Beatriz Ramírez Grajeda

Introducción [del libro, Administración y sustentabilidad]

Páginas: i-xxvii

En:

Administración y sustentabilidad / Beatriz Ramírez Grajeda, coordinadora. 2ª ed. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2004.
http://hdl.handle.net/11191/5263

ISBN: 970-654-762-2

Universidad Autónoma Metropolitana
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración

Departamento de administración

Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como Atribución-NoComercial-SinDerivadas
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

INTRODUCCIÓN

Hace cuatro años comenzamos un ejercicio reflexivo que se ha continuado en los salones de clases, en cursos, seminarios y diferentes actividades académicas, que nuestra investigación, *Psicoanálisis y Formación Profesional,* ha ofrecido. Partimos del análisis de los "encargos sociales" a la psicología laboral, que mostraba la diferencia entre lo que se ha denominado "nuevas formas de organización" y propiamente las formas de intervención psicosociológica que escapaban a la lógica empresarial de la ganancia y, por lo tanto, a sus estrategias de ejercicio de poder.

Todo esto abrió dudas diversas, planteamientos cuestionadores y la necesidad de pensar sobre el papel que el administrador juega en las empresas, las organizaciones y las instituciones, mismo que hacía emerger un antagonismo entre las prácticas y los ideales, entre los deseos y su "domesticación" masiva. Este antagonismo, nos llevó al planteamiento sobre la ética, entendida como el sentido de la

propia existencia, a diferencia de la ética empresarial que actualmente constituye un dispositivo estratégico para asegurar la ganancia. Ello impedía hablar de una ética del administrador porque no se podría considerar a la administración como una disciplina universal, ni tampoco había formas universales de organización humana que justificaran una actuación "ética"; ésta implicaba una apuesta personal y diaria que ponía de relieve la necesidad del respeto a la diferencia, la aceptación de la diversidad y el reconocimiento de las pasiones tanto las propias como las de otros. Esto obligó a pensar no sólo en la vida propia y su subsistencia sino en la vida colectiva, que necesariamente nos llevaba a la difícil tarea de gobernar.

La administración se proponía así, como una práctica política de coordinación, gestión y gobierno más que como una práctica técnica donde se pudieran aplicar diferentes herramientas consideradas igualmente eficaces en diversos contextos. Se exigía al administrador repensar la singularidad de los contextos, sociopolíticos, históricos y económicos, en los espacios donde su práctica se requería; se apelaba así a sus capacidades de inserción y a la comprensión de los discursos que sostenían los contextos más que a su capacidad para consumir técnicas importadas; dependía más de su interpretación histórica que de su memoria contable; obligaba a su creatividad y a una posición subjetiva que diera cabida a la invención mas que al aprendizaje de recetas construidas mismas que la práctica y la historia se habían encargado de desautorizar por su fracaso.

En síntesis, estas reflexiones obligaban a la disyuntiva de trabajar para la ganancia de otros o para el bienestar común. Esto nos llevó al planteamiento sobre el desarrollo sustentable que se ha convertido en tema de múltiples disciplinas y que la administración, principalmente en nuestra

unidad, había pasado por alto. Por ello, el encuentro que aquí se rememora, tendría que cumplir con dos objetivos:

Primero, abrir la discusión sobre el desarrollo sustentable (tema que preocupa a muchos filósofos, economistas, ecólogos, etcétera) habría que pensar en las posibilidades de un desarrollo sustentable, que implica una reorganización social así como la reestructuración de prácticas administrativas que la costumbre y la cotidianeidad habían hecho su modificación impensable (pues, pese a su evidencia, nadie las advertía), actuaban sutil, sigilosa y anónimamente (convirtiéndose en la parte más difícil de transformar) en ello radica su importancia y también la necesidad de pensar críticamente en ellas.

El segundo objetivo, se deriva del primero, abrir la administración más allá de los linderos de la empresa resignificando lo que en el ámbito empresarial se ha concebido como liderazgo y que no representaba mas que la conformación de un "obrero profesional" que ejecuta las decisiones preestablecidas de otros. Pensar en líderes fuera de la empresa, es otorgar al administrador en formación la posibilidad de una planeación estratégica, una toma de decisiones contextualizada y la capacidad creativa para inventar soluciones a problemas reales que atiendan hacia un desarrollo sustentable, lo cual obliga a una resignificación de los conceptos y la importancia que les han otorgado organismos nacionales e internacionales.

La sustentabilidad no sólo depende de la actividad empresarial (que por cierto, ocupa el concepto de *desarrollo sustentable* con fines mercadotécnicos) sino de la legitimación de las prácticas que hacen las instituciones sobre la vida cotidiana y la regulación de las relaciones sociales entre los sectores de la sociedad. Ello pone de relieve la necesidad de la tolerancia frente a la diferencia, la apertura

frente a la otredad; lo cual obliga a la democracia; distinta de la manifestación átomo-individualizada de las prácticas de votación a las que la población se ha acostumbrado. También implica la reconsideración de la importancia de la práctica administrativa en las instituciones que constituyen espacios colectivos, ámbitos donde se coagulan intereses personales y de grupos, pues en ellas se instituyen normas que necesariamente regulan o desvían la naturaleza de las relaciones, quedando los sujetos sometidos a ellas bajo la violencia de la convencionalidad, misma que no siempre satisface los intereses personales de todos los que se regulan por la institución.

