

La empresa sustentable en una sociedad de riesgo

Antonio Barba Álvarez
Pedro C. Solís Pérez*

El cambio discontinuo requiere un pensamiento discontinuo. Si las nuevas cosas han de ser distintas de las antiguas, no sólo mejores, tenemos que considerarlo todo desde un nuevo punto de vista. Las palabras nuevas remarcarán ideas realmente nuevas

Handy, 1991, citado por Clarke y Monkhouse, 1994: 19

INTRODUCCIÓN

Las ideas simplistas que prometen caminos mágicos para el “éxito” de las empresas, se alejan cada vez más de la realidad y tienen cada vez menos espacio en el ámbito del pensamiento organizacional. Los postulados que antes se pensaban universales y permanentes sobre los modelos de organización también están llegando a su límite para explicar el surgimiento de modelos alternos. La noción exclusivamente económica de la empresa produce un discurso hueco e insuficiente para aproximarse a la explicación del papel que



IZTAPALAPA 48
enero-junio del 2000
pp. 163-182

* Profesores investigadores del Área Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

ésta tiene en la sociedad contemporánea. Todos estos factores han motivado la búsqueda de un nuevo lenguaje, de nuevos conceptos, ideas y papeles acerca de la empresa, que contribuyan a repensarla para comprenderla en el marco de una sociedad que, a su vez, se perfila distinta.

A pesar de que la intensificación de los procesos de globalización y modernización ha dejado su huella en la sociedad, todavía no queda claro el papel de la empresa que se inscribe en este novedoso contexto. Cada vez es más evidente que la influencia de las empresas rebasa el ámbito económico, trastocando aspectos ecológicos, culturales y políticos, por mencionar algunos de los más relevantes. Por eso, la relación tradicional entre empresa y sociedad se hace cada vez más insostenible.

En este trabajo nos proponemos hacer una reflexión acerca de las condiciones que hacen posible el nacimiento de un modelo distinto de empresa, en el marco de una sociedad que se perfila a partir de la acentuación de los procesos de globalización y modernización. Entre los supuestos principales que asumimos está el de que la empresa multinacional es corresponsable de las consecuencias benignas y perversas que padece la sociedad contemporánea. También deliberaremos acerca de cómo la empresa toma conciencia de este papel, así como sobre la reversibilidad de los efectos de su influencia en la sociedad.

Para alcanzar este objetivo, en el primer apartado discutiremos el concepto

de globalización y la consolidación de la sociedad de riesgo, e igualmente analizaremos las dimensiones de la globalización así como los límites de la competitividad en una sociedad de riesgo.

En el segundo apartado revisaremos la evolución del concepto de empresa, distinguiendo la noción de empresa en la modernización simple de la noción de empresa en la modernización reflexiva. A partir de esta distinción, estudiaremos el concepto de empresa sustentable. Finalmente, daremos algunos ejemplos que expresan la tendencia creciente de la empresa sustentable, que en el marco de la sociedad de riesgo implica la reformulación de los actores, en donde conceptos como comunidad empiezan a competir en importancia con conceptos como el de propiedad, abriendo nuevos espacios para el debate en el ámbito de las organizaciones.

1. GLOBALIZACIÓN Y SOCIEDAD DE RIESGO

Varios autores contemporáneos, como Clarke y Monkhouse (1994), Touraine (1995), Pries (1995) y Beck (1998a y 1998b), entre otros, han reflexionado en torno a la nueva concepción de empresa y han puesto en la mesa de debates la necesidad de considerarla con una visión distinta a la tradicional. Esto es, adoptar un punto de vista que rebase la función económica que tradicionalmente se le ha asignado. Al igual que estos autores pensamos que, si no mo-

dificamos nuestra forma de concebir a la empresa, nos alejaremos cada vez más de su comprensión e ignoraremos la importancia sustantiva que le otorga la gran influencia que ha desplegado no sólo en lo económico, sino también en múltiples ámbitos de la sociedad moderna y de la naturaleza.

La realidad nos ha mostrado cada vez con mayor insistencia que no hay una correspondencia adecuada entre la creciente complejidad del entorno y la velocidad y el alcance de los procesos de globalización, con la capacidad de la mayoría de las empresas tradicionales para entender, enfrentar y adaptarse a los cambios que le impone esta complejidad. Una de las principales consecuencias de esta complejidad es la cada día menor claridad de las fronteras de la empresa, y como resultado de ello se observa una tendencia creciente de integración entre los participantes, entre organizaciones, entre empresa y ecología y entre todos estos elementos.¹ Ante dichos cambios del entorno, es evidente que la oportunidad de la mayoría de las empresas de competir y, en muchos casos, de sobrevivir, se irá reduciendo si se conserva una noción estática, simplista y tradicional de sí mismas.

Es necesario considerar que ahora vivimos en una *sociedad de riesgo*, que obliga a modificarse, especialmente a las empresas y a la forma de pensar de quienes se relacionan directa o indirectamente con ellas. En esta sociedad, cuyo signo es el cambio, las empresas

asumen el papel de actores sociales protagónicos, como veremos en los siguientes apartados, al abordar las dimensiones de la globalización y los límites de la competitividad en una sociedad de riesgo.

Las dimensiones de la globalización

El concepto de globalización se ha instalado como una moda de la década de los noventa. El manejo indiscriminado de este concepto ha creado confusiones que distorsionan la percepción de la realidad, lo que hace necesario realizar una aproximación adecuada al concepto. En esta dirección, Beck (1998b) establece una distinción entre globalismo, globalidad y globalización que, en términos generales, se podría sintetizar de la siguiente manera:

- *Globalismo*. Concepción según la cual el mercado mundial desaloja o sustituye al quehacer político. Se trata de la ideología del dominio del mercado mundial o del liberalismo. Reduce la pluridimensionalidad de la globalización (ecológica, cultural, política y social) a una sola dimensión: la económica. El centro ideológico del globalismo consiste en romper con la distinción fundamental de la primera modernidad, es decir, la existente entre política y economía. Desde esta perspectiva, el

globalismo pretende que un edificio tan complejo como un país que comprende, por ejemplo, el Estado, la sociedad, la cultura y la política exterior, sea tratado como una empresa.

