

Hernán Dinamarca

¿SER O PERECER?

Sustentabilidad y comunicación en las organizaciones



¿SER O PERECER?

Sustentabilidad y comunicación en las organizaciones

Hernán Dinamarca

Planeta  Sostenible

Índice

Agradecimientos	5
Prólogo de Ximena Abogabir S.	7
Prólogo de Eduardo Mizón F.	13
Introducción: ¿Desde qué memoria y distinciones hablo?	17
Parte I: Diversos ecos de la idea-fuerza sustentabilidad	33
Capítulo 1: La emergencia del concepto sustentable - sostenible	35
Capítulo 2: Responsabilidad Social: empresas sustentables.	57
Capítulo 3: El desafío de la sustentabilidad emocional y el cambio del paradigma en la comprensión de las organizaciones	87
Capítulo 4: Cambio paradigmático en la comprensión y acción de las comunicaciones y en la comunicación organizacional	103
Parte II: Desafíos en la relación entre sustentabilidad y comunicaciones en las empresas. Caso Chile	125
Capítulo 5: Un nuevo modelo: una comunicación integral para la sustentabilidad socio-ambiental y emocional	127
Capítulo 6: La centralidad estratégica de la comunicación para la sustentabilidad socio-ambiental y el carácter histórico del proceso	145
Capítulo 7: El diálogo social tripartito: un factor emergente clave en la comunicación	165
Capítulo 8: Emergencia y desafíos de la sustentabilidad emocional	179
Capítulo 9: Desafíos profesionales ante el emergente rol estratégico de las estructuras de comunicaciones y sustentabilidad	193
Capítulo 10: Incoherencias, desconfianzas y brechas en RS.	209
Capítulo 11: Tensiones o paradojas activadas por la sustentabilidad	227
A manera de conclusiones	255
Anexos	259
Primero: Acerca del cambio de época histórica y la Gran Transición	261
Segundo: El emergente paradigma social	281
Tercero: Directivos, académicos y consultores entrevistados	295
Bibliografía	297

¿SER O PERECER?

Sustentabilidad y comunicación en las organizaciones

Hernán Dinamarca

1ª Edición, julio de 2013

©2013 Planeta Sostenible EIRL

©2013 Hernán Dinamarca

Diseño y diagramación: Ideograma Comunicaciones Ltda.

Portada: Leonardo Cabezas

Corrección de textos: Francisco Fabres

Edición al cuidado de: Juan Francisco Bascuñán

Impreso en Santiago de Chile en los talleres de Ril Editores

Derechos reservados

Registro de propiedad intelectual: 229.104

ISBN: 978-956-8937-11-9

www.planetasostenible.cl

GRACIAS

A los lectores. A ellos quiero entregar algunas orientaciones sobre el método expositivo. El libro consta de dos partes (11 capítulos), más la introducción, conclusiones y anexos. En la parte I (4 capítulos), abordamos teóricamente la emergencia histórica de la idea-fuerza sustentabilidad como eje del nuevo paradigma social y luego su arribo a las empresas como Responsabilidad Social (RS), así como los ecos de la sustentabilidad en el operar de las organizaciones y en el vivir el acto comunicativo y la comunicación organizacional. En la parte II (7 capítulos), con foco en la experiencia chilena, proponemos un modelo de comunicación y gestión integral para la sustentabilidad socio-ambiental y emocional, sobre la base del análisis de la sustentabilidad/RS y comunicaciones en grandes empresas, incluidas las incoherencias, brechas y tensiones.

La lectura de cada capítulo supone el conocimiento de los anteriores. Eso explica algunas reiteraciones de conceptos, que esperamos sean leídos como ampliación y profundización de los mismos. Importa que el lector siga con atención la narrativa de las notas al pie de página, pues aportan significativos complementos teóricos. E importa también comprender que si en el ensayo transitamos por una diversidad de temas es porque las empresas (organizaciones), las comunicaciones y la sustentabilidad participan transversalmente en la amplia y diversa contingencia de lo humano.

En la introducción exponemos desde qué situada memoria y distinciones teóricas hablamos, y al final incluimos dos anexos para los lectores interesados en compartir con el autor las ideas de cambio de época histórica y nuevo paradigma social que subyacen como referencia cultural al cuerpo principal. A aquellos menos familiarizados con estos temas, les recomendamos su lectura para una cabal comprensión de algunas afirmaciones.

Como lo aquí dicho aspira a contribuir en la reflexión y práctica de los profesionales de la comunicación organizacional y en Responsabilidad Social, en directivos de empresas e instituciones, en líderes ciudadanos y en actores políticos que con seriedad buscan la consistencia en sustentabilidad, agradeceremos a ellos comentar y discutir nuestras interpretaciones y distinciones.

Agradezco también a quienes leyeron críticamente los primeros esbozos del ensayo: a Patricia Junge de la Universidad de Heidelberg, a Mauricio Tolosa de la Fundación para la Comunicología, a Reinalina Chavarri de AxisRSE, a Vladimir Sierpe del Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Lille, a Antonio Castillo de la Universidad de Málaga. Asimismo a Juan Francisco Bascuñán, editor de Planeta

Sostenible, Ximena Abogabir y Eduardo Mizón por sus generosos prólogos, Francisco Fabres por sus acuciosas correcciones, y Javier Zulueta y Esteban (Teo) Valenzuela por el apoyo en los tramos finales.

Un agradecimiento especial a los 18 directivos, académicos y consultores, quienes, en la investigación original para una tesis doctoral, me cedieron horas de trabajo para co-reflexionar sobre lo que observaban en la relación entre sustentabilidad y comunicaciones en grandes empresas chilenas.

Gracias a mi esposa Patricia Junge y a nuestros hijos, Clio y Noah. También a mis hijos Camila y Yethro. Sin todos ellos, mis motivos del corazón, no habría emergencia de razones.

PRÓLOGO DE XIMENA ABOGABIR S. Fundación Casa de la Paz

Comparto rumbos con Hernán Dinamarca desde inicios de los noventa, cuando él dirigía la emblemática revista el Canelo, y yo integraba su Consejo Editorial. Luego Ashoka nos volvió a reunir al ser ambos nominados *fellows*, para posteriormente encontrarnos en distintas instancias de la interfaz entre las empresas productivas y la comunidad. Por ello, soy testigo de que el contenido de este texto no es solo el resultado de estudios académicos, sino principalmente del interés de poner su amplia experiencia profesional como comunicador al servicio de quienes se vinculan con materias relacionadas con la sustentabilidad. Ambos seguimos compartiendo el sentido de urgencia de revertir el actual rumbo de la humanidad, hacia un modelo de desarrollo que permita a cada ser humano desplegar todo su potencial preservando la salud de los ecosistemas. Desde ahí entiendo y comparto su propuesta, su urgencia y su invitación al optimismo, dado que no tenemos mejor opción.

Agradezco infinitamente a Hernán el impresionante trabajo de haber introducido en un mismo crisol muchos temas que me apasionan: las comunicaciones, la sustentabilidad, la ontología del lenguaje, el cambio cultural, la gestión del cambio, la transparencia. A partir de sus principales pensadores, incluyendo a Humberto Maturana, Francisco Varela, Rafael Echeverría y tantos otros, el autor hace una lúcida propuesta sobre cómo abordar las comunicaciones para contribuir a la profunda transformación que necesitamos experimentar todos los actores... y no prestarse para la manipulación y el adormecimiento de las conciencias.