En las empresas no ocurre este conflicto, todos los que trabajan para ellas de una u otra manera lo hacen bajo una sola lógica: la ganancia del empresario. Y, mediante técnicas de relaciones industriales, se "domestican" sus conductas y se aseguran cuerpos dóciles que, vigilados, son coaccionados bajo *recursos motivacionales*. No obstante, en las instituciones son los reglamentos, las políticas y el consenso lo que debe regir y las prácticas administrativas son tan evidentes y tan "impensadas" que no se advierten, y frecuentemente se actúa bajo objetivos ajenos para los que fueron creadas.

La sustentabilidad desde las instituciones obliga a pensar en la necesidad de administradores que rebasen el discurso de la técnica, que sean capaces de realizar un trabajo transdisciplinario, lo cual los obliga a su vez a una continua formación sobre la dimensión política y económica de los sectores en los que se insertan a trabajar, en la búsqueda de las condiciones que hagan posible un desarrollo sustentable. Ello coloca al administrador en el lugar incómodo de la mediación, el consenso, la negociación, más allá de supuestos liderazgos o posiciones políticas de resistencia o sumisión;

pues trabajar para el consenso siempre hará evidente su no-autonomía, su interdependencia con otras instancias que juegan un papel igualmente importante si se busca la sustentabilidad.

Así, referirse al desarrollo sustentable resulta muy complejo pues supone no sólo responder a las exigencias mundiales de preservación de la naturaleza para enfrentar las necesidades actuales sin poner en peligro las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, sino la visión contextualizada de cuales son esas necesidades y esas capacidades que tiene cada país e incluso las regiones de cada país para enfrentarlas, así como el reconocimiento de los límites propios de los recursos impuestos por el avance tecnológico y la organización social.

El deseado progreso de las sociedades que nos antecedieron ha llevado a una carrera tecnológica que ha generado cambios en la atmósfera, en los suelos, las aguas, las plantas, los animales e incluso en el mismo hombre quien, en la actualidad, es víctima de nuevas enfermedades.

Si bien los efectos del progreso se han hecho presentes y son reconocidos mundialmente: El calentamiento global de la atmósfera debido a la industria, el adelgazamiento y el deterioro de la capa de ozono, la creciente contaminación del agua, el aire y el suelo por la descarga de residuos industriales, la erosión de la tierra debido a prácticas agrícolas, la defosteración de los trópicos por la sobreexplotación de la madera, la expansión de las ciudades en detrimento de los sectores agrícolas, la pérdida de especies animales y vegetales por el rompimiento de las cadenas ecológicas, la degradación del suelo en el hábitat agrícolas y naturales, etcétera. Todo esto también ha impactado en las formas de organización humana que, en aras del progreso, ha privilegiado las políticas

de comercio, ha montado un dispositivo de extremo respeto por la industria y las decisiones de empresarios que obvian la condición humana social y su capacidad económica.

Si bien las naciones unidas exigen que los gobiernos adopten el concepto de desarrollo sustentable y organicen nuevas estructuras, como una posición emergente frente al acabamiento de los recursos, el término es polisémico porque la adopción del mismo corre con diferentes suertes, pues se interpreta según el contexto, las condiciones y los recursos de cada país, región, etcétera; y, de hecho, se consume como un producto sometido a la comercialización editorial a la manera que en su momento lo ha sido la modernización educativa, la ética, la cultura organizacional, la motivación, la simplificación administrativa o los nuevos modelos de organización.

En las universidades existen efectivamente esfuerzos en diferentes disciplinas que atienden a las exigencias mundiales de responder a las consecuencias que el desarrollo tecnológico y social ha generado y existen propuestas de desarrollo sustentable sobretodo en el área productiva agrícola y artesanal. Aún más, en la educación en el nivel básico se concientiza a los niños sobre el cuidado de la naturaleza y la preservación de las especies. No obstante, son esfuerzos que en su mayoría quedan atrapados por prácticas administrativas, comerciales y/o políticas económicas que impiden estas tareas.

En el caso de la administración las actividades profesionales, se han vinculado únicamente al desarrollo de la empresa, destinando al administrador a ser un *obrero empresarial* en aras de la ganancia. De hecho las empresas mismas explotan el concepto de desarrollo sustentable como estrategia de mercado, desinformando y minimizando la problemática, logrando aumentar sus ventas bajo el rubro de

ética o *slogan* de productos aparentemente ecológicos, lo cual hace más difícil pensar en un desarrollo sustentable; pues en vez de conjuntar esfuerzos para mejorar las condiciones ambientales y sociales éstas se convierten en pretextos para la creación de productos que generan nuevas necesidades. Por ejemplo, vemos en el mercado: cremas y anteojos con filtros UV que suponen minimizar los efectos de rayos solares, tanques y purificadores de oxígeno, parches de nicotina, sustancias lacrimógenas, agua embotellada, *sprays* desinfectantes para bolsillo, trastes desechables, vitaminas purificadoras, purificadores de aire, etcétera; que exigen de la población una actitud de consumo con la idea de "mejorar" su calidad de vida.

Además, prácticamente no existe ni siquiera la tendencia a realizar análisis críticos serios que examinen nuestras condiciones de vida, nuestras potencialidades de desarrollo y, por lo tanto, las estrategias que lo impulsen para dar a todos sustento; tomando en cuenta las consecuencias que ellas conllevan, donde la filosofía de nuestros antepasados, de regresar a la tierra lo que ella nos ha dado, sea algo más que un pensamiento místico.