- *Globalidad.* Desde hace mucho tiempo vivimos en una sociedad mundial, ya no existen los espacios cerrados. No hay ningún país ni ningún grupo que pueda vivir al margen de los demás. Sociedad mundial significa la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas en la política del Estado nacional ni están determinadas a través de ésta. En la expresión sociedad mundial, mundial significa diferencia, pluralidad, y sociedad significa estado de no-integración, de manera que la sociedad mundial se puede comprender como una pluralidad sin unidad. Globalidad significa una sociedad mundial percibida y reflexiva.
- *Globalización.* Significa los procesos en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados.

En términos generales, la globalización puede ser entendida como el crecimiento de la actividad económica más

allá de las fronteras políticas nacionales. Hasta los años setenta, las instituciones más esenciales del régimen de crecimiento taylorista-fordista tenían un posicionamiento claro en el Estado-nación. El multilateralismo constituyó en estos años el modo de negociación económica y comercial entre las naciones, donde el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) fue el arquetipo de las concesiones mutuas extendidas al conjunto de socios. Los años ochenta y noventa se caracterizan por un proceso distinto al multilateralismo, ya que en este periodo se conjugaron tendencias más complejas que fueron caracterizadas como procesos de globalización. Una de estas tendencias fue la multiplicación de alianzas y de fusiones en sectores como la electrónica, la telecomunicación o la aeronáutica, así como la emergencia de un nuevo tipo de grandes firmas llamadas *multinacionales globales* que desarrollaron una estrategia mundial. Thomas Clarke y Stewart Clegg (1998) explican así la globalización de estas empresas:

La globalización de la industria se refiere a un patrón de desarrollo de actividades transfronterizas de las firmas que comprende la inversión internacional, el comercio y la colaboración con los fines de desarrollo del producto, la producción y aprovisionamiento y la mercadotecnia. Estas actividades internacionales habilitan a las firmas a entrar en nuevos mercados, aprovechar sus ventajas tec-

nológicas y organizacionales y a reducir los costos y los riesgos del negocio (Clarke y Clegg, 1998: 2).

Estas empresas multinacionales globales y el proceso de globalización han contribuido a que en los años noventa se delimite claramente una *triada* conformada por las tres regiones que concentran lo esencial del comercio mundial: América del Norte, Unión Europea y Japón. La polarización de los flujos comerciales y de las inversiones extranjeras directas alrededor de estos tres polos se acompaña con una nueva estrategia de la empresa *multinacional global*, que Wladimir Andreff (1997) caracteriza de la siguiente manera:

- Tiene una visión mundial de los mercados y de la competencia
- Conoce bien a sus rivales
- Tiene el poder de controlar sus operaciones a la escala del globo, o al menos sobre el espacio de la triada
- Se comporta como “jugador global” y cambia su manera de trabajar cuando su sobrevivencia es puesta en riesgo por sus competidores directos
- Opera en industrias de alta tecnología
- Localiza sus actividades ahí donde son más rentables, siguiendo las ventajas competitivas ofrecidas por los diferentes países del mundo

- Tiene actividades coordinadas con la ayuda de tecnologías de información y de producción flexibles e integradas a una cadena de valor internacional
- Organiza sus fábricas y filiales especializadas en una red internacionalmente integrada y se integra ella misma en una red de alianzas con otras multinacionales

En este punto, es importante hacer la distinción entre la internacionalización y la globalización. La primera comprende el intercambio de materias primas, productos, servicios y capital entre naciones. En este sentido, conserva como base fundamental de referencia la entidad de nación a partir de la cual se producen los intercambios. En su conocido trabajo sobre *Ventaja competitiva de las naciones* (1991), Michael Porter conserva esta noción de internacionalización cuando señala que:

...la base central es donde se determina la estrategia, donde tiene lugar *el desarrollo de los productos y procesos fundamentales* y donde se encuentran las *técnicas esenciales y propias de la empresa*. La base central es la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector, en la que las *ventajas que se obtienen de la nación de origen* se ven suplementadas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial (Porter, 1991: 109; subrayado nuestro).

Para Porter el *diamante nacional sectorial*² es el espacio económico fundamental de donde se deriva la ventaja competitiva en la competencia internacional, la cual está centrada en la innovación de tecnología, productos, métodos, formas de comercialización o identificación de nuevos grupos de clientes.

Varios autores han señalado las limitaciones del diamante de Porter en razón de que no incorpora adecuadamente la naturaleza de las actividades multinacionales actuales. Entre estos autores críticos se encuentran Moon, Rugman y Verbeke (1995), quienes consideran que la perspectiva global de las multinacionales de la triada rebasa esta concepción del diamante nacional sectorial como el espacio fundamental de la creación de la ventaja competitiva, y plantean la necesidad de considerar un *nuevo doble diamante* representado por un diamante global que es fijo, pero donde los diamantes domésticos (nacionales) varían de acuerdo al tamaño del país y de su competitividad en un sector determinado. Las implicaciones estratégicas que se derivan apuntan hacia una práctica global de las empresas multinacionales para hacer un uso de las mejores condiciones presentes en el mundo. En este caso, la globalización se plantea como una forma distinta de la internacionalización, donde la nueva base de generación de competencia es mundial.

La dimensión principal de la competencia entre las empresas multinacionales globales en un mundo triádico es

la innovación tecnológica en su sentido más amplio, que incluye productos, métodos de producción, sistemas de distribución y nuevos mercados. Las multinacionales atienden este nuevo imperativo de competencia a través del desarrollo de estructuras organizacionales destinadas a crear las condiciones necesarias para la innovación tecnológica, así como la utilización de dicha innovación en nuevos productos que sean colocados en los mercados antes de que lo hagan los demás competidores. Este nuevo tipo de competencia se instaura mediante los procesos de liberalización, privatización y desregulación de las economías nacionales. Si bien la tecnologización de la sociedad no es un fenómeno nuevo, la extensión y la intensificación de este proceso ocurridas en las últimas décadas marcan nuevas condiciones de una naturaleza cualitativa distinta, que incluyen aspectos centrales de la sociedad humana como son la energía, los materiales, los organismos vivos (manipulación genética) y la información.