De paso, propone conceptos innovadores y, desde mi juicio, sumamente pertinentes. Por ejemplo, la sustentabilidad emocional. En los últimos tiempos han surgido diversos sistemas de gestión de empresas para incorporar la sustentabilidad en forma eficiente, siendo el *Balance Score Card* el más conocido. Sin embargo, si las personas que conducen estos procesos, quienes los implementan, quienes siguen instrucciones, los que participan, etc., etc. no están “convertidos” a la nueva ética de la sustentabilidad, el esfuerzo se lo llevará el viento a la primera crisis que aparezca en el horizonte (o cambio en la propiedad o en el grupo directivo). La sustentabilidad, como bien lo explica el autor, no es solo un asunto de nuevos modos de producción y consumo, sino una ética de solidaridad, de responsabilidad, de respeto y colaboración.

Asumo que esta publicación se convertirá en lectura obligada para los estudiosos de las comunicaciones, pero también para los interesados en promover la sustentabilidad, tanto al interior de las empresas como en la sociedad. El autor plantea contundentes desafíos para todos los sectores, si aspiramos a que el cambio actual de época que está experimentando la especie humana tenga un desenlace positivo.

Desafíos para las empresas

Dado que la Responsabilidad Social (RS) se instala en un contexto mayoritario de desconfianza y escepticismo, que la percibe como la renovada y más sofisticada estrategia de los empresarios para seguir dominando el mundo, el fin último del planteamiento del autor no solo es hacer las cosas mejor sino construir confianza entre los actores, de modo de convertir la actual descalificación y confrontación en escucha activa, diálogo y colaboración. Para ello, el autor enfatiza la necesidad de avanzar en coherencia entre lo que las empresas dicen de sí mismas, y la experiencia que tienen los actores en su contacto directo con ellas, cualquier sea su posición en la cadena de valor o desde la comunidad aledaña. Los Reportes de Sustentabilidad constituyen una relevante herramienta para ello, por lo cual es imprescindible que presenten un equilibrio entre aspectos positivos y negativos. En caso contrario, el efecto será contraproducente: las comunidades hoy aspiran a que las empresas se inserten en los territorios como un agente facilitador del desarrollo local. Por su parte, la sustentabilidad requiere un sistema de gestión horizontal, participativo y colaborativo, muy apartado de las tradicionales estructuras jerárquicas y autoritarias de antaño. Los directivos necesitan saber escuchar, empatizar, construir acuerdos. Y lo más importante, la sustentabilidad implica trasladar la rentabilidad desde el centro del negocio a uno de sus vértices, junto con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social. Todo ello impone nuevas miradas y habilidades al quehacer tradicional de los ejecutivos de las empresas, para lo cual no recibieron las herramientas en sus procesos de formación. La propuesta del autor es que parte fundamental de las responsabilidades del equipo interdisciplinario que lidera la sustentabilidad al interior de la empresa -por cierto, incluyendo al encargado de comunicaciones- incorpore la difícil tarea de “convertir” a los integrantes de las distintas áreas operacionales de la empresa de modo que las decisiones adoptadas, con frecuencia motivadas por coyunturas de conflicto social, sean coherentes con las a menudo grandilocuentes declaraciones institucionales.

Desafíos para los comunicadores

Hace rato que las comunicaciones dejaron de ser frases ingeniosas y fotos bonitas. Hoy no se trata de imprimir más folletos y pagar costosos espacios en los medios masivos. El objetivo de las comunicaciones para la sustentabilidad es entablar conversaciones con los públicos relevantes (entendiendo desde su etimología “conversar” como “girar”, es decir atender a que el otro enriquezca mi interpretación de la realidad), y construir comunidad con los grupos involucrados de modo de poder establecer un estado de ánimo que posibilite la coordinación de acciones.

El autor plantea que ello no solo implica un profundo desafío de gestión, sino también tecnológico ya que Internet vino a revolucionar la forma en que los seres humanos nos comunicamos: hoy cada persona es protagonista, de receptor se convirtió en emisor

de contenidos, el acto de compartir información y la coordinación de acciones ahora ocurre en instantes. Pero también implica el desafío de cambiar la cultura tradicional de las empresas: la transparencia ya dejó de ser un asunto ético para convertirse en un asunto de sentido común. Basta que un documento sea clasificado como confidencial para que, con un solo clic del celular de un funcionario y otro clic para subirlo a YouTube, el contenido comience a circular por el planeta a velocidad impredecible. Costo cero, esfuerzo casi cero y, no pocas veces, cero responsabilidad.

Para cumplir bien su rol, el comunicador hoy debe transformarse en un predicador de una nueva ética, y actuar de “aguafiestas” cuando alguien piensa que, como antaño, con algunas donaciones es posible instrumentalizar relaciones sociales. Por ello, el profesional de las comunicaciones requiere convertirse en un interlocutor válido de las contrapartes al interior (directivos, ingenieros, contables, etc.) y del exterior, cuya única receta es ser veraz y coherente (nada de fácil, dada la cultura interna tradicional en las empresas).

La capacidad de entablar procesos de diálogo, de resolución de conflictos, de construcción de acuerdos perdurables, es hoy parte relevante del quehacer del encargado de comunicaciones, según el autor. Ello plantea serios obstáculos, como la actual fatiga participativa, el escepticismo instalado sobre la efectividad de los esfuerzos realizados en el pasado, y la desconfianza histórica que ha caracterizado las relaciones intersectoriales en Chile.

El comunicador necesita aprender a tender puentes entre la interculturalidad, la intersectorialidad, la interdisciplinariedad así como entre los diferentes paradigmas que coexisten, dentro y fuera de la empresa. En síntesis, requiere instalar en las empresas, así como en sus públicos de interés, la empatía, la expansión de la conciencia y el amor, como base de toda interacción humana. Nada más, nada menos.

Desafíos para la comunidad

Si aspiramos a avanzar hacia la sustentabilidad, cada individuo requiere cambiar su estilo de vida, convirtiéndose en consumidor consciente, transformándose en un emisor responsable en las redes sociales y también articulándose con otros para co-construir el futuro que anhela. Es decir, pasar de la tradicional queja al protagonismo convocador y altruista.

Los dirigentes, al igual que los integrantes de las empresas, también necesitan abrir su mente para incorporar las diferentes implicancias de toda decisión, y estar dispuestos a renunciar a logros personales con tal de conservar aquello que es irrenunciable y no poner en peligro el proceso evolutivo de la humanidad.

Razones para el optimismo

A menudo con Hernán hemos comentado que el pesimismo no ayuda porque paraliza. En cambio, del optimismo surge el entusiasmo y la energía para involucrarse en la construcción de los cambios que anhelamos. Por ello, no me extrañó que, a lo largo del texto, fuera intercalando razones por las cuales vale la pena sumarse a la cruzada de la sustentabilidad.

En primer lugar, la necesidad de construir relaciones de confianza se ha ido instalando gradualmente en la agenda pública, ya que hemos asumido que la desconfianza es un obstáculo para el desarrollo: en todos los planos hace lenta y costosa la construcción de acuerdos. Es así como los diálogos tripartitos se han perfilado como la única ruta para generar los consensos sociales que requiere la solución de nuestras diferencias. Eso es una buena noticia en un país que se ha caracterizado por el prejuicio, la descalificación y la relación desde las trincheras.