Hablar de sustentabilidad en nuestro país dada su diversidad de etnias, climas, costumbres, etcétera; deberá tomar en consideración no sólo la relación de los hombres con la naturaleza, sino la relación misma entre los hombres, los índices demográficos, las prácticas económicas de cada región, las prácticas de subsistencia, así como advertir las culturas, las costumbres alimenticias, las concepciones de hombre y de vida; advertir las lógicas y las políticas económicas que impiden o favorecen el desarrollo y el progreso. Todos estos temas exigen, por su complejidad, una coordinación de esfuerzos para los que muchas veces no se tiene la voluntad de reflexionar; generando una toma de

decisiones descontextualizada que impiden el progreso o la misma sustentabilidad, pues no se trata de frenar el desarrollo de una región en aras de salvar un recurso sino de crear las condiciones convenientes para que pueda haber desarrollo y sustentabilidad al mismo tiempo[1] y ello es también un problema administrativo.

En este sentido, la intervención del administrador deberá propiciar las condiciones no sólo para adoptar el concepto en los documentos que regirían la vida pública sino para organizar estructuras que aseguren la providencia y la sustentabilidad; es decir, la satisfacción de las necesidades sin devastar a la naturaleza, ello contribuiría a acortar el abismo que separa a pobres y ricos para trascender las crisis económico-sociales que hoy nos embargan. Incluso se requiere generar nuevas prácticas de relación humana con la naturaleza, para permitir el divertimento y el entretenimiento ahora condicionados por la industria turística que convierte campos, bosques, selvas y playas (patrimonio de la humanidad) en propiedad privada.

Planificar el desarrollo sustentable requiere de una revolución en la toma de decisiones económicas y políticas, pero fundamentalmente requiere de una práctica administrativa-social distinta (que obliga al análisis y a la

[1] Por ejemplo, podría apoyarse la innovación tecnológica de nuevas formas de electrificación en edificios y residencias, fomentar la fabricación nacional de autos eléctricos, apoyar la producción de juguetes educativos, convocar a concurso a jóvenes diseñadores sobre recolectores de reciclaje de agua, favorecer la producción de autoconsumo, capacitar a las personas sobre el subsuelo y las capacidades que poseen sus tierras, fomentar la producción de artesanías y dulces regionales para poder ofrecer artículos novedosos al turismo, promover la salud, convocar a los jóvenes para presentar proyectos de educación a distancia, convocar a la sociedad para construir estrategias y brindar empleo y actividad a indigentes y niños de la calle, promover el deporte, generar nuevas formas de titulación (sustituyendo la elaboración de tesis por participación efectiva en proyectos estratégicos de corte social), regir la actividad de los medios de comunicación para que, en tiempo aire, existan mayores espacios educativos, regular institucionalmente la selección de programas que ocuparán tiempo en televisión y radio, etcétera.

investigación) pues es en ella donde los cambios pueden operarse, ser concretados, inaugurando nuevas formas no sólo de pensamiento sino de acción, esto implica crear las oportunidades para el cambio.

De nada sirve adoptar conceptos que pretenden imprimirle un sentido a nuestra vida o calmar los gritos de una conciencia que nos enfrenta a situaciones caóticas. Es necesario que construyamos prácticas de acuerdo a nuestros contextos y a nuestras condiciones. Debemos superar continuamente lo que somos pero no en detrimento de ninguna especie, incluyendo la humana.

Resulta paradójico que toda esta preocupación que ha sido plasmada en políticas internacionales no encuentren eco ni siquiera en los países más desarrollados pues los proyectos sustentables tienen muy poco financiamiento. En este sentido es necesario advertir las condiciones de nuestro país y de cada una de sus regiones para comprender el sentido de la organización social que rige nuestras vidas.

Hablar de sustentabilidad en nuestra ciudad, por ejemplo, requiere de considerar las características de los distintos sectores de la población; cómo se organizan para satisfacer sus necesidades, qué prácticas administrativas se han implementado, cuáles se requieren y cómo pueden ejercerse. Esto implica análisis e investigación, hechos que consumen tiempo y espacio de trabajo colectivo, a su vez que hacen emerger la diferencia, por ello son desautorizadas como prácticas posibles y se prefieren respuestas emergentes, unidireccionales y a veces autoritarias, sin visión contextualizada ni participación responsable y comprometida que asegure nuevas formas de organización y gobierno.

Si bien la sustentabilidad alude, por una parte, a la satisfacción de las necesidades de los sujetos, también es cierto que a la luz de la complejización de las sociedades,

exige nuevas formas de organización humana que garanticen el bienestar común, la satisfacción de necesidades en un clima de respeto, tolerancia y diversidad, hecho por el que las instituciones juegan un papel importante en la regulación social y las políticas que favorecen o impiden un desarrollo que permita proveer sustento y no sólo perpetuar sistemas a través de regulaciones y normatividades que legitiman prácticas, favorecen y/o coaccionan el actuar humano.

Ahora bien, a lo largo de la carrera de administración, el alumno se acerca a diferentes teorías, pensamientos filosóficos que lo colocan en la pregunta por la práctica, ¿qué pasa en la realidad? ¿Eso es factible? ¿Cómo lograr concretizar esa metodología en la práctica? Y, de hecho, las distintas actividades que ha generado nuestra investigación, han estado llenas de preguntas a las que les antecede el "¿cómo hacer... ?" que parecieran desembocar en una certeza reiterada: Una cosa es la teoría y otra la práctica. Son cuestionamientos legítimos que tensionan la teoría y de los que sólo podemos ejercitar sus respuestas; no sin asumir la responsabilidad que conllevan, por ello el encuentro que se rememora aquí fue propuesto como un ejercicio.