Por otra parte, la globalización de las actividades de las empresas multinacionales no es la única dimensión que se puede observar actualmente. De hecho, no existe un modelo único de mundialización; varias formas o dimensiones se expresan a través de la globalización del sector financiero, de la tecnología, de los modos de vida y de consumo, de la reglamentación y de percepciones o formas de conciencia planetarias (Grupo de Lisboa, 1995). La globalización es el

resultado de distintas fuerzas que incluyen aspectos económicos, sociales y culturales.

Los límites de la competitividad en una sociedad de riesgo

Las implicaciones de la nueva forma de competencia mundial centrada en la innovación tecnológica se manifiestan en distintos aspectos de las estructuras económicas, políticas y sociales. El desmantelamiento del Estado-providencia³ se ha traducido en el abandono de las políticas de pleno empleo, la reducción de las prestaciones del desempleo, la disminución de los recursos financieros de la lucha contra la pobreza, el deterioro creciente de los instrumentos de protección social y la contención de los recursos consagrados a la igualdad de oportunidades entre los grupos sociales. Nuevas reglas de sociabilidad son impuestas por las *leyes del mercado y la competencia*: la lógica del interés personal como medio de sobrevivencia, la exacerbación del lado agresivo de la competitividad económica, o la “búsqueda de la excelencia” como manifestación individualista y utilitarista. La dureza de la competencia y el imperativo de la sobrevivencia han justificado la instauración de un “ambiente de guerra económica” para aumentar la “competitividad de las naciones” y vencer en el campo de la innovación tecnológica. En dicho estado de guerra, se pretende que los altos costos sociales, aunque “do-

lorosos”, sean considerados como necesarios e “inevitables” a la luz de “las determinaciones de la ciencia económica”.

En tal perspectiva, el “interés nacional” pretende inscribirse en el apoyo y el reforzamiento de megamáquinas de producción (multinacionales globales), otorgándoles lo mejor de los recursos humanos, financieros, ecológicos y de conocimientos que posee la sociedad: “en tanto que productores de objetos, de infraestructuras tecnológicas y de servicios que trazan los contornos de la nueva economía mundial, las empresas han tenido la satisfacción de proclamar que *lo que es bueno para la empresa es igualmente bueno para todo el mundo*” (Grupo de Lisboa, 1995). El nuevo papel del Estado, en este novedoso contexto, se ha orientado a la protección, ayuda y fortalecimiento de las “empresas de capital privado local” mediante la movilización de recursos nacionales destinados a la creación de una infraestructura nacional de investigación básica o fundamental de riesgo elevado, el financiamiento de la relación universidad/industria, la formación profesional, los estímulos fiscales para la investigación industrial, el desarrollo del comercio, el otorgamiento de contratos públicos, la absorción de los riesgos financieros y el soporte en quiebras o problemas financieros.

Sin embargo, una serie de efectos de este nuevo tipo de competencia se manifiesta en un creciente desempleo, en una alta concentración de la riqueza, en un aumento de la pobreza, en pro-

cesos de exclusión social y económica de grandes capas de la población (incluso de los países desarrollados), en graves problemas ecológicos causados por los desperdicios industriales o por la enorme depredación de recursos naturales, en la extensión de conflictos armados “locales”, en la presencia de grandes flujos de emigrantes que han exacerbado la intolerancia y el racismo, o en los “cataclismos financieros” que han destruido el patrimonio y los proyectos de vida de millones de personas.

El Grupo de Lisboa (1995) establece seis escenarios posibles de la globalización a partir de dos dimensiones: el tipo de mecanismo de gobierno y la lógica preponderante de integración. El gobierno posible se plantea en función de los mecanismos del *mercado* y la *competitividad* o en función de la *cooperación* y la *concertación*. La lógica preponderante futura puede tender a la fragmentación o hacia la integración. Los seis escenarios futuros (ver Figura 1) se encuentran ubicados en distintos planos de estas dos dimensiones. Un *escenario de sobrevivencia* (S2), caracterizado por una lógica preponderante de fragmentación, podría desembocar en un *escenario de apartheid* (S1) en caso de que se imponga el mecanismo de mercado como forma de gobierno, o un *escenario de paz triádica* (S3) si domina una forma de cooperación llevada a cabo exclusivamente por los países de mayor poderío económico. En caso de un *escenario de un sistema mundial* (S5), definido en términos de una

lógica de cooperación, tendría como resultado un *escenario de gattismo universal* (S6) cuando se imponga el mecanismo de mercado, o un *escenario de un mundo integrado y viable* (S4) en caso de que la cooperación y la concertación sean los mecanismos de gobierno preponderantes.

Los escenarios planteados por el Grupo de Lisboa sirven para reflexionar sobre las limitaciones y los riesgos que implica el continuar con un proceso de globalización gobernado exclusivamente por los mecanismos del mercado centrados en una competencia tecnológica y continuando con una lógica de exclusión y fragmentación. La civilización occidental proyecta de esta manera su tendencia a configurar y controlar todo, colocando el destino de todos en condiciones de peligro y fragilidad. Siguiendo esta lógica, Ulrich Beck distingue tres clases de peligro global:

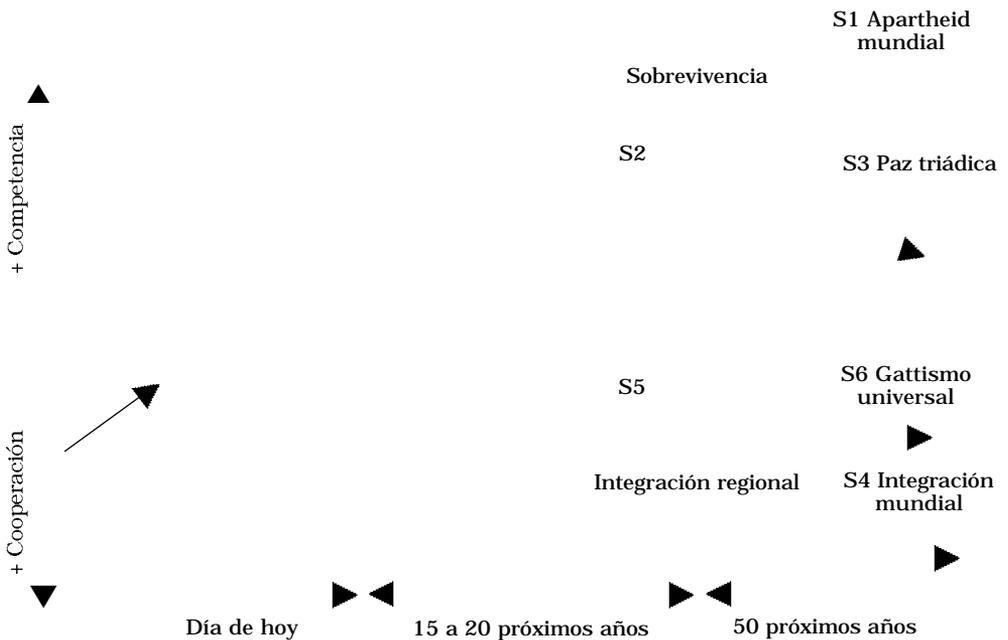
- En primer lugar, *los daños ecológicos condicionados por la riqueza* y los peligros técnico-industriales, como por ejemplo el efecto invernadero del agujero de ozono y las consecuencias imprevisibles de la manipulación genética.
- En segundo lugar, *los daños ecológicos condicionados por la pobreza* y los peligros técnico-industriales. La pobreza y la desigualdad se constituyen en el mayor problema desde el punto de vista ecológico.

La empresa sustentable en una sociedad de riesgo

FIGURA 1
Seis escenarios de mundialización: una aproximación estática

	Gobierno en función de los mecanismos del mercado y de la competitividad	Gobierno en función de los mecanismos de cooperación y de la concertación
	S2 Escenario de sobrevivencia	
Lógica preponderante de la <i>fragmentación</i>	S1 Escenario del apartheid	S3 Escenario de la paz triádica
Lógica preponderante de <i>integración</i>	S6 Escenario del gattismo universal	S4 Escenario de un mundo global integrado y viable
	S5 Escenario de un sistema mundial	

Una aproximación dinámica de escenarios de la mundialización



- En tercer lugar, *los peligros de las armas de destrucción masiva* están ligados a una confrontación regional, al mercado de armas, al terrorismo y a la proliferación de conflictos locales de larga duración (Beck, 1998a: 67-68).

A diferencia de una *sociedad industrial* donde las estructuras y los procesos sociales se guían por la producción y la distribución de la riqueza, para Beck la *sociedad de riesgo* es dominada por la dinámica de la producción y distribución de riesgos a nivel global; esto es, los daños pierden su delimitación espacio-temporal para convertirse en globales y permanentes. Bajo estos supuestos, la noción de empresa desarrollada en la sociedad industrial cambia radicalmente con respecto a la noción de empresa en el interior de una sociedad de riesgo.

Es en este contexto donde surge el imperativo de repensar a la empresa. Esto implica modificar la noción de empresa y también y sobre todo reformular la forma de pensar de todos aquellos que se relacionan con ella. En el apartado siguiente se aborda este asunto de la transformación del concepto de empresa, a partir del análisis de la relación dinámica que se establece entre organización, sociedad y ecología.

2. LA EVOLUCIÓN DE LA NOCIÓN DE EMPRESA

Frente a los procesos de globalización, internacionalización y regionaliza-

ción, la situación se torna más compleja y la sobrevivencia de la empresa asume retos que antes eran impensados. Como señala Beck (1998a), nos encontramos en una sociedad distinta, una sociedad de riesgo. Naturalmente la empresa ya no es la empresa tradicional moderna ya que, a partir de la década de los setenta, se ha dibujado un nuevo tipo de organización conocida como *flexible*.⁴ Es en este marco donde podemos ubicar el nuevo concepto de *empresa sustentable*.

Desde esta perspectiva, se han incorporado nuevos elementos de debate respecto del perfil de empresa que se empieza a desarrollar y, al mismo tiempo, surgen las limitaciones de establecer la democracia en el interior de las empresas que conservan una estructura organizacional tradicional. Este tipo de organización se caracteriza, entre otras cuestiones, por principios universales de organización, culto a la individualidad, autoridad y control altamente jerarquizados e impersonales, disciplina impuesta por la dirección, dualidad expresada en la separación entre diseño y ejecución, estilo fragmentado y mecanicista de resolver problemas, énfasis en las recompensas económicas otorgadas unilateralmente y especialidad de única función.

En la actualidad es más frecuente escuchar cuestionamientos a ideas de éxito más bien ligadas al modelo de organización tradicional y que antes eran sagradas, como el tamaño de la empresa, su crecimiento sostenido o los beneficios que deja el negocio. Simultá-

neamente, aparece cada vez con mayor fuerza la noción clave de *empresa sustentable*, basada en la construcción de una *visión inclusiva*, que considere las diversas relaciones de la empresa y todas las posibles evaluaciones de éxito que vayan más allá del rendimiento financiero ventajoso y que incorpore otros aspectos de éxito como la satisfacción de los intereses individuales y grupales en la empresa, el bienestar de la comunidad y la conservación ecológica, entre otros aspectos. Hagamos un breve análisis sobre los cambios por los que ha transitado la noción de empresa en la modernidad.

La noción de empresa en la modernización simple

Anteriormente, desde una perspectiva reduccionista, se consideraba a la empresa como un instrumento de la economía que era capaz de producir con eficiencia para responder a las necesidades del mercado. Asimismo, la empresa también se consideraba como el espacio a través del cual se obtenían las más altas utilidades y se podía diversificar la inversión.

En este contexto, de acuerdo con Touraine (1995), difícilmente se podría pensar a la empresa como un agente de la modernidad, entendida como racionalización, ya que se le otorgaba poco espacio en el análisis de la actividad económica. En un primer momento de la historia moderna se hizo énfasis en

el capital y en los ciclos económicos y, en menor medida, se analizaban los efectos de las innovaciones técnicas en la actividad económica, todo ello explicado a través de una supuesta “mano invisible” que regía la actividad económica.