Otra buena noticia es que ha surgido desde el mismo mundo empresarial la necesidad de impulsar un nuevo sector económico que utiliza el poder del mercado para generar impacto social y ambiental positivo. Así han aparecido con insospechada fuerza en el mundo y en Chile las Empresas B que se autodefinen como un nuevo ADN empresarial con altos estándares sociales y ambientales, que incorporan de manera vinculante y en el largo plazo a todos sus públicos de interés en la toma de decisiones.

También irrumpe en las esferas de poder público, privado y no gubernamental una nueva generación de jóvenes ex voluntarios de Un Techo para Chile, Servicio País y otras instancias, quienes tuvieron la opción de salir al extranjero para hacer sus estudios de post grado y regresan a Chile con la mente abierta, renovadas y potentes herramientas y, muy especialmente, con la urgencia de tomar el timón para cambiar el rumbo hacia el futuro en el cual aspiran a desarrollarse.

Adicionalmente, los Reportes de Sustentabilidad han constituido una herramienta discursiva que ha permitido poner en marcha al interior de las empresas, un proceso de cambio sin vuelta atrás, dado que han hecho posible el involucramiento de los actores relevantes en su fiscalización. Los Reportes de Sustentabilidad han instalado al interior de las compañías la necesidad del mejoramiento continuo para poner a los sistemas de gestión a tono con las crecientes demandas de la opinión pública y los distintos integrantes en su cadena de valor.

Finalmente, las comunidades ya no son las mismas. Asumieron que si aspiran a proteger o mejorar sus condiciones de vida, deben articularse, capacitarse, generar alianzas, todo ello con el fin de superar la tradicional asimetría de poder y sentarse a la

mesa como actor válido, siendo el diálogo y la fiscalización participativa mecanismos efectivos para la indispensable construcción de confianza.

Tal como expone el autor, la posibilidad de la sustentabilidad navega entre los escépticos, los instrumentalizadores y los optimistas. El y yo invitamos al lector a sumarse con entusiasmo a este último grupo, para así poder mirar a nuestros nietos a los ojos, con la satisfacción de haber puesto en marcha un proceso de vida.

PRÓLOGO DE EDUARDO MIZÓN F. Presidente de Acción RSE

Debo reconocer que no he tenido la suerte de conocer personalmente a Hernán Dinamarca, sin embargo comparto profundamente la aspiración y búsqueda del autor de una sociedad sustentable. Lo hago, desde la perspectiva de alguien que ha estado vinculado de alguna manera al desarrollo económico, precisamente desde la empresa.

Hernán Dinamarca aborda en su ensayo uno de los temas centrales del desarrollo sostenible que, como bien menciona, está compuesto por una “triada emergente”: la comunicación - la transparencia - la sustentabilidad.

Se trata de un desafío enorme para toda organización que se desempeña en la sociedad, no solo para las empresas, pero sin duda, la responsabilidad es mayor para estas, ya que probablemente son las que generan la mayor parte de la riqueza de las sociedades.

Ya no basta simplemente con crear riqueza, si esta sigue anclada en los conceptos antiguos, basados en una espiral interminable de crecimiento, sin considerar sus impactos negativos, y si no se acompaña con más desarrollo social y riqueza medioambiental.

El autor nos señala con acierto que este cambio de paradigma implica también un proceso lento y a veces acelerado de “transición cultural”, reflejado en la gráfica anónima que va desde el mundo del EGO al mundo de lo ECO, con todas sus enormes implicancias de concepción de mundo para los individuos, las organizaciones y las sociedades.

El acoplamiento estructural entre las organizaciones y su entorno cultural es, quizás, uno de los puntos álgidos en el cambio que nuestro mundo necesita.

Desde las empresas estamos constantemente en una dinámica/tensión entre la realidad y los deseos, entre el ser y el parecer, entre las acciones y planes actuales, la visión futura y lo que la sociedad está pidiendo cada vez con más fuerza. Especialmente las empresas, pero no solo estas, se ven enfrentadas a las exigencias y a la desconfianza de los ciudadanos y los imperativos de “comunicar” (poner en común) lo que en realidad se ha hecho. La “transparencia” es requisito sine qua non para hacer posible el tránsito a la “sustentabilidad”.

Hernán Dinamarca nos muestra que el desafío de transparencia es un desafío no menor en un mundo dominado por las TIC (tecnologías de la información y comunicaciones),

caracterizado porque cualquiera con un simple acceso a un PC e Internet tiene la posibilidad real de comunicar lo que quiera, sin censura previa, y acceder a millones de conciudadanos en esta gran aldea global. En tal contexto, resulta de enorme utilidad la mirada refrescante y rigurosa del autor sobre el papel de la “comunicación organizacional” y la necesidad de avanzar en una conceptualización compartida e integradora de esta disciplina para avanzar hacia una “comunicación organizacional integral para la sustentabilidad”. Las afirmaciones, ordenadas, lógicas y sistemáticas, que realiza para su análisis detallado, nos permiten cuestionar lo hecho hasta ahora.

El ensayo de Hernán Dinamarca constituye un aporte de valor inconmensurable. Especialmente a quienes hemos estado trabajando en la compleja tarea de implementar la responsabilidad social como práctica transversal en las empresas –a quienes lo hemos hecho desde el convencimiento profundo y la constatación de que el actual modelo de desarrollo debe ser corregido en aspectos sustanciales– nos ayuda a ordenar, sistematizar, y nos entrega sustento teórico a muchas de las ideas que nos impulsan.

La lectura pausada, reflexiva y detallada del presente ensayo es absolutamente recomendable para todo aquel que quiera adentrarse en la aventura de construir un mundo mejor y más sustentable.

Los desafíos que se desprenden del presente ensayo para empresas, organizaciones e individuos son enormes, pero posibles:

- Superar la lógica de la simple donación, el lavado de imagen, las acciones aisladas e inconexas y avanzar hacia una gestión holística de responsabilidad social en las organizaciones.
- Pasar desde un simple modo de producción y consumo a una ética basada en la responsabilidad, el respeto, la colaboración, el cuidado de los impactos, la debida diligencia.
- La necesidad de construir confianzas, la lógica de entablar diálogos profundos y conversaciones sinceras con los públicos relevantes.
- El imperativo de avanzar hacia una sustentabilidad socio-ambiental interrelacionada con la sustentabilidad emocional.
- Poner en común (comunicar) de manera creíble y generar confianzas para construir reputación, requiere fomentar una cultura de la transparencia en las empresas.
- La necesaria expansión del diálogo tripartito entre gobiernos, sociedad civil y empresas no solo para resolver conflictos sociales, sino como requisito para avanzar en la sustentabilidad.

En fin, los desafíos son muchos y no menores. El autor se explaya en una variedad

mayor que los aquí someramente nombrados, pero quienes los asumen y enfrentan son cada vez más, con cada vez más influencia y poder real de cambiar las cosas, llegan transversalmente a toda la sociedad y permean todos los pensamientos y sectores políticos, gremiales y académicos.

Leyendo a Hernán Dinamarca he podido dimensionar de mejor manera los desafíos a los que estamos enfrentados; también he reafirmado mi optimismo y mi compromiso personal para seguir trabajando desde los distintos lugares en que me toca estar, porque creo que vivimos una encrucijada histórica en que se está gestando “otro aire, cuyas moléculas son las nuevas ideas y valores que respiraremos todos en el futuro”.