Aquí se habla de las prácticas, de las acciones concretas, de la subjetividad y de las normas que intentan regularla, de las consecuencias que la implementación de técnicas ha generado; son diferentes ejercicios administrativos, que nos permitirán imaginar, inventar, pensar nuevas estrategias, obligándonos a la movilidad y a la apertura, al saber histórico y al ejercicio político.

Aquí nos acercamos a las necesidades y las prácticas administrativas concretas, ofreciendo al administrador en formación no sólo las tensiones entre éstas y los ideales, sino mostrando que a toda práctica le subyacen concepciones de mundo y de hombre que pueden no corresponder a un proyecto

de sustentabilidad. Igualmente el lector podrá ensayar estrategias concretas que lo entrenen en el conocimiento de las condiciones y le permitan ejercitarse en casos concretos. No se hace hablar a los grandes pensadores, se da lugar a los actores que operan las políticas, a los sujetos que concretizan las filosofías, a las personas que legitiman las prácticas. Prácticas donde las decisiones no han pasado por el organizado proceso administrativo sino que han exigido una decisión inmediata, sin planeación estratégica, porque el objeto que se pretendía planear escapa a ella; dada la naturaleza humana que pone de relieve la subjetividad y la costumbre, decisiones que muchas veces debieron imponerse en determinado momento porque exigían solución de emergencia y que se convierten en políticas de operación que tuvieron éxito porque funcionaron en un tiempo y en un espacio, pero que no pueden imponerse en otros sectores con otras necesidades. Las experiencias que se compilan aquí son "rebanadas de realidad" de un complejo que impone anónima y silenciosamente formas de control, legitimación de discursos y prácticas que regulan las relaciones sociales y, en ocasiones, justifican las desigualdades.

Los que hemos escrito aquí no hablamos desde el ideal teórico, ni desde el deseo legítimo, filosófico o personal de lograr una mejor vida para todos, sino desde las experiencias obligadas por la práctica y de hecho del lugar desde donde se intentaron generar transformaciones que no operaron tal como se planearon, pues no dependían de la propia microfísica de poder que posibilita la práctica cotidiana, sino de una colectividad que, generalmente, no comparte las mismas concepciones de vida, de trabajo o de "progreso" pues su sentido y su ética están dirigidas a la satisfacción de necesidades generadas por lógicas de consumo.

Estaremos entonces frente a prácticas diversas, donde los especialistas han tenido que organizarse de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y se han dado a la tarea de la administración que obliga al alejamiento de la práctica profesional de origen. He de decir que la mayoría de ellos son especialistas de otros campos del saber. Tendremos la oportunidad de analizar la práctica administrativa que han tenido que ejercer profesionales de la medicina, la zootecnia, la ingeniería agropecuaria, la psicología, la pedagogía y por supuesto la administración, ejercicio que los ha alejado a muchos de su especialidad tanto como de sus amigos, ejercicio que ha atentado contra su salud tanto como la de su familia, por cuanto se encuentran en el embate de las necesidades, los intereses, las demandas y, por lo tanto, la política.

El presente está planteado como una compilación de ejercicios y corresponde a nosotros, profesionales de la administración, construir a partir de estas necesidades concretas las estrategias pertinentes generadoras del sustento diario y el bienestar colectivo o de la convivencia social que hace vivible la vida, pero ahora afrontando un reto mayor: generar una gestión que haga posible no sólo el control sobre los procesos sino transformar los objetivos y las prácticas que generen un desarrollo sustentable y superen las crisis ambientales, económicas y sociales que el devenir del actual sistema social nos ha provocado.

Es necesario aclarar al lector que si bien en el encuentro tuvieron lugar las experiencias en un orden, aquí se ha decidido imponerles uno distinto en aras de claridad y vinculación. También se incorporan trabajos teóricos al inicio de cada sección, con ellos se pretende contribuir con elementos teóricos que nos permitan observar, cuestionar y ensayar múltiples respuestas.

El presente material queda organizado bajo tres grandes rubros: El primero, *Desarrollo sustentable: naturaleza y economía* el segundo, *Comunicación y sociedad sustentable* y el tercero, *Educación y sustentabilidad*; el trabajo de la Maestra Ma. Luisa Murga Meler quedará como un análisis crítico sobre el desarrollo sustentable y tendrá lugar particular al final de esta compilación.

Desarrollo sustentable: naturaleza y economía

A un individuo le es indispensable la otredad, es en ella que puede, en principio, reconocer su existencia, es ella la que evoca la alianza para abatir las amenazas de la naturaleza. Conforme las sociedades se complejizan los hombres y las mujeres se organizan para la satisfacción de necesidades, establecen objetivos comunes o coyunturalmente se alían con otros para lograr objetivos particulares. Conforme la ciencia posibilita el dominio de la naturaleza ella pasa a un segundo plano, ya no se piensa en como enfrentar la acción de la naturaleza, sino como enfrentar la acción social, como ejercer influencia sobre la conducta del otro, la otredad entonces ya no implica nítidamente la alianza, sino la adversidad en tanto que la interpretación atraviesa cualquier política emitida; se *mal interpreta* cualquier objetivo común e inaugura prácticas que pueden ser justamente contrarias al objetivo buscado.