En un segundo momento del examen de la producción imperó la idea de la *racionalización*, pero desde Taylor y Ford hasta la edad de oro de las *business schools* norteamericanas de las décadas de los sesenta y los setenta, la empresa sólo apareció como el marco concreto de la modernización, en el que se aconsejaba la aplicación del racionalismo de la ilustración para ordenar y clarificar el conjunto de eventos complejos que ahí aparecían. En este orden de ideas, no se piensa en empresa sino en talleres de producción y en puestos de trabajo y así se empieza a hablar de organizaciones, sustituyendo, de esta manera un factor económico real; los agentes de la actividad económica eran ciertamente organizadores racionales, pero al mismo tiempo el concepto de empresa se volvía marginal.

La empresa era vista cada vez más como una arena de lucha entre clases sociales; la administración científica se reconocía más como un instrumento de dominio de clase (Braverman, 1975). La acción colectiva del movimiento obrero se identificaba tanto en el ámbito del taller, considerado como espacio laboral, como en el de la sociedad en su conjunto. La figura de la empresa entre estos dos ámbitos era vista con desdén

tanto por los administradores y gerentes al menospreciar su papel, como por los asalariados que la definían como resultado de la sociedad de clases. Todo ello ya no se corresponde necesariamente con la realidad contemporánea y en la actualidad se ha modificado substantivamente la noción de empresa. Como lo señala Touraine:

La empresa deja de ser considerada como la expresión concreta del capitalismo, aparece cada vez como una unidad estratégica en un mercado internacional competitivo y como un agente de utilización de nuevas tecnologías. Lo que mejor la define es el manejo de los mercados y de las tecnologías y no la racionalización ni la dominación de clase. Esta transformación, que va de un análisis atenido a las clases sociales o a la racionalización a otro análisis definido en términos estratégicos, modifica completamente nuestra representación de la empresa. Mientras se continúe hablando de racionalización y de conflicto de clases, permanecemos con la imagen clásica de la modernidad y su puesta en obra social; en cambio, cuando la empresa se define más desde un punto de vista militar que industrial, como sugiere la palabra "estrategia", el actor económico es mucho más que un agente de modernización (Touraine, 1995: 142).

Así, el desarrollo del análisis estratégico corporativo se establece básicamente cuando las empresas japonesas comienzan a ganarle terreno a las norteamericanas, cuando se confrontan dos

concepciones diferentes de empresa. Por un lado, los japoneses consideraban a la empresa en primer plano y a partir de ella venía la definición de objetivos, la aplicación tecnológica y la incorporación y organización de la gente; por su parte, los norteamericanos orientaban a la empresa más a la racionalización y al mercado.

Siguiendo con esta comparación, las empresas japonesas utilizan una técnica que se podría definir como *conquista estratégica*, a partir de la cual enfocan sus esfuerzos más a la participación en el mercado que a los beneficios. Por su parte, las empresas norteamericanas se esfuerzan más en maximizar éstos.

Esta diferencia de noción permite incorporar con claridad el concepto de estrategia corporativa, conduciendo a la empresa a transformarse en un actor esencial de la vida social, superando la figura reduccionista que la considera sólo como unidad básica del sistema capitalista. En este nuevo contexto, la empresa sustentable asume un papel social protagónico, en medio de una sociedad de riesgo, en la cual se empieza a relegar la lucha por el derrocamiento de un poder cada vez más virtual y que obliga a cambiar para sobrevivir, como atinadamente afirma Touraine:

Ya no se trata de derrocar un poder absoluto o de contrarrestar el poder capitalista, sino de encontrar un punto fijo en un mundo en movimiento en el cual nuestra experiencia está fragmentada y donde el lugar que antes ocupaban las institu-

ciones fue reemplazado por las estrategias de las grandes organizaciones financieras, técnicas y mediáticas. Se acaba el tiempo del orden, comienza el del cambio, como categoría central de la experiencia personal y la organización social (Touraine, 1998: 19).

Así, la nueva idea de empresa constituye una plataforma cada vez más dinámica que impulsa el cambio, trastoca la estabilidad y empuja a la sociedad a escenarios cada vez más complejos y frágiles. Analicemos, a continuación, las condiciones que hacen posible la asunción protagónica de la empresa en el marco de la modernización reflexiva.

La noción de empresa en la modernización reflexiva

El concepto de *modernización reflexiva*, fue propuesto originalmente por Clause Offe, y consiste en que la sociedad moderna se considera a sí misma, es decir, cuestiona sus propias estructuras y premisas normativas, así como la durabilidad y las perspectivas de porvenir de las sociedades que ya han llegado a ser modernas (Pries, 1995).

La modernización reflexiva es entendida como los procesos de transformación de la empresa⁵ que permiten la transición de la sociedad industrial a la *sociedad de riesgo*, desde un punto de vista de la sociología de la organización.⁶

Se puede establecer un doble cambio: por un lado la transformación en

la realidad de la organización y por otro el cambio en su comprensión científica. La relación entre la técnica y la organización del trabajo no esperó, para estructurarse socialmente, a que la investigación empírica en el campo de la sociología de la organización abandonara el determinismo técnico. Incluso se puede sostener la tesis de que la modificación de la relación entre la ciencia y la praxis de la organización constituye un indicador central del cambio industrial. Desde la perspectiva de la racionalidad de la empresa, Pries (1995) postula dos tesis:

- La tesis de que la microelectrónica permitirá una refutación técnica del determinismo tecnológico
- La tesis del carácter sistémico de la racionalización en la empresa, acompañado por el desvanecimiento parcial de las estructuras visibles de dominación en el ámbito personal y en el de la empresa

Siguiendo con la explicación del autor, en la actualidad las características estructurales del cambio en la empresa son equivalentes a la modernización reflexiva y se resumen a continuación:

1. Tanto el sistema técnico de fabricación como la organización del trabajo y el conjunto de las áreas funcionales de la empresa son objeto de una revisión científica sistemática, con la finalidad de alcanzar la optimización.

2. Las perspectivas de conjunto sustituyen la visión fragmentaria tradicional de la empresa y la idea convencional del cambio organizacional, de ahí el carácter sistémico y reflexivo de la modernización de la empresa.
3. Como consecuencia del alejamiento del determinismo técnico, organizativo y económico, así como de la concepción de *one best way* para la modernización de la empresa, se politiza la configuración de los productos, de la técnica, del trabajo y de la organización.
4. La modernización de la empresa se va confeccionando en forma interdisciplinaria, que implica la reestructuración de las relaciones entre expertos y legos, lo que impulsa su cientificación y politización.
5. La división del trabajo, su diferenciación e indiferenciación, tanto en el interior de la empresa como entre las distintas empresas, sufre una modificación radical.
6. Las relaciones industriales entre capital y trabajo se politizan (y en parte también se hacen “más científicas”) de una manera cualitativamente nueva.