“Imaginación de ayer: evidencia de hoy”.
William Blake

INTRODUCCIÓN: ¿desde qué memoria y distinciones hablo?

-Este ensayo conecta con tres experiencias formativas y con mi compromiso con la reflexión y práctica en el emergente paradigma de la sustentabilidad. Antes de estudiar y practicar comunicaciones, estudié Historiografía: esa mirada que nos permite auto-observarnos en nuestro devenir como creadores de cultura. Esa perspectiva no ha sido trivial, pues en nuestro análisis subyace una mirada histórica de la comunicación organizacional y su relación con la idea-fuerza¹ sustentabilidad; observamos el presente de esa relación rastreando la historicidad de la gestión comunicacional en grandes empresas, interpeladas en las últimas décadas por cambios paradigmáticos.

Segundo, el encuentro y diálogo con el biólogo y filósofo Humberto Maturana me resultó revelador en la comprensión de la comunicación humana. En un influjo directo a las ciencias sociales, su obra (y la de Francisco Varela)² ha inspirado a diversos estudiosos que observan/hacen emerger unidades en red (más adelante explicaremos nuestra comprensión de estos conceptos).

En una tercera experiencia, como profesional directivo, primero participé en la gestión de una ONG ciudadana por una sociedad ecológica y más tarde en una empresa con desafíos cotidianos en comunicaciones y sustentabilidad³. Esos fueron años con distintas perspectivas de observación conducentes a las reflexiones hoy plasmadas en este ensayo.

Aquí entonces convergen tres experiencias en una mirada: la comprensión que todo lo humano se desenvuelve como proceso histórico; la convicción de la importancia del nuevo paradigma en red, constructivista y ecológico en la co-deriva humana; y la constatación de la responsabilidad y complejidad de la profesión de comunicador en las organizaciones, en especial, ante el desafío de la sustentabilidad.

¹ Usaremos indistintamente los conceptos *idea-fuerza sustentabilidad*, *idea/práctica sustentabilidad* o *sustentabilidad* a secas, aunque siempre destacando su carácter de una idea históricamente activa.

² Escuela de Santiago denominan algunos autores a la comunicología y las ciencias sociales en torno a la revolución epistemológica de Humberto Maturana y Francisco Varela (Tolosa, Mauricio; 2007). El mismo Maturana denomina Escuela Matriztica de Santiago a su actual quehacer en reflexión cultural y comunicaciones. Nuestro enfoque teórico se inspira, entre otras, en esa escuela.

³ En la década de los noventa Director de Comunicaciones del Canelo de Nos (Revista Canelo y Video TV Canelo) y en la primera década del 2000 Director de Comunicaciones de la ENAP en Magallanes; cuando en Chile emergía la Responsabilidad Social (RS) y la comunicación en sustentabilidad en las grandes empresas.

-Este ensayo aspira a mostrar la relación histórica entre la sustentabilidad como emergente histórico y cultural (en el actual cambio de época) y el devenir de la gestión organizacional y de las comunicaciones en las empresas. Por un lado, en las últimas décadas en la sociedad ha ido adquiriendo centralidad la idea-fuerza sustentabilidad. Por otro, en las grandes empresas ha ido adquiriendo centralidad estratégica el rol de las comunicaciones y de la gestión en Responsabilidad Social (RS), tensadas por la complejidad implícita en el desafío de la sustentabilidad.

La idea-práctica sustentabilidad apunta al desafío de conservar la continuidad en la relación entre cultura humana y ecosistemas. Esta ha emergido en el *Presente como Historia*⁴ a modo de encrucijada de sobrevivencia para las actuales y futuras generaciones. Sus ecos abarcan diversos ámbitos. Por ejemplo, en lo económico ha inspirado la crítica a la lógica moderna⁵ del crecimiento ilimitado (productivismo y consumismo) y ha animado los primeros pasos de una neo-economía con criterios ecológicos; en lo energético ha puesto urgencia a la ineludible necesidad de una reconversión hacia fuentes con mínimo impacto en los ecosistemas; en lo social ha activado movimientos ciudadanos y políticos críticos a los daños socio-ambientales y, en tanto el desafío de la sustentabilidad requiere el concurso de todos, ha incentivado nuevas formas de gobernanza y diálogo social; en los hábitos cotidianos ha inducido el manejo de los desechos y nuevas prácticas de consumo responsable; en la arquitectura, el arte, el diseño urbano e industrial, ha subvertido antiguas prácticas y convicciones; y los gobiernos y las empresas, más allá de las críticas a su eficacia, han intentado en su gestión asumir el desafío de la sustentabilidad. En síntesis, se trata de un emergente cultural que tiende a *encarnarse* en los seres humanos en todo tipo de organizaciones y consecuentemente impacta el quehacer comunicacional. Se trata de una suerte de guía para una nueva relación entre cultura-naturaleza y naturaleza-humanizada⁶, so riesgo de la continuidad intergeneracional, en caso de continuar con un modo de vida ajeno a una relación de respeto con la biosfera.⁷

⁴ Esto es, la comprensión del presente en su historicidad. El aquí y ahora es histórico, en tanto heredero de una memoria o pautas dadas por las acciones del pasado, y, en simultáneo, los deseos y acciones del presente proyectan un futuro que aún no es, pero que será pautado por esas acciones. En el anexo 1, al final del libro, explicamos esta comprensión del devenir.

⁵ De inmediato aclaro que cada vez que escribamos "moderna" siempre decimos propio de la época histórica moderna: el periodo de los últimos 3, 4 siglos con origen poderosamente expansivo en el occidente europeo. Nunca usaremos la palabra moderno en el sentido con que suele usarse en el habla común, como sinónimo de lo nuevo, lo reciente. En los anexos finales ampliamos las ideas que subyacen en esta opción terminológica.

⁶ Este juego de palabras es relevante: lo humano (cultura) es implicado en la naturaleza y la naturaleza, si hay presencia de cultura humana, es también humanizada. Esta mirada, como se lee en el anexo 2, es central en el nuevo paradigma social.

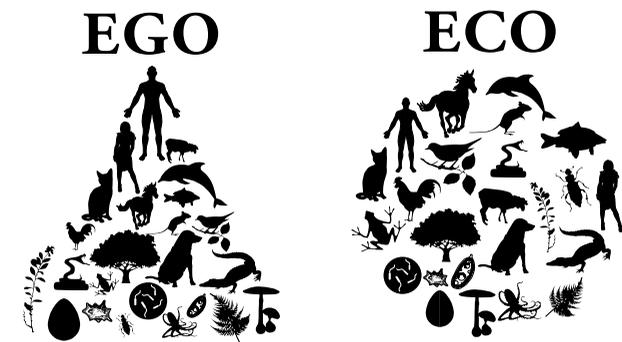
⁷ Si bien hay varios conceptos claves que dan cuenta de que vivimos una transición de época y paradigmática, la palabra sustentabilidad es la más instalada en el habla cotidiana de actores políticos, empresariales y la ciudadanía. Ella tiene el don de convocar a una pluralidad de seres humanos, con independencia de la mayor o menor radicalidad de la crítica al presente que cada uno de ellos enarbore.