El lector encontrará en esta sección el trabajo de Octavio Chamizo, una reflexión de aproximación psicoanalítica sobre la relación de la humanidad con la naturaleza en nuestra época que, regida por la razón técnica, produce una des-significación que cosifica a la naturaleza y da pauta a una relación comercial, ya no moral, ni cultural. El autor afirma que la explotación irracional de la naturaleza y los hombres no puede menos que evocarnos las pulsiones

agresivas inherentes al ser humano, reconocidas por Freud en su texto: *El Malestar en la cultura*, publicado en 1930.

El trabajo de Adrián Arellano advierte la necesidad de una práctica administrativa que conciba integralmente a los sectores agrícolas. Nos muestra el mundo sin computadoras ni tecnología, nos muestra una población carente de instrumentos pero exigida de organización moderna. El deseado desarrollo de las sociedades modernas topa con la carencia educativa en los ámbitos rurales, encuentra su límite en las prácticas agrícolas que se generan para la subsistencia y que se ven condicionadas por políticas que no favorecen ni responden a la satisfacción de necesidades de quienes trabajan en el campo. Arellano pone de relieve la necesidad de pensar en una administración agrícola integral y estratégica que permita la producción de calidad y una explotación sustentable de los recursos.

Esta sección no sólo nos hace pensar en las técnicas de relaciones industriales, por ejemplo, sino en los ciclos de la tierra, en la anticipación de los tiempos, en la consideración de los climas, en las necesidades de los consumidores, en las posibilidades de producción y las exigencias de comercialización que enfrentan quienes trabajan con la tierra y con los animales. Los productores, responden según su cultura y las características de sus tierras[2], pero su producción es sometida a políticas de comercialización desventajosas para ellos; pues son exigidos de un índice de producción estándar que se establece según el antojo de los intermediarios, bajo consignación o a condición de que salga al mercado.

En este trabajo, el lector podrá reflexionar sobre distintas respuestas frente a esta problemática, lo cual obliga a

[2] Muchas veces con recursos bien primitivos pues la tecnología, por su costo, es para ellos inalcanzable.

insertarse en el conocimiento y las características de la producción agrícola, pero también en las características de la población que la trabaja, en los sectores implicados (comerciantes, intermediarios), en los recursos, en el desarrollo, en la educación y las necesidades de los sectores a donde se dirige su consumo ¿cómo lograr una distribución eficaz y una producción de calidad? ¿Cuáles serían los canales alternativos para su distribución más allá de los centros comerciales o las centrales de abasto? ¿Cómo acordar los costos del producto? ¿Cómo permitir una producción que no cercene la tierra?, etcétera.

El autor obliga a pensar ¿cómo puede hacerse una "explotación sustentable" que requiere del esfuerzo coordinado de muchos sectores y el establecimiento de políticas que permitan una práctica administrativa integral de los elementos de la naturaleza a beneficio del hombre?

El trabajo de Guadalupe Ramírez muestra nítidamente las contradicciones de una práctica poco planeada y las necesidades de las comunidades que sostienen o complementan sus ingresos de las actividades pecuarias y que pueden lograr un impacto en la economía y el desarrollo de las zonas de la periferia urbana.

Ramírez pone de relieve las prácticas de producción pecuaria de traspatio que obligan a asesorías clínicas, productivas y de comercialización que requieren de una organización que se torna difícil dada la corrupción avalada en políticas nacionales.

Así por ejemplo, los productores de traspatio son víctimas de multas y sanciones institucionales *so pretexto* de cumplir con políticas internacionales de libre comercio que, además, favorecen el ingreso al país de carne extremadamente barata (no siempre de buena calidad ni con la vigilancia sanitaria adecuada) o la comercialización de

productos pecuarios de consumo que debilitaron la producción de la pequeña empresa pecuaria en México mermando los recursos de financiamiento y estableciendo un sinfín de requisitos a la pequeña empresa. Todo eso sin contar con las exigencias de higiene y seguridad que en vez de favorecerla o mejorarla a través de asesoría y apoyo institucional, fracturaban paulatinamente, a la pequeña empresa hasta desaparecerla. Dando paso así a los productos extranjeros de los que, muchas veces, no se tiene control de calidad, de manera que la población igualmente ignora las condiciones en las que se produce la carne que consume, pero por ser transnacionales no se somete a controles de calidad tan estrictos.

Ramírez invita al administrador en formación a introducirse en el área pecuaria a conocer no sólo los servicios de comercialización de la carne, sino incluso las características de la producción, los tiempos de reproducción, los ciclos más demandados de productos pecuarios dada la cultura, las costumbres alimenticias, las posibilidades de la población. Invita a la producción organizada, pero también médica y zootécnicamente asesorada.

Por su parte Faviola Vidrio, advierte otra cara del problema agrícola: la comercialización en DICONSA. Se muestran las vicisitudes de una práctica administrativa deficiente, que no responde a las necesidades de una sociedad abatida por la pobreza, la miseria y la corrupción, donde la respuesta de las instituciones carece de toda lógica. En aras del deseado desarrollo moderno, se exige a las poblaciones tener unas necesidades al calibre de las posibilidades y las exigencias de las instituciones, dada la centralización de recursos y de decisiones. Sin instrumentos tecnológicos, se cuentan con un mundo de centros que operan como

pueden, sin asesoramiento administrativo, sin entrenamiento comercial, sin consideración de las características y las necesidades de la población a la que llega el servicio, bajo la lógica de que las poblaciones "beneficiadas", sólo necesitan lo que se ha convenido como productos básicos, cuya canasta se ha reducido en productos y en calidad.