Consideramos que estas características son básicas para la construcción de una nueva concepción de empresa que, como ya señalamos, hemos denominado empresa sustentable.

*Un nuevo concepto:
la empresa sustentable*

El agotamiento de las ciencias sociales para explicar los cambios sociales ha dado paso al uso de los prefijos “post” y “neo” y del adjetivo “tardío” combinados con los conceptos de “modernidad”, “capitalismo” y “sociedad industrial”. Beck (1998a) señala que somos sujeto y objeto de una ruptura dentro de la modernidad, la cual se desprende de los contornos de la sociedad industrial clásica y se plasma en una nueva figura a la que da el nombre de sociedad de riesgo. Igualmente podemos aplicar este concepto a las organizaciones llamadas posmodernas, denominándolas *organizaciones sustentables*.

El concepto de organización sustentable está estrechamente vinculado con la idea de satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la seguridad y el bienestar de las generaciones futuras. En esta lógica, la empresa sustentable adquiere gran relevancia para el presente y el futuro, debido a que los riesgos tecnológicos se hacen cada vez más patentes, así como sus efectos nocivos, a veces sin ningún control, contra grandes comunidades. Ese es el caso, por ejemplo, de las tragedias causadas por los accidentes de Chernovil en la ex-Unión Soviética, Sandoz en Basilea, Exxon Valdez en Alaska y Bopal en la India y las explosiones de San Juanico y Guadalajara en México. Como se puede notar, tanto empresas públicas como

privadas de países desarrollados y en desarrollo comparten una gran responsabilidad en estos eventos.

En estos casos se plantea claramente cómo los riesgos tecnológicos trascienden los ámbitos de la empresa para inscribirse plenamente en las comunidades y sociedades, y en sus formas de gobierno. Thierry C. Pauchant y Ian I. Mitroff (1992) presentan un modelo de los factores relacionados con la crisis de Bopal (ver Figura 2), donde se observan las complejas consecuencias que involucran a los actores principales de esta crisis: Union Carbide, gobierno hindú, población de Bopal y otros actores.

La empresa sustentable empieza a perfilar ciertas características entre las que destacan: una tendencia al autocontrol colectivo, una premisa básica de trabajo en equipo, una noción más de contingencia y ambigüedad, una motivación cada vez más apoyada en el compromiso, el establecimiento de espacios y métodos de participación en la solución de problemas, una mayor integración expresada en la dependencia mutua y recompensas a partir de asignaciones negociadas.

Cada vez se hace más presente la discusión sobre los retos principales que la empresa sustentable tiene que enfrentar. Wilson (citado por Clarke y Monkhouse, 1994), por ejemplo, señala que los rasgos clave que dominarán el debate público y la acción corporativa en la actualidad son:

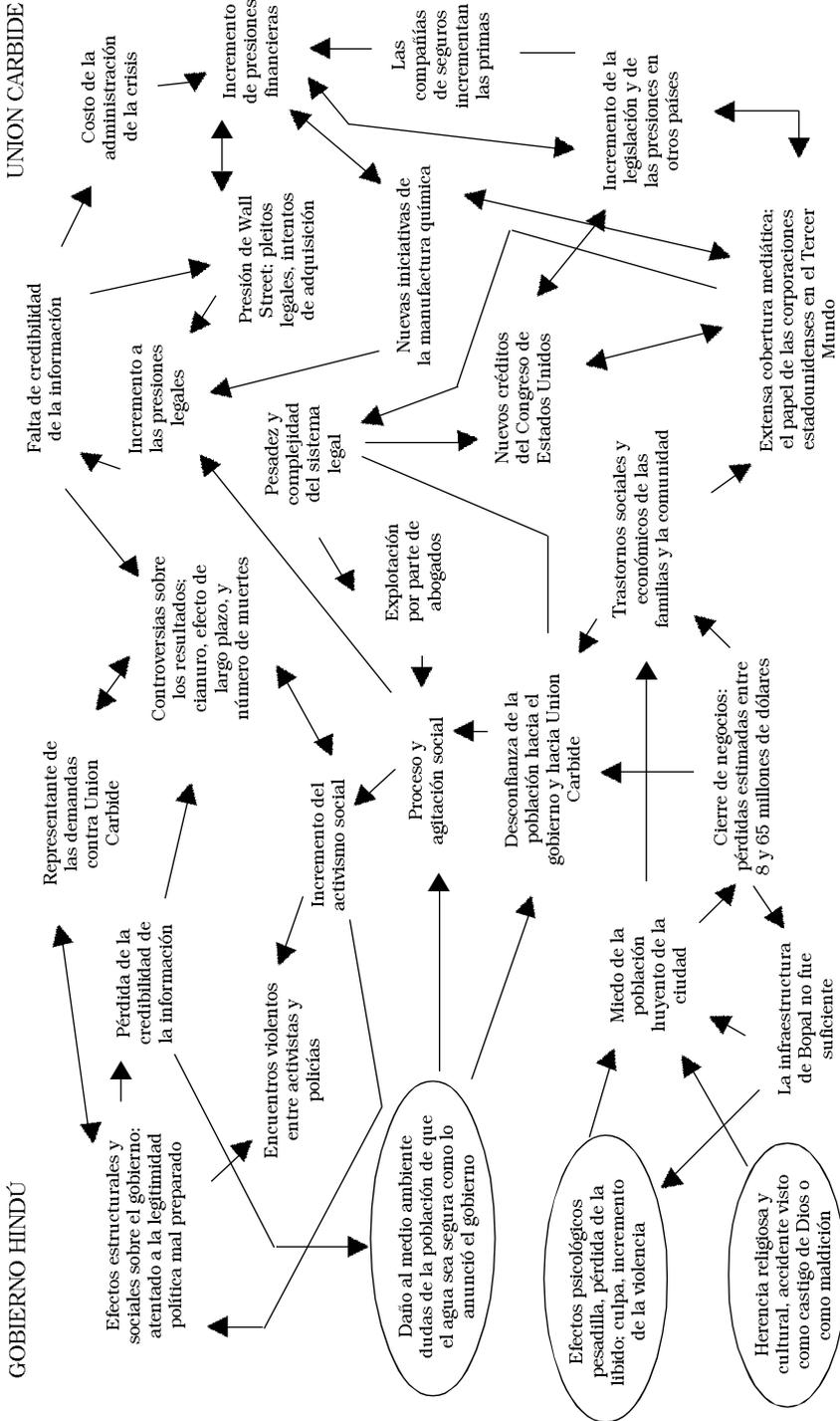
a) **Gobernabilidad:** conseguir legitimar la dispersión del poder, la

toma de decisiones y la contabilidad entre los múltiples constituyentes de una corporación (incluyendo a la directiva).