En ese contexto, la RS ha sido en las empresas una respuesta adaptativa al desafío histórico de la irritación-perturbación causada por la idea-fuerza sustentabilidad. Por ello, junto a una gestión estratégica y operativa en RS, algunas empresas han ido incorporando una nueva gestión comunicacional; que es nueva en dos sentidos: a) su concepción se fundamenta en un nuevo paradigma y b) su gestión es integral, al ampliar el campo de sus funciones y por asumir el complejo desafío de incorporar el concepto de sustentabilidad.

Desde los años 90 del siglo pasado, grandes empresas con operaciones globales han venido incorporando esta nueva gestión. Luego, en un proceso, dicha actualización se ha venido extendiendo a las organizaciones en los ámbitos nacionales y locales, en cada caso con sus singularidades. Hay que destacar, a tono con la complejidad histórica del desafío, que el proceso conlleva inéditas tensiones y contradicciones, amén de variopintos cuestionamientos ciudadanos, sociales y políticos ante las incoherencias y brechas en la aplicación empresarial del modelo de gestión RS y de sus comunicaciones asociadas. Tensiones y complejidades tan relevantes que aparecen una y otra vez en nuestro ensayo y, a manera de síntesis, en los dos últimos capítulos nos abocamos exclusivamente a ellas.

En nuestra comprensión, lo sustantivo del emergente cambio en la gestión de las empresas y en sus comunicaciones (hacia la sustentabilidad) radica en su relación con un proceso cultural más profundo: el devenir de un cambio de época histórica. En el presente histórico algo muere y algo nace con efecto fundamental en las organizaciones y en sus comunicaciones. Como humanidad vivimos inmersos en una aguda crisis de la ya antigua concepción de mundo de la época moderna occidental o, dicho de otra manera, empezamos también a vivir inmersos en una nueva y emergente concepción o mirada de mundo (paradigma social). El cambio de paradigma (que conlleva un proceso de Gran Transición cultural) se ha venido expresando en nuevos imperativos de época, entre ellos la sustentabilidad, a partir de los años sesenta del siglo pasado.

Figura 1. Del paradigma del ego al paradigma del eco.



Hemos querido graficar con una imagen⁸ lo que, junto a una diversidad de autores⁹, entendemos como la tensión central en el actual cambio de paradigma social. En la figura 1 observamos el tránsito paradigmático desde la *mirada del Ego* (la moderna y ya antigua concepción antropocéntrica del mundo, mecanicista, representacional, en cuya cúspide se encontraba el individuo masculino, patriarcal, solo y separado), hacia la *mirada del Eco* (la históricamente emergente, en ese sentido posmoderna¹⁰, concepción ecológica, sistémica, que integra horizontalmente al hombre y la mujer en la red de la vida).

La producción teórica sobre la actual transición de época, la crítica a la mirada moderna y la emergencia de un nuevo paradigma social, en forma directa o indirecta, ha ocupado a pensadores y científicos contemporáneos. En las ciencias sociales ha sido uno de los grandes temas de nuestro tiempo¹¹. Esta aventura intelectual, iniciada por los adelantados de la física cuántica, más Heidegger y Wittgenstein en filosofía, ya en la segunda mitad del siglo XX ha venido convocando a una pléyade de diversos estudiosos sociales a abordar el proceso de erosión de las certezas de la modernidad. Se trata de un creativo movimiento de ideas y valores que en otros trabajos he denominado una Neo-ilustración en el actual cambio de época histórica.¹²

⁸ Es muy interesante el anonimato del autor o autora de esta figura que simplemente circula en las redes sociales, pues muestra como en el imaginario humano ha sido expansivo el actual cambio histórico y paradigmático.

⁹ En el anexo 2, *el emergente paradigma social*, veremos que en esta gráfica subyace la mirada de diversos pensadores que desde hace décadas han venido observando el presente como Historia; entre otros: Edgar Morin, Francisco Varela, Jeremy Rifkin, Paul Raskin, Humberto Maturana, Gregory Bateson, Bruno Latour, Ken Wilber, Fritjof Capra.

¹⁰ En nuestra opción el uso del término posmoderno siempre es estrictamente histórico, *pos*, *después de* lo que ha sido la época moderna o lo que ha sido el paradigma social hegemónico durante la modernidad. Hablamos de posmoderno ya sea para referirnos a una eventual nueva época histórica posmoderna que se abre o al emergente paradigma social posmoderno ecológico y sistémico (ver anexos 1 y 2). Hemos usado el concepto posmoderno, a falta de otro, para nominar la época que, con nuevos rasgos –en tensión emergente–, está naciendo/podría nacer de las entrañas de la época moderna definitivamente globalizada (también llamada tardomodernidad o modernidad líquida (Baumann, 2005). Aclaremos de inmediato que este uso trasciende el sentido que le asigna un sector de la academia cuando nombra como posmodernos a los autores franceses del desencanto y del relativismo (por ejemplo, Derrida y Lyotard), quienes hicieron una fértil crítica cultural deconstructivista del paradigma moderno. Y nada tiene que ver con el uso en teoría literaria y en el arte (Marshall, B. 1992), en el que se asocia el momento posmoderno o la posmodernidad a una especie de sombra, contrapunto, que desde el origen ha acompañado a la modernidad como hecho histórico y cultural. Reiteramos nuestro uso es estrictamente histórico: en la tradición de una posmodernidad históricamente constructivista (Dinamarca, 1999).

¹¹ “Las nociones de modernidad, modernización y posmodernidad están en el centro de un debate... que ha concitado la atención de buena parte de la intelligentsia occidental...” (Lucas, 1989). Digamos que, en rigor, en las ciencias sociales el debate fue iniciado a mediados del siglo XX, pos los horrores de la segunda guerra mundial, con la crítica a la mirada moderna, al totalitarismo ilustrado, iniciado en la Escuela de Frankfurt.

¹² La analogía y parafraseo con la Ilustración radica en que así como en los siglos XVII-XVIII, en la última transición de época desde el mundo feudal al industrialismo moderno, un grupo diverso y creativo de autores sentaron en occidente las bases de la mirada o paradigma social de la época moderna; hoy, otra

Digamos de inmediato que desde los años 60 del siglo XX asistimos a un cambio de época histórica y no a una simple época de cambios (aunque obviamente el cambio de época conlleva transformaciones en diversos dominios de lo humano). Esto no es trivial: afirmamos que es un cambio de época porque lo que se transforma históricamente es la mirada humana que asigna sentido a las cosas, cambia la concepción de mundo (paradigma social), tal como ha ocurrido en la Historia en otras grandes transiciones (en los anexos 1 y 2 abordamos el cambio de época histórica y el cambio de paradigma social, profundizando en todos estos conceptos y en el debate: ¿cambio de época o época de cambios?).