Vidrio nos invita a pensar en las estrategias administrativas para hacer una distribución eficiente en tiempo, calidad y oportunidad, obliga a pensar en las necesidades de las poblaciones, las cualidades de las áreas, las necesidades administrativas y las costumbres, pero sobretodo en los centros de operación y de distribución. ¿Cómo eficientarlos? ¿Cómo hacerlos operar de manera oportuna y viable? ¿Cómo fortalecerlos? ¿Cómo modificarlos para que cumplan con su objetivo? ¿Qué estrategias de mercado pueden ser utilizadas en los ámbitos rurales?

En este apartado se dan cita todos los trabajos que nos hacen pensar en el sustento de las comunidades, pero ello requiere de conocimiento y coordinación de esfuerzos diversos no sólo de las áreas implicadas directamente en la producción, comercialización y consumo de productos agropecuarios sino también de las instancias reguladoras, emisoras de políticas comerciales, de producción, de servicios y en la consideración de otras que nos hablan del embate entre las necesidades y los intereses. Esto nos abre paso al segundo bloque de trabajos que trastoca otra serie de problemáticas que deben considerarse importantes en la constelación de un desarrollo sustentable, no sólo porque nos advierte sobre las cualidades de la población, sino porque en él se muestran las grandes divisiones de la sociedad y la imposibilidad de pensar en necesidades homogéneas, bajo prácticas que obligan a relaciones de conflicto y lucha

continuas, que se han tratado de distraer bajo la difusión de una sociedad ideal muy alejada de las necesidades, las características y los conflictos de la nuestra que, al ajustarse a ese ideal, genera prácticas sociales perversas convertidas luego en serios problemas sociales y que representan los termómetros para conocer el progreso de una sociedad.

Comunicación y sociedad sustentable

Es común que lo que es evidente y está a vista de todos pase desapercibido; por ser de todos, las prácticas administrativas pasan imperceptibles, ello es lo que las fortifica: su sutileza, su cotidianeidad, su sofisticación pendiente de una microfisica de poder. Si los cambios pueden ser posibles esto es gracias a una política de la experiencia. Si es posible hablar de sustentabilidad, no es justamente sólo en las políticas educativas o de salarios o de cualquier otra índole, sino es a través de las prácticas que, curiosamente, se ejercen en lo concreto.

En esta sección se pone de relieve la otredad y las ormas en las que se enfrenta. La otredad que aterra o asegura, que invita o excluye, que posibilita o imposibilita. La otredad implica formas de relación obligadas a la comunicación que, por cierto, no puede ser más que inefectiva, por cuanto está atravesada por el lenguaje equívoco, polisémico y lábil a la interpretación.

Pensar en la sustentabilidad remite a la otredad porque no se trata sólo de establecer un índice más o menos eficiente de producción, que permita cubrir las necesidades de autoconsumo de un país (lo cual implica una relación equilibrada con la naturaleza) sino que obliga a la distribución efectiva de esa producción, lo cual exige de un trabajo

coordinado que depende de una comunicación capaz de ser lo suficientemente nítida como para tener conocimiento de las necesidades y las formas de satisfacción de quienes integran una nación.

Un país que no tiene proyecto, control y seguimiento de sus recursos y sus potencialidades difícilmente podrá tener los elementos para desarrollarse sustentablemente, estará destinado a la pobreza y al dominio de otros con intereses más claros.

México es un país inmensamente rico en cuanto a recursos naturales; su alto índice demográfico, su economía deteriorada por la centralización de la riqueza, sus políticas de proteccionismo a las empresas transnacionales, entre otras cosas, no permiten un desarrollo sustentable. La sustentabilidad obliga a una comunicación efectiva y a una educación que permita el desarrollo de sus diversas comunidades y nuestro país carece de prácticas comunicativas que atiendan a lo social y que aprovechen su radio de acción en aras de la educación.

Tal como se ha mermado la producción agrícola en aras de la maquila, los canales de comunicación ignoran las necesidades de la población, atienden a intereses particulares. Los profesionistas de la comunicación se convierten en mercenarios sin voz propia, legitimadores de opinión; todo su actuar esta mediatizado por intereses comerciales y de clase, se venden al mejor postor. Así, la educación se ve reducida a un adiestramiento para el *hiperrespeto* a las empresas quienes gozan cada vez de mayores privilegios sociales y educativos, determinando políticas de empleo y salario desventajosas para la mayoría.

Si entendemos la sustentabilidad como la capacidad de una población para otorgar sustento a cada uno de los que la componen, ello implica tener conciencia de las

capacidades, de los recursos naturales, educativos, culturales que pueden ponerse al servicio del bienestar social. Un proyecto sustentable deberá vislumbrar los tres sectores que en este testimonio se abordan: la naturaleza, la comunicación social y la educación; de ellos se derivaran otros seguramente pero si no se tiene control de ellos difícilmente podremos atender las necesidades sociales de sustentabilidad nacional o internacional.

En la sección de comunicación y sociedad sustentable, el lector encontrará nuestro trabajo sobre la función de los medios masivos de comunicación como aparatos hegemónicos que impiden la sustentabilidad, dado que cumplen una función social de clase al servicio de los intereses del mercado y las industrias, es decir, al servicio de las necesidades de los que detentan los recursos económicos. Dejando fuera las necesidades más básicas de los menos favorecidos y creando nuevas promoviendo imaginarios donde se privilegia el *glamour*, *un estilo* de vida y de pensamiento que no corresponde a las necesidades de nuestro país.

