad, de la cual hace parte? ¿Cómo y con qué puede contribuir a ese “rumbo”? Muchas veces, planteamientos derivados del Desarrollo Sostenible pueden aclarar estas preguntas y sus respuestas. Así se entiende mejor el horizonte en el cual la organización o empresa debe moverse.

2º Paso: ¿Quiénes somos?

Conviene preguntarse por la propia identidad y por el papel fundamental que la empresa/organización tiene respecto a la sociedad local y global, en particular en función de la meta del “camino” que hemos entendido en el paso 1. Hay que tomar consciencia de que la sociedad de hoy es una “sociedad de organizaciones”, es decir, una sociedad donde las organizaciones son los agentes principales del cambio, y no tanto la iniciativa privada y/o gubernamental. Solo con esta autoconsciencia se podrá entender el alcance de la propia actividad empresarial/organizacional – y, en consecuencia, también el alcance de la responsabilidad acerca de los residuos.

3º Paso ¿Qué hacer?

Aquí empieza la parte más técnica del modelo “Gerencia Sostenible”. Para entender, cuál es el papel específico de la empresa/organización, tradicionalmente bastaba una cierta “idea empresarial inicial”: Fabriquemos tal producto, prestemos tal servicio etc. La cuestión de los residuos es, bajo esta visión, sólo un detalle técnico. En el contexto de lectura relacional de la realidad (la cual está a la base del Desarrollo Sostenible), esto ya no es suficiente. Hay que preguntarse: ¿Qué es lo que cada uno de los grupos interesados invierta en nuestra empresa? ¿Qué retorno se esperan de esta inversión? Tradicionalmente, en este paso se han tomado en cuenta sólo a los accionistas o propietarios, es decir, a aquel grupo “interesado” que invierta su dinero y se espera más dinero como retorno. Sin embargo, hay que considerar también a los empleados, que inviertan sus habilidades, su creatividad, su tiempo, sus necesidades y se esperan la satisfacción de sus necesidades, su autorrealización etc. O a los clientes, que inviertan sus necesidades y deseos para que sean satisfechos; lo mismo hay que preguntarse por los intereses de otros grupos involucrados: los proveedores, las autoridades legales, la competencia, la comunidad local y global (y aquí entra también el aspecto sanitario de la problemática residual), e incluso el medio ambiente, que “invierte” sus recursos y se “espera” un trato respetuoso de ellas. La teoría de organizaciones conoce este enfoque como el enfoque de los “*stakeholders*”¹³. Muchos ven en este enfoque la base para la gerencia en el futuro.

El punto clave de esta visión consiste en el hecho siguiente: la empresa/organización ya no está en el centro de interés, sino todos los grupos con los cuales ella se interrelaciona. Con esto, el tópico de los residuos se vuelve de un tema completamente subordinado a un tema tan importante como por ejemplo el de las ganancias. Se podría decir, por un momento la empresa debe “olvidarse” de sí misma y ponerse en el pellejo de todos sus “*stakeholders*”, es decir, de todos sus grupos con los cuales está en un intercambio vital. De esta manera, la empresa/organización no se determina a sí misma, sino que está determinada desde “afuera” por las expectativas (visiones) de sus “*partneres*”. La suma de las expectativas, necesidades, deseos, prejuicios, etc. de los *stakeholders* define la *visión* y la razón de ser de la empresa, es decir, su *misión*. De esta manera, se llega a un viraje paradigmático en la cultura gerencial: la actitud de dominio, centrada en el “yo” cede a una actitud de servicio, centrada en el “otro”.¹⁴

¹³ Cf. por ejemplo Peter B. Vaill, *Visionary Leadership*, en Allan R. Cohen, *The Portable MBA in Management*, John Wiley & Sons, New York, 1993, 12-37.