En el corazón del actual cambio de época histórica socialmente observamos (y en nosotros mismos) la emergencia de una nueva mirada humana que se expresa en el pensamiento y en los valores, pautada por el cambio desde la mirada del *Ego* a la mirada *Eco*. El físico y filósofo Fritjof Capra lo ha sintetizado de una manera precisa: transitamos desde un paradigma social con foco unilateral en la asertividad –o su énfasis desproporcionado, que es lo que ha caracterizado a la modernidad– a un emergente paradigma social posmoderno con foco en lo integrativo (inclusivo). Si bien es existencialmente insoslayable la dimensión asertiva, pues es muy real en la existencia humana y natural, el desafío actual y de las sociedades posmodernas esta siendo y será potenciar lo integrativo. El sentido último del nuevo paradigma social es instaurar en la vida cotidiana, en los pensamientos y en los valores, un equilibrio creativo entre lo asertivo y lo integrativo.¹³

generación de autores, también diversos y creativos, participarían de una suerte de “Neo-ilustración” en el actual cambio de época histórica que erosiona antiguas certezas modernas y/o construye nuevas miradas y nuevas concepciones. En las ciencias sociales a estos se les ha catalogado con distintas acepciones. Mencionamos algunas; por ejemplo, los posmodernos desconstructivistas franceses (cuya tradición inicia Foucault); modernos autocríticos al estilo Jurgen Habermas y Anthony Giddens; posmodernos constructivistas de tradición norteamericana (David Ray Griffin, Thomas Berry); pensadores sistémicos y/o constructivistas procedentes de las ciencias naturales y ciencias sociales (Bateson, Maturana, Varela, Luhman, Fritjof Capra, Bruno Latour, entre otros); el paradigma integral de Ken Wilber; el pensamiento complejo, como ha llamado Edgar Morin a su notable síntesis epistemológica. Simplificando, en otros escritos (1998, 2000 y 2004) he acuñado la expresión pensadores posmodernos históricamente constructivistas para dar cuenta de aquellos autores –entre ellos varios de los precedentes– que exploran en el nuevo paradigma ecológico y sistémico, que ven a la Historia en devenir, que comparten que vivimos un cambio de época histórica desde la modernidad a una posmodernidad, y que usan el prefijo pos en su estribo sentido de después de... La exposición y notas de los anexos 1 y 2 darán luces sobre estos tópicos.

¹³ Esta breve síntesis comparativa de paradigmas ha sido originalmente tomada de la obra de Fritjof Capra indicada en la referencia bibliográfica. En lo sustantivo acá la recuperamos de nuestro libro Epitafio a la Modernidad (2004). Y nuestro aporte es que vamos indicando las relaciones que los nuevos pensamientos y valores tienen con el foco actual de nuestro ensayo.

Tabla comparativa 1.

<i>Paradigma social moderno: unilateralmente asertivo (Ego)</i>	<i>Paradigma social ecológico (posmoderno): integrativo (Eco)</i>
En el pensamiento: lo asertivo es lo racional, lo analítico, lo reduccionista, lo lineal	Lo integrativo es lo intuitivo, lo sintético, observar relaciones y la complejidad (lo holístico), lo no lineal
En los valores: lo asertivo es la expansión, la competencia, la cantidad y lo instrumental, el dominio y el control.	Lo integrativo es la conservación, la cooperación y la colaboración, la calidad y la asociación.

Si el lector analiza con detención el contrapunto (que ampliamos en el anexo 2) se dará cuenta que estas distintas maneras de pensar y estos distintos valores, y el actuar en consecuencia, se expresan en una tensión cotidiana en la intimidad de los sujetos, al interior de las familias, en las empresas y en todo tipo de organizaciones. Actualmente en el vivir están cambiando los pensamientos y los valores; están surgiendo nuevas ideas y prácticas que desean y podrían generar un equilibrio entre ambas tendencias, ayer desequilibradas por la modernidad. Por ejemplo, pensar intuitivamente es otorgar sentido vital a la inteligencia emocional, a la empatía comunicativa, y no solo dar crédito a la racionalidad parcial y plana del frío discurso verbal en las interacciones personales. Este punto hay que recordarlo, pues es central en la nueva forma de entender la comunicación humana en las organizaciones y, en consecuencia, es central en las nuevas prácticas de los comunicadores y de los actores de la sustentabilidad. O bien, el pensamiento complejo y sistémico es empezar a mirar relaciones, redes y procesos y no únicamente las partes. Es sentir el bosque cada vez que veamos los árboles. Es sentir el dolor del cuerpo y de inmediato saber que también hay dolor en la mente. Esto también hay que recordarlo, pues, como veremos, es una mirada relacional relevante en las empresas que intentan realizar una gestión hacia la sustentabilidad (RS).

En la dimensión de los valores, la emoción y práctica de la conservación hoy aparece como el deseo y el hacer en pos de un mínimo impacto operativo en los ecosistemas y en las personas, esto es, por ejemplo, empezar a reciclar y respetar la memoria cultural de las comunidades. Mientras, el hecho de asignar relevancia a la calidad es igual a la búsqueda del bien-ser, esto es, por ejemplo, asombrarse ante el aquí y el ahora, así como el vivir la colaboración es respetar la mirada del otro como un legítimo otro.

Como veremos a partir del capítulo 3, el actual proceso de resignificación (que renueva) a estos pensamientos y valores es ya un desafío central en la nueva gestión en las organizaciones que aspiran a la coherencia en sustentabilidad y en sus comunicaciones:

por ahora se expresa como el deseo de una escucha activa, en el intento de un diálogo respetuoso con las comunidades, en nuevos estilos de liderazgo inclusivos, en el trabajo en equipo y en una gestión operativa responsable en sustentabilidad.

En este ensayo, en suma, afirmamos que las empresas/organizaciones y el medio socio-cultural, ambos entendidos como sistemas, co-derivan y co-devienen históricamente en *acoplamiento estructural* (en el próximo punto explicamos este concepto fundamental en nuestra comprensión de la relación entre comunicaciones y sustentabilidad). Sostenemos también que en las últimas décadas, en un contexto de cambio de época histórica, ha emergido en la sociedad la idea-fuerza de sustentabilidad (en el pensamiento, en los valores y prácticas) como expresión central de una nueva mirada o paradigma social, siendo parte central del nuevo medio socio-cultural y, en tal carácter, ha venido actuando como *perturbación o irritación* en el *acoplamiento estructural* entre medio socio-cultural y empresas, activando en estas últimas un proceso de autotransformación adaptativo, históricamente aún abierto. Y postulamos que en ese proceso las comunicaciones en las empresas necesariamente cambian: emerge, así, como práctica, posibilidad y proyecto, una nueva comunicación organizacional integral para la sustentabilidad.

En el ensayo usaremos una y otra vez palabras y conceptos como devenir, transiciones, procesos, tendencias, emergentes... Y así lo hacemos porque abordamos y describimos un proceso histórico de larga duración¹⁴. Se trata de un llegar a ser, de un ocurrir inacabado, pues las formas que irá adquiriendo la relación entre sustentabilidad y las comunicaciones en las empresas se encuentra en plena evolución, latiendo, en esa relación, profundos ecos éticos debido a las implicancias de continuidad humana que el concepto sustentabilidad conlleva.

-En las afirmaciones precedentes hay un trasfondo y una red de sentido que conecta. El trasfondo es el devenir histórico: el movimiento de lo humano que se autoconstruye en el tiempo (ver anexo 1). Y la red de sentido¹⁵ es el *acoplamiento estructural* entre las organizaciones/empresas y el sistema/entorno socio-cultural (sustentabilidad incluida), ambos sistemas inmersos en esa co-deriva histórica.

El concepto *acoplamiento estructural* subyace en nuestra exposición como la matriz

¹⁴ En el anexo 1 definimos los procesos históricos de larga duración y de corta duración, según la distinción clásica del historiador francés Braudel.