En este sentido, Anzaldúa y yo, mostramos cómo los sujetos son tratados como masa; minimizando cualquier capacidad de análisis y juicio crítico, maximizando su conducta reactiva ante ideales fabricados, ficticios, que en un momento diseñan grandes estrellas con personalidades glamorosas (que no corresponden a la realidad) y en otro los muestran en sus contradicciones, en sus conflictos subjetivos deteriorando, exhibiendo y distorsionando las cualidades más humanas.

El trabajo de Francisco José Díaz Casillas, Secretario de Transporte y Vialidad del Distrito Federal, nos muestra la complejidad de nuestra ciudad, los conflictos que enfrentan los gobiernos para hacer vivible la vida en la urbe más grande del mundo. Nos muestra una ciudad dividida que exige de un

trabajo democrático, donde sabemos que el *glamour* y los medios no son precisamente aliados. Nos muestra las dimensiones a considerar en un proyecto de vida sustentable en una sociedad estratificada donde se coagula desempleo, explosión demográfica, movimientos migratorios, pobreza extrema que en otros países (y de hechos en lugares turísticos del nuestro) justifica la acción judicial contra indígenas. Muestra que un proyecto sustentable exige de democracia y de gobierno, con un profundo conocimiento sobre la vida en las urbes, (sus problemáticas sociales, sus conflictivas ante una población dividida) con el respeto a la otredad y la comprensión de sus manifestaciones por abominables o inconvenientes que parezcan.

Díaz propone una formación contextualizada de los administradores que sean capaces de ensayar diferentes estrategias, teniendo pleno conocimiento de las características de la población donde se insertan a trabajar.

El trabajo de Arturo Loredo pone de relieve un aspecto de las múltiples manifestaciones de esa sociedad dividida que engendra una relación perversa con la otredad. El dominio más pleno, más ominoso, devenido de una violencia de la que los sujetos son víctimas todos los días: el maltrato al niño.

Loredo llama nuestra atención hacia el esfuerzo que, diferentes profesionistas, hacen en la clínica que da atención a niños maltratados y pone de manifiesto los problemas institucionales y administrativos con los que se enfrentan médicos, trabajadores sociales y abogados; mismos que requieren de un coordinador con una visión social, ética y humana. Apunta también a la mejora diaria, profesional y personal, que exige de nosotros voluntad para superar problemas de corrupción y subdesarrollo. El autor resignifica la importancia del Instituto Nacional de Pediatría para el cual

reclama un lugar de liderazgo en materia de investigación y atención al niño maltratado.

Pensar en la sustentabilidad exige de una educación construida en una concepción de hombre, de sociedad y de mundo, donde a los otros les sean cedidos los espacios que requieren para su desarrollo, la continuación de la vida y la especie, no sólo para que sean blancos de ejercicio de un poder que asfixia y que impide la existencia. Por cierto, no se trata de condenar las acciones, sino de comprender la dinámica social en la que están inmersos que dan paso al maltrato, permitir los espacios de existencia, para establecer convenciones donde la otredad pase de ser una amenaza contra la existencia a ser la parte con la que se puede pactar, negociar o ser generoso para mejorar las futuras generaciones, ello abre la tercera sección de este trabajo.

Educación y sustentabilidad

Setenta años son testigo, en México, de que existen muchas formas de sostener un sistema, la modificación de las leyes, la legitimación de las prácticas, el educado silencio, cómplice de prácticas que desgastan las relaciones sociales, la creación de instituciones, etcétera; de la mayor parte de estas formas somos sujetos de reproducción, sujetos soportes que de forma inconsciente transmiten saberes, perpetúan costumbres, avalan prácticas, legitiman pensamientos, difunden creencias o certezas que sostienen ejercicios de poder cuya legitimación los hace pensar inquebrantables.

Las prácticas administrativas, para sostenerse, requieren formas de pensamiento determinadas, una educación que las asegure lo cual obliga a ciertas modalidades de enseñanza, tanto como a formas de gestión derivadas de ellas. De la mayoría de estas formas los sujetos son soportes, meras instancias de

reproducción sin juicio crítico ni análisis profundo, de manera que se convierten en cómplices silenciosos de esas prácticas seductoras que, al ejercerlas, someten a otros y se someten a sí mismos. De esta manera los modelos de educación aseguran cuerpos dóciles, sujetos de coacción y fácil manejo.

Inicia esta sección un trabajo de Raúl Anzaldúa que reflexiona sobre los problemas que obstaculizan el desarrollo sostenible del sistema de educación básica. Señala como la SEP considera que la educación básica se encuentra en crisis debido, entre otras causas, a la forma en que se organiza la gestión en las escuelas. Pero lejos de aceptar sin cuestionar éste planteamiento, devela cómo éstas instituciones educativas tuvieron su origen y se encuentran enmarcadas dentro de un *dispositivo pedagógico* de ejercicio de poder, que genera una serie de tensiones que han provocado, en buena parte, la crisis que en la actualidad ponen en peligro su desarrollo sostenible.

En el trabajo de Tomás Miklos el lector encontrará una remembranza de la administración en México, su incursión en los estudios sobre el futuro; al cual considera complejo y múltiple; así como, las cualidades que exigirán a los administradores el desarrollo de habilidades y aptitudes que les permitan ser actores de los cambios de paradigmas. El autor sostiene que esto lleva a la necesidad de pensar en el futuro al cual puede elegirse, diseñarse, construirse y, en ese sentido es dable planearlo. Así, la planeación toma particular importancia en el ejercicio profesional del administrador cuya formación obliga al desarrollo de nuevas capacidades para vislumbrar y proponerse un futuro posible coordinando esfuerzos para lograrlo. Se señala la necesidad de educar para la planeación estratégica y para un nuevo liderazgo.