¹⁴ Obviamente, de esta manera se llega a un modelo bastante compleja de la propia organización que no es tan fácil manejable como los modelos muy lineares del pasado. Sin embargo, hay indicios que la falta de esta visión más compleja sea la razón para el fracaso de muchas iniciativas empresariales en los últimos años (cf. Liz Crosbie, Ken Knight, *Strategy for Sustainable Business*, McGraw-Hill, London 1995, 31.). De hecho, la teoría de administración clásica trabaja con el método de la “racionalidad limitada”, prestada de las ciencias naturales: se busca optimizar un solo parámetro (muchas veces la ganancia), manteniendo fijos todos los demás variables. Este método tan exitoso para tanto tiempo parece insuficiente en los actuales tiempos de interdependencias existenciales. Para el modelo “sistémico” de los *stakeholders* se necesitan herramientas matemáticas multifuncionales.

4º Paso ¿Cómo actuar?

Frente a esta tarea difícil de armonizar múltiples expectativas, que a veces parecen incluso inconciliables, surge la pregunta: ¿cómo alcanzar la armonización de tantos intereses?. Lograr con esta tarea es el trabajo delicado del empresario o gerente de hoy. Aquí se muestra si es un líder: si es capaz de sintetizar, integrar y transformar todas las visiones particulares de los stakeholders para llegar a una visión *operativa* en la cual cada *stakeholder* (grupo interesado) pueda implementarse y efectivamente cooperar. En otras palabras, un líder de hoy es una persona que crea la unidad entre realidades, personas y hechos muy diferentes entre sí. El perfil del líder de la primera mitad de nuestro siglo era una persona que tomaba la iniciativa, que tomaba la palabra, que mandaba, que sabía todo mejor, que era “un (gerente) general”. Ahora se necesitan quizás más otras cualidades: no sólo tomar la iniciativa, sino crearla y facilitarla. No solo hablar, sino escuchar. No tanto mandar, sino promover. Ser más bien cómo un dirigente de orquesta, que sabe que el otro toca mucho mejor el violín o el cuerno, pero que es capaz de escuchar y de facilitar las múltiples habilidades de las personas de su orquesta a tal punto que en toda la armonía nace una sinfonía.

Se debería escribir extensamente sobre los posibles métodos de crear esta unidad que a veces parece tan difícil. Aquí nos concentramos sólo en la necesidad de una ampliación de los principios de crear este balance de un sistema complejo. Tradicionalmente se ha visto en la complejidad el problema, por lo cual se ha tratado de reducir la complejidad lo mayormente posible, normalmente a través del principio *exclusivo* de la jerarquización. Hoy en día se entiende que se pueden ver las cosas también al revés: Ver en la complejidad la solución, y preguntarse por el problema¹⁵. De esta manera, se llega adicionalmente a dos principios *inclusivos* de crear la “unidad”. La tabla siguiente representa un resumen de algunas características de cada uno de los tres principios.

	Jerárquico	Circular	Retroalimentación
Principio unificador	Exclusión	Inclusión	Inclusión apoyada
Proceso de unificación	Ejercicio de poder, dominación	Sinergia	“Caosmanagement” ¹⁶
Toma de decisiones	Imposición (dictadura) o Votación (democracia)	Consenso	Consenso con facilitación
Desempeño	Funciones	Procesos	Procesos
Regulación	Control	Verificación	Retroalimentación promotora
Liderazgo	Liderazgo del Poder	Liderazgo Colectivo	Liderazgo del servicio

¹⁵ Cf. Dirk Baecker, *Einfache Komplexität*, en Heinrich W. Ahlemeyer y Roswita Königwieser (ed.), *Komplexität managen*, Gabler, Frankfurt 1998.

¹⁶ Cf. Peter Mürli, *Chaosmanagement. Eine neue Führungsphilosophie.*, Otto Verlag, Thun 1998⁴.

Estructura típica	Pirámide	Equipo	(Federación de) Equipos con centro de apoyo
Metáfora	Ejército	Improvisación (musical)	Orquesta
Actitudes principales	Hablar, dirigir, hacerse entender	Hablar, escuchar, cooperar, entender	Escuchar, apoyar, hablar, cooperar, entender, resaltar

No se puede decir que uno de estos principios sea mejor que los demás. Para cada momento y situación hay la forma adecuada. Sería ilusorio querer gerenciar una multinacional sólo por consenso. Se habrá que recurrir a modelos democráticos, por lo tanto al principio jerárquico y exclusivo. Sin embargo, el principio de la retroalimentación o el del apoyo se aplican con éxito en organizaciones muy grandes, combinado con una política decisiva de descentralización y empoderamiento (*empowerment*). Otro caso es un equipo de cinco o diez personas. Normalmente será muy improductivo liderarlo con un estilo jerárquico. Habrá que preferir el modelo circular, excepto que hayan ciertas condiciones especiales.