- b) **Equidad:** conseguir una distribución justa de los bienes económicos, y tratar adecuadamente los intereses de los constituyentes de la corporación.
- c) **Empleo:** satisfacer las necesidades sociales en cuanto a la creación de empleo, para conseguir trabajos seguros y desafiantes.
- d) **Entorno:** integrar un desarrollo y una economía sostenibles a la estrategia competitiva de la empresa.
- e) **Desarrollo de infraestructura:** ayudar a construir y mantener la estructura física y social necesaria para el éxito social y corporativo.
- f) **Papel del sector público y privado:** trabajar conjuntamente para conseguir una redefinición viable y aceptada públicamente de las funciones y responsabilidades de los sectores público y privado (Clarke y Monkhouse, 1994: 67-68).

De acuerdo con la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo, el desarrollo sostenible se puede definir como aquel que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de cubrir sus propias necesidades. No cabe duda de que uno de los actores sociales

FIGURA 2
Un modelo de los factores relacionados con la crisis de Bopal



más relevante que está involucrado en esta responsabilidad es la empresa, debido principalmente a los graves daños que se han causado a la naturaleza con el proceso de industrialización.

Para lograr una reducción importante del impacto del desarrollo industrial sobre la ecología y las comunidades es necesario realizar cambios sustantivos en el modo de producir y de utilizar y desechar lo producido. También se requiere una definición de política ambiental adecuada, junto con el compromiso de los directivos de la empresa y la implicación de los integrantes de la misma. La afirmación anterior no se reduce a una buena intención, pues empresas como Dupont y Ciba-Geigy, por ejemplo, han avanzado en el establecimiento de estas nuevas políticas ambientales.

Un ejemplo de política ambiental que muestra una reorientación sustantiva de la empresa en términos de su sustentabilidad, la podemos encontrar en el Plan Visión 2000 desarrollado por Ciba-Geigy:

Mediante el minucioso balance de nuestras responsabilidades económicas, sociales y ambientales, queremos asegurar la prosperidad de la empresa más allá del año 2000.

En términos ambientales, nos proponemos las siguientes metas:

- Reducir, a lo largo del tiempo, nuestro impacto ambiental.
- Ahorrar recursos mediante mejores productos y procesos de fabricación.

- Adaptar las líneas de producción que no cumplan los estándares ambientales actuales.
- Investigar, diseñar e introducir nuevos productos y procesos que cumplan adecuadamente sus propósitos con el menor impacto ambiental posible.
- Utilizar los recursos naturales de la manera más eficaz.
- Reducir los residuos de todo tipo y eliminarlos adecuadamente mediante las últimas tecnologías.
- Fortalecer la conciencia ambiental en todos los niveles de la organización.

Estos principios rectores significan el compromiso de un crecimiento sostenible a largo plazo.

El crecimiento rentable de la empresa depende de poder ofrecer productos y servicios que demuestren un mayor crecimiento entre el beneficio y los riesgos, así como de reducir el consumo de recursos y la cantidad de desechos por unidad. (May, 1994: 257)

Como se puede observar, se empiezan a dar señales que surgen de algunas de las empresas globales, que muestran un cambio sustantivo en torno a su propia concepción de empresa, en torno a una ética distinta, una ética de empresa sustentable.

CONCLUSIONES

El proceso de transformación de la empresa tradicional en empresa sosten-

table es lento y complejo. La concepción y la aplicación de estrategias ambientales desde la nueva perspectiva, todavía no son aceptadas en términos generales en los países industrializados y además son poco conocidas en los países en desarrollo. Sin embargo esta es una tendencia cada vez más presente en las sociedades en lo general y en las empresas en lo particular. Para que estas estrategias ambientales se generalicen es requisito cambiar la mentalidad y el enfoque sobre la empresa. Las estrategias deben fundamentarse en un sistema de gestión ambiental global e integrado, que incorpore aspectos ambientales y éticos en las prácticas empresariales. Con ello será factible alcanzar un modelo sustentable de empresa.

Un ejemplo de la fuerza de esta tendencia se puede localizar en la Unión Europea, donde ya se han elaborado sistemas de gestión ambiental, como es el BS7750, que es el estándar internacional que cubre todos los aspectos de este tipo de gestión. Los requisitos estándar incluyen: revisión preparatoria y compromiso; política ambiental; organización y personal; registro de objetivos, metas y efectos ambientales; programas, manuales y documentación de gestión ambiental; controles operacionales y grabaciones sobre gestión ambiental, auditorías y revisiones. En este sistema se cuidan mucho todos los asuntos relacionados con las metas propuestas, las auditorías ambientales y la publicación de las revisiones sobre el medio ambiente (May, 1994).

Por otra parte, el surgimiento de modelos alternativos de organización y las crecientes demandas y reclamos de la sociedad sobre los efectos producidos por las empresas, son una muestra del agotamiento paulatino de las bases que legitiman el modelo de empresa tradicional. Al mismo tiempo, se puede notar el surgimiento de nuevos valores que obligan a repensar el papel de la empresa en relación con los ámbitos socioeconómico y ecológico.

En este sentido, el estudio de la noción de empresa sustentable incorpora cada vez con mayor énfasis conceptos como ambigüedad, compromiso, autoorganización, colectividad y participación, entre otros, que antes atentaban contra el orden organizacional y que ahora se constituyen en la base de la nueva concepción de empresa, que tiende más al cambio que al orden, más a lo complejo que a lo complicado.