Guadalupe Carranza pone de relieve la dimensión sociopolítica que es necesario advertir para desentrañar el objetivo de distintas prácticas educativas que muchas veces se hayan presas de intereses políticos o económicos muy distintos a los objetivos para los que se crea una institución educativa. Carranza alude a la necesidad de dimensionar lo político pero también las implicaciones subjetivas que ello conlleva; propone al administrador se forme en la contextualidad y tenga un proyecto claro hacia donde extremar esfuerzos en aras de resignificar la educación. Señala también, las dificultades de la coordinación académica, en especial, los problemas para alcanzar cambios consensuados que, generalmente, se ven obstaculizados por intereses personales o de pequeños grupos al interior de las instancias educativas.

El trabajo de Luis Quintanilla, rescata la importancia de los sindicatos, alude a su historia y las vicisitudes de la gestión sindical en el contexto de las políticas neoliberales. Muestra las tensiones que subyacen a las organizaciones del magisterio regidas por el SNTE y nos habla de una práctica que no puede quedar exenta de luchas internas y de continuos ensayos por escapar a ellas. El autor comparte su experiencia como representante sindical, elegido bajo un ejercicio de elección democrática que contrasta con las prácticas de designación de autoridades en la Universidad Pedagógica Nacional, dada la no- autonomía de este organismo que debe regirse por los lineamientos de la SEP.

En mi trabajo sobre las estancias de bienestar infantil el lector encontrará el testimonio de una práctica que exhorta no sólo a la generación de estrategias administrativas sino también al conocimiento de los objetivos y la historia de estas instituciones de gobierno donde se coagulan intereses

distintos a los de los niños, los padres, los educadores, los empleados (administrativos y de mantenimiento), los profesionistas y los directivos, obligados a un trabajo interdisciplinario, coordinado y efectivo, donde la otredad sea respetada y la mismidad reconocida.

El soñado lugar de orquestador del administrador en formación muestra las necesidades de una profunda filosofía de la educación; así como, un conocimiento de las prácticas educativas en nuestro país, los proyectos y las características del desarrollo de la población infantil. Un administrador educativo no puede obviar estos elementos, de hacerlo, toda decisión que tome será destinada al fracaso dada su descontextualización.

Ma. Luisa Murga hace un breve recorrido sobre el surgimiento de la noción de sustentabilidad; anota que no es algo nuevo sino que tiene que ver con las formas en que la humanidad ha pensado en los límites. Así, aborda polémicamente las interpretaciones a que ha dado lugar el denominado *desarrollo sustentable* y hace de ellas un análisis crítico de las formas en que se ha pretendido su implementación tanto como su medición. La autora invita a franquear los límites que han impuesto al concepto distintos organismos que desconocen las necesidades, las costumbres y las condiciones de progreso de nuestras sociedades, de manera tal que ha imposibilitado el conocimiento ecológico o el surgimiento de formas de organización acorde con nuestros recursos.

De este texto podemos reflexionar como los términos se desvirtúan o devastan dada su comercialización y se prestan a interpretaciones diversas de acuerdo a los intereses específicos políticos, económicos o de clase, que pervierten prácticas educativas y legitiman políticas o filosofías que los gobiernos y sus instituciones detentan.

Como hemos advertido antes, las experiencias presentadas aquí son "rebanadas de realidad", de un complejo que impacta anónima y silenciosamente formas de control, legitimación de discursos y prácticas que regulan las relaciones sociales. Propongo al lector las vea como *casos* en los que pueda ensayar estrategias administrativas, planeaciones diversas y posibles modificaciones en la organización de las mismas. Son lecturas que hablan de nuestra realidad social: laboral, institucional, organizacional, etcétera y, por ello, es necesario que el lector haga un ejercicio constante por responder, en cada caso, preguntas tales como: ¿Qué importancia puede tener para la sociedad una organización como ésta?, ¿cuál es el objetivo que persigue?, ¿cómo surgió?, ¿a qué necesidades respondía?, ¿qué objetivos cumple en la actualidad? O simplemente: ¿cómo se puede mejorar la producción, la organización o el servicio?, ¿qué recursos puede generar y cuáles consume? ¿cuál es el costo beneficio? ¿qué ha hecho para lograr el beneficio social? O si se quiere: ¿cómo puede contribuir a la sustentabilidad?, ¿qué puede hacerse bajo los desarrollos tecnológicos actuales?, ¿cómo generar u obtener mayores recursos que apoyen el servicio, la producción o logren la solución de problemas puntuales?, ¿cómo lograr un equilibrio en nuestra relación con la naturaleza? Estas preguntas, entre otras que pueda formular por sí mismo, le permitirán al lector ejercitar sus habilidades administrativas.

Agradezco a cada uno de los participantes esta exposición, en el doble sentido, profesional y personal, no es fácil pensar la propia práctica sin advertir los errores en los que hemos incurrido, sin pensar las decisiones que tuvimos que tomar en aras de responder eficazmente o los atajos que construimos y nos robaron horas de sueño y tranquilidad, o las regulaciones que tuvimos que implantar para

beneficiar a una población que juzgará siempre nuestras acciones sin saber los móviles que obligaron a ellas, hechos todos que nos hacen pensar en el enigmático ejercicio de la administración y en el difícil lugar en el que nos coloca como personas.

Beatriz Ramírez Grajeda