5º paso: ¿Estamos bien encaminados?

Con todo este proceso, uno podría olvidarse dónde empezó. Por lo tanto, hay que plantearse la pregunta: ¿cómo sabemos hacia dónde vamos? ¿Seguimos todavía en la línea que hemos determinado en los primeros tres pasos?

Los requerimientos del Desarrollo Sostenible nos llevan a contestar a esta pregunta con la evaluación de nuestra actividad empresarial/organizacional en tres dimensiones: la ecológica, la económica y la social. En cada dimensión hay que mostrar que por la actividad empresarial/organizacional se ha creado o agregado un “valor”. Hay que probar que se ha creado un valor *económico*, lo cual significa, sin embargo, según el modelo de los “stakeholders” no sólo la maximización del retorno de la inversión de los accionistas, sino también la satisfacción económica de los otros grupos con intereses “económicos”, como de los clientes, los proveedores, los complementadores, el estado etc.¹⁷

Para la cuestión de los residuos es fundamental la creación del valor ecológico: Esto se puede verificar por medio de un eco-balance de la empresa/organización o también por el análisis del ciclo de vida de los productos y servicios. Para hacer esto, existen ya muchas herramientas y ayudas: software especializados y marcos de referencia para sistemas de gerencia ambiental¹⁸ que además de una evaluación ambiental constituyen ventajas competitivas para las empresas.

¹⁷ Las teorías actuales de la gestión por creación de valor (económico) aún no toman en cuenta este balanceo difícil y trabajan comúnmente con una maximización lineal de los intereses de los inversionistas. Aquí se habrá que desarrollar nuevos modelos.

¹⁸ ISO 14000 a nivel mundial, EMAS a nivel europeo.

Sin embargo, también la tercera dimensión, la dimensión social, la problemática residual es fundamental, en particular desde el punto de vista de la salud de los individuos y de la comunidad. En general, la actual teoría administrativa aún no dispone de sistemas para la evaluación del agregar un “valor social” por mediante de las actividades empresariales, lo cual a menudo traduce la sensibilidad para esta dimensión en un asistencialismo ineficaz y a veces contraproducente. Simultáneamente, la creación de “valor social” se ha vuelto objeto de entidades no gubernamentales, lo cual últimamente ha conducido a alianzas interesantes entre estos dos grupos de organizaciones. Sin embargo, también la gerencia de empresas de producción y servicio tendrá que tomar en cuenta directamente el aspecto social. Para probar la agregación del “valor social” se necesitan enfoques más complejos que la simple ayuda financiera.¹⁹ A parte de una ayuda básica a nivel personal y de familia hay que tomar en cuenta otros niveles de la organización de vida social y a cada nivel, a lado de los valores tangibles, se tendrá que tomar en cuenta también valores intangibles como la autoestima, la visión, los valores etc.,

3. Conclusión

Las reflexiones de este ensayo muestran que la problemática residual no requiere solamente soluciones tecnológicas, legislativas, sanitarias y económicos, sino que conduce hacia el postulado de una nueva cultura de producción y del consumo. El paradigma del Desarrollo Sostenible puede dar unas pautas para fundamentar esta nueva cultura.

Sin embargo, como muestran los planteamientos de la Gerencia Sostenible, las consecuencias de esta nueva cultura para las organizaciones son de largo alcance. Por lo tanto, habrá que esperar que una verdadera solución eficaz del problema residual se dará sólo después de una “revolución” organizacional, a través de la cual aprenderemos pensar y actuar más compleja e integralmente.

¹⁹ Como marco referencial pueden servir sistemas de evaluación del desarrollo social, desarrollados en el contexto del Desarrollo Sostenible, o enfoques como el mencionado “Capital Social” de Putnam, Coleman y otros.