Por último, el papel protagónico de la empresa sustentable en el ámbito de la sociedad de riesgo obliga a un nuevo pacto con la sociedad que contribuya a reformular las relaciones entre los actores, en un marco de bienestar, equidad y justicia social, y en donde el nuevo concepto de organización no esté dominado por la perspectiva de la propiedad, sino por el de la comunidad.

NOTAS

- ¹ En este contexto de complejidad, se han dado a conocer diferentes modelos de organización (Barba, Montaña y Solís, 1998), lo que nos hace pensar en la

necesidad de estudiar la relación entre la empresa y las realidades locales (Barba y Solís, 1997). En esta lógica, nos adentramos en una nueva etapa de la concepción de la empresa, concepción que incorpora no sólo el conocimiento de la organización misma y de la comunidad en la que se desarrolla (no sólo de la relación entre empresa y empleados y entre las expectativas de estos últimos), sino que también incluye el conocimiento de las bases para hacer sustentable esta nueva empresa.

2 El diamante de Michael Porter (1991) establece las determinantes de la ventaja nacional a partir de cuatro vértices: a) condiciones de los factores; b) condiciones de la demanda; c) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; y d) sectores conexos y de apoyo. En esta propuesta, cada una de las determinantes influye en las demás, por lo que la fortaleza del diamante se deriva de un alto grado de interconexión entre los vértices y de un mejor desarrollo de cada uno de ellos.

3 El Estado-providencia tiene como punto de referencia un contrato social escrito y tácito para garantizar la seguridad individual y colectiva, la justicia social y las formas solidarias entre hombres y generaciones. Este sistema de Estado-providencia, instaurado en el siglo xix por la Alemania de Bismarck con la introducción de medidas de seguridad social, se expande en Europa en la primera parte del siglo xx y tiene su contraparte en Estados Unidos por medio del *new deal* del presidente Roosevelt. Algunos de los ejes fundamentales de este contrato social son el derecho al trabajo, la lucha contra la pobreza, la protección contra los riesgos individuales y sociales y la promoción de la igualdad de oportunidades de todos los individuos y grupos sociales.

4 En un trabajo reciente realizado por Barba, Montaña y Solís (1998), se señala que “el nuevo tipo de competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales ha dado como consecuencia la emergencia, maduración y difusión

de un nuevo tipo de *organización flexible* que sustituye al modelo de organización taylorista. Las organizaciones flexibles surgen en este ámbito de competitividad global centrada en la innovación tecnológica y de productos, para lo cual se requiere de estructuras que promuevan una mayor autonomía de trabajo, la descentralización de responsabilidades y una alta profesionalización de los empleados. La flexibilidad de estructuras contempla el crecimiento del ámbito informal para facilitar nuevas formas de cooperación, la comunicación y la movilización de saberes. Estos nuevos espacios organizacionales requieren de la construcción de nuevas identidades y representaciones de los individuos y de los grupos que interactúan en las empresas”.

5 Entendemos por *empresa* a la unidad de acción donde se lleva a cabo la transformación material y social de la realidad mediante el desempeño laboral.

6 A partir de este concepto, Pries intenta comprender, explicar y juzgar la *calidad*, la *forma* y la *dirección* específicas de los procesos de cambio que se dan actualmente en la industria y en la empresa. Esta problemática se puede resumir de la siguiente manera.

- El problema de la calidad del cambio de la empresa en la actualidad concierne principalmente a la velocidad y profundidad de los procesos de transformación, es decir, a la relación entre continuidad y ruptura.
- El problema de la modalidad o la forma también es complejo. ¿Se trata de un cambio de la producción en masa a la producción flexible? O, por el contrario, ¿se trata de la integración de nuevas tecnologías de información y comunicación a la industrialización o taylorización del trabajo intelectual? ¿es el paso de un modelo tecnocéntrico de racionalización hacia un modelo antropocéntrico?
- Por su parte, el problema de la dirección del cambio de la empresa se plantea en dos niveles: por un lado el grado de certidumbre para emitir

un pronóstico; por el otro, la definición de criterios de objetivos y de evaluación de oportunidades y riesgos (Pries, 1995: 4 y ss.).

BIBLIOGRAFÍA

- Andreff, Wladimir
 1997 "Le règne des firmes multinationales globales", en *Sciences Humaines*, núm. 17, junio-julio, pp. 56-59.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez
 1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, México.
- Barba Álvarez, Antonio,
 Luis Montaña Hirose y Pedro Solís Pérez
 1998 *Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales*, trabajo presentado en el 3er. Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Beck, Ulrich
 1998a *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona.
 1998b *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona.
- Braverman, Harry
 1975 *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg
 1998 *The dimensions of globalization*, ISA World Congress, Leeds Business School and University of Technology, Montreal.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse
 1994 *Replantarse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.
- Grupo de Lisboa
 1995 *Limites à la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Montreal.
- Kras, Eva
 1996 *El desarrollo sustentable y las empresas*, Grupo Editorial Iberoamericana, México.
- May, Graham
 "Medio ambiente e iniciativas empresariales sostenibles", en Thomas Clarke y Elaine Monkhouse, *Replantarse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona, pp. 235-264.
- Moon, Chang, Alan Rugman y Alain Verbeke
 1995 "The generalized diamond approach to international competitiveness", en Alan M. Rugman, Julien Van Den Broeck y Alain Verbeke, *Research in global strategic management*, vol. 5, Jai Press, Londres.
- Oman, Charles
 1994 *Globalisation et régionalisation: quels enjeux pour les pays en développement?*, Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), París.
- Pauchant, Thierry C. e Ian I. Mitroff
 1992 *Transforming the crisis-prone organization preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Porter, Michael E.
 1991 *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.
- Pries, Ludger
 1995 *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad de riesgo*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, (Colección CSH), México.
- Rugman, Alan M., Julien Van Den Broeck y Alain Verbeke
 1995 *Research in global strategic management*, vol. 5, Jai Press, Londres.
- Sikich, Geary W.
 1998 *Manual para planificar la administración de emergencias*, McGraw-Hill, México.
- Touraine, Alain
 1995 *Crítica de la modernidad*, Fondo de Cultura Económica, México.
 1998 *¿Podremos vivir juntos?*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.