¹⁵ Hemos usado la expresión red de sentido para aludir al acoplamiento estructural, que conecta, porque el sentido o significado emerge de las relaciones en el acoplamiento estructural entre seres vivos y medio, entre organizaciones y medio. No hay razones, no hay verdades independientes ni a priori de las relaciones. El sentido lo co-construimos los seres humanos en el mundo, en nuestra co-deriva (conectados) en acoplamiento estructural.

conceptual para aproximarnos a la relación implicada (de perturbación mutua) entre la comunicación organizacional y la idea-fuerza sustentabilidad. Se trata de un concepto extraordinariamente útil para distinguir y comprender la relación interactiva, co-derivada de influencia mutua, entre organizaciones (sistemas) y el entorno socio-cultural (como sistema amplio e histórico, en devenir).¹⁶

El término, con origen en la obra de Humberto Maturana y Francisco Varela, es inseparable de la teoría de la Autopoiesis¹⁷. La autopoiesis (literalmente significa auto-producción¹⁸) es la manera de existir de un sistema viviente. “Lo que decimos con la palabra autopoiesis es que los seres vivos son redes de producciones moleculares en las que las moléculas producidas generan con sus interacciones la misma red que las produce” (Maturana, 1999).

Los seres vivos, entonces, ocurren en red y se cierran molecularmente para pararse sobre sí mismos y conservarse sobre sus propios pies. Es su manera de ser una entidad autónoma. Los sistemas vivientes mantienen su condición de tales en tanto conserven su organización (autopoiesis), y todos sus cambios estructurales ocurren en la conservación de su adaptación al medio en el cual ellos existen. Los sistemas vivientes y el medio cambian estructuralmente juntos en una dinámica de congruencia estructural operacional (adaptativa) a través de una interacción recurrente y recursiva. Debido a esta relación sistémica entre un sistema viviente y el medio, la dinámica estructural de un sistema viviente está siempre, mientras viva, en un acoplamiento/congruencia estructural adecuada con el medio para la realización-conservación de su organización (autopoiesis); cuando tal congruencia desaparece, el sistema viviente muere (Maturana y Pörksen, 2007).

En nuestras reflexiones extrapolamos el concepto acoplamiento estructural al análisis de las organizaciones sociales. Al hacerlo, indistintamente lo usamos en su sentido original, tal como lo hace Maturana cuando observa el acoplamiento estructural entre ser humano, como creador de cultura, y el medio, generado o perturbado por esa creación. Y también lo hacemos de acuerdo al constructivismo social sistémico iniciado

¹⁶ En nuestro supuesto, la empresa (como toda organización), el modo de organización económico globalizado, el entorno socio-cultural y la idea-fuerza sustentabilidad son todos sistemas/subsistemas. Los sistemas son redes (ver anexo 2) cuyos bordes son nuestras distinciones en el acto de conocer. En los capítulos 1 y 3, por ejemplo, exponemos por qué lo son el sistema económico y el sistema/entorno socio-cultural en sentido amplio, así como la idea-práctica sustentabilidad es un (sub) sistema ideológico del entorno socio-cultural, que aplica en ámbitos tan diversos como la economía, la arquitectura, el arte, en hábitos y costumbres del vivir cotidiano, en gastronomía, en la moda; pero siempre conservando su sentido original como sistema de ideas y prácticas que tienden a sustentar y conservar algo, a la autorreproducción (esto último lo tratamos en el capítulo 1).

¹⁷ El concepto autopoiesis fue creado para explicar la vida. En el anexo 2 lo analizamos en más detalle.

¹⁸ *Poiesis*: palabra de origen griego que significa producir.

por el sociólogo alemán Niklas Luhman, luego continuado por otros sociólogos y antropólogos. Estos últimos hablan de sistemas sociopoéticos: las organizaciones sociales como sistemas de segundo orden (los seres vivos son sistemas de primer orden), que también co-derivan en acoplamiento estructural (Arnold, M., 2010).¹⁹

Como se lee, el acoplamiento estructural es un descriptor-interpretativo de lo que ocurre en el vivir en red entre un sistema (ser vivo/organización auto-sociopoética) y el sistema entorno socio-ambiental mayor (con sus otras organizaciones auto-sociopoéticas incluidas)²⁰. En nuestra mirada, el acoplamiento estructural aplica para explicar la relación interactiva y recursiva entre el sistema-entorno socio-cultural (con el sistema idea-fuerza sustentabilidad y otras organizaciones incluidas) y las organizaciones (empresas en nuestro caso). Este acoplamiento ocurre en el devenir, en ese sentido es histórico, pues posee memoria. Agreguemos que los sistemas que se relacionan e influyen recursivamente en acoplamiento estructural se encuentran en un estado de clausura operativa (son autodeterminados estructuralmente). Esto es, ellos reproducen sus elementos a partir de sus propios elementos (sea en autopoiesis o en sociopoiesis); pero, pese a esa clausura operacional, están en co-adequación, en intercambio material y energético, necesariamente acoplados para existir: co-derivan en unidad en la diversidad.

El medio (en nuestro análisis el sistema/entorno socio-cultural con el subsistema idea-fuerza sustentabilidad) solo puede influir sobre el sistema sociopoético (las empresas en nuestro análisis) produciendo irritaciones-perturbaciones que son procesadas internamente; y esas irritaciones son procesadas-traducidas (por las empresas) como construcciones internas que resultan de la confrontación de los sucesos del entorno con las estructuras propias del sistema. En ese entender, en la empresa la perturbación-irritación (la sustentabilidad) aparece-parece como autoirritación (la RS).

¹⁹ Conocemos la renuencia inicial de Maturana a esta extrapolación del concepto autopoiesis desde la biología a las ciencias sociales: sociopoiesis. Sin embargo, el concepto hace rato que adquirió vida propia. Maturana siempre ha usado el concepto acoplamiento estructural para analizar las interacciones entre sistemas-organizaciones. A diferencia de la cita de Arnold, Maturana entiende a los sistemas sociales como de tercer orden, pues de segundo orden serían los seres vivos como organismos multicelulares y de primer orden serían las células (Maturana, 1975). Como se observa, se trata de una cadena evolutiva de complejidad creciente. Con todo, sea primer, segundo o tercer orden, son matices técnicos sin efecto en nuestro análisis. Lo que nos importa es constatar el acoplamiento estructural entre sistemas sociales (sean de segundo orden, según la perspectiva luhmaniana, o de tercer orden, según Maturana).

²⁰ “Las nociones que conforman la teoría de la autopoiesis, que, originalmente, provienen de las explicaciones sobre el metabolismo celular, suponen enormes rendimientos para explicar el operar de sistemas complejos y como tales han adquirido creciente importancia en la teoría de las organizaciones” (Limone y Cademartori 1989, Morgan 1991, Baecker 1999, Rodríguez 2001). De hecho, conceptos como *clausura operacional*, *determinismo estructural* y *acoplamiento estructural* son ampliamente aplicados en la descripción de sistemas sociales, especialmente después de su recepción en la teoría sistémica de la sociedad desarrollada por Niklas Luhmann” (Arnold, 2008).

Dicho de otra manera, la organización/empresa como sistema (con su sistema de comunicaciones incluido) está acoplada estructuralmente con el sistema entorno socio-cultural (con su sistema de sustentabilidad incluido); y estos co-derivan y co-devienen: se trata de un acoplamiento estructural e histórico. Luego, la emergencia del concepto/sistema/entorno de sustentabilidad activa una “irritación” en el sistema organización/empresa (incluido el sistema de comunicación); que es una “autoirritación” porque cada organización procesa y asume el concepto de sustentabilidad con sus desafíos desde su propia autodeterminación e identidad (esto que suena tan abstracto es lo que explica los ritmos distintos, las incoherencias e imposturas, las inconsistencias y brechas de gestión, los aprendizajes “a golpes” en la asimilación de la RS por las empresas, que analizaremos en nuestro ensayo, en especial, en los capítulos finales).

En ese marco de cambio de época histórica (e interpretativo), la RS aparece como la actualización-adaptación en las empresas del concepto de sustentabilidad proveniente del entorno socio-cultural (como veremos en los capítulos 1 y 2). Y esa irritación–autoirritación gatilla cambios (auto-transformaciones) en las organizaciones/empresas (y en el subsistema de comunicaciones incluido), los que se devuelven al entorno socio-cultural en una co-deriva histórica que es constante, recursiva, co-generando la deriva del vivir en general y, en este caso, de la sustentabilidad en particular.

Cuando en el acoplamiento estructural de dos sistemas acaecen irritaciones que podrían atacar destructivamente contra la estructura de uno de los sistemas, eventualmente puede ocurrir la desaparición del mismo. Por ejemplo, en nuestro caso, si la irritación de la idea-sistema fuerza sustentabilidad que proviene del entorno hacia una empresa no es traducida, percibida por este, potencialmente puede incluso gatillar la desaparición de ese sistema-organización (en tanto unidad); cosa que de hecho ha ocurrido en las grandes crisis de algunas empresas o bien con la desaparición lenta e imperceptible de otras.

Y como el acoplamiento es relación interactiva, la desaparición puede ocurrir también a la inversa, esto es, de ámbitos del entorno socio-cultural. Precisamente el riesgo de continuar con la lógica de crecimiento económico ilimitado (con la tróika: lucro, productivismo y consumismo, con sus efectos socio-ambientales-emocionales) es hoy una amenaza a la continuidad de muchas otras organizaciones (eco-sistemas incluidos) y, en el extremo, incluso tensionar la continuidad intergeneracional. Por ello, la incorporación coherente de la sustentabilidad en las organizaciones/empresas y en el sistema económico mayor, es hoy por hoy el desafío histórico más acuciante (sobre esta relevante materia nos expresamos en el capítulo final).

A manera de resumen, traemos a la mano una definición de acoplamiento estructural de la antropóloga Patricia Junge (2006), que incorpora explícitamente el sentido de memoria común –de Historia.

El acoplamiento estructural se refiere a que todos los sistemas que co-evolucionan en/con un sistema mayor se *co-influencian* a través del flujo constante de elementos que todos comparten... [esta interacción de flujos, que conlleva perturbaciones-irritaciones] resulta en una suerte de memoria de una historia común que permite que sus conductas particulares, por muy innovadoras e impredecibles que sean, sigan siendo coherentes con la conservación del sistema mayor que les incluye.

Cuando el lector, en la definición citada, lea sistemas, entienda que el concepto de acoplamiento estructural aplica para sistemas vivos/sociales. Esto es para sistemas que se auto-crean como red cerrada cuyos componentes se auto-reproducen conservando su organización y conservando su acoplamiento estructural congruente con su entorno. Entendemos el sistema-empresa en su flujo interactivo de irritaciones-perturbaciones con otro sistema, el entorno socio-cultural –que es un sistema y a la vez varios sistemas, entre ellos las conversaciones en torno a la sustentabilidad, todos insertos en un sistema mayor que es el devenir de la Historia.

Cuando lea “flujos de elementos que todos los sistemas comparten”, comprenda que esos elementos pueden ser desde átomos, moléculas, células, organismos, palabras, ideas, conciencia, etcétera; elementos que, cada uno, en sí mismos son sistemas.²¹

Y cuando en la misma cita lea “co-influencia”, entienda que ella ocurre a través de las perturbaciones-irritaciones que surgen de los flujos de intercambio entre los sistemas. El foco de nuestro ensayo precisamente radica en explorar cómo la perturbación que desde el entorno socio-cultural la sustentabilidad conlleva a las empresas, ha activado en estas un proceso de autotransformación adaptativo. Y cómo el procesamiento de la sustentabilidad por parte de las empresas, por sus ecos y alcances, hoy resulta clave como perturbación que se devuelve recursivamente al entorno socio-cultural. Todo lo anterior, en una dinámica adaptativa y transformativa mutua que hoy en la Historia resulta crucial.

En ese marco comprensivo, la memoria común emerge del acoplamiento estructural entre sistemas y se realiza en las conductas. Mientras nos movamos en conductas

²¹ En el anexo 2 citamos al filósofo y teórico social Ken Wilber cuando expone el concepto Holón [sistema] del filósofo Arthur Koestler. El desarrolla con claridad meridiana esta cuestión: la “realidad-el todo” es una danza de holones-sistemas.

coherentes con las perturbaciones toleradas por la memoria-historia de acoplamiento, el sistema mayor y los sistemas cambian conservándose al mismo tiempo, en sí y en su acoplamiento. En sentido contrario, sí las conductas de ambos sistemas acoplados escapan de esa memoria común y se tornan en perturbaciones mutuamente destructivas –no congruentes–, uno o ambos sistemas puede desaparecer e incluso, en casos extremos, verse amenazado el sistema mayor, que es el actual riesgo de la memoria de la especie humana (la Historia), pues conductas extraordinariamente irritantes para el sistema biosfera podrían colapsar la deriva de la especie. Reiteramos, en el capítulo 11 ampliamos estas reflexiones.

-Muy relacionado al punto anterior, queremos explicitar la mirada o perspectiva epistemológica desde la cual hacemos nuestras distinciones. Nos aproximamos a la relación entre comunicaciones y la idea-fuerza sustentabilidad (RS en las empresas) desde la *epistemología del constructivismo*²² en sentido amplio.

El vocablo constructivismo es reciente, pero el problema epistemológico (qué y cómo conocemos) es un asunto antiguo con profundas raíces en la filosofía. Hoy, más allá de matices, polémicas incluidas, y tecnicismos entre distintos autores, el término suele designar una posición sobre el problema del conocimiento que concibe al “sujeto” que conoce y al “objeto” conocido como entidades implicadas e interdependientes. El constructivismo asume que el conocimiento, en tanto actividad humana, co-construye la “realidad”. Gregory Bateson (antropólogo y cibernético) lo expresó en seis palabras: *la realidad es cosa de fe*. Es la intervención humana la que le otorga existencia, porque somos los humanos quienes la aprehendemos. Heinz Von Foerster (cibernético) también lo decía escuetamente: *la objetividad es la ilusión de que las observaciones pueden hacerse sin observador*. Paul Watzlawick (teórico de la comunicación y de la terapia sistémica), sin metáforas afirmaba que *real es al fin y al cabo lo que es así llamado por un número suficientemente grande de hombres y mujeres*. Por su parte, Humberto Maturana y Francisco Varela (biólogos y filósofos) declaran: *Todo lo dicho es dicho por alguien*. Una explicación siempre es una proposición que reformula o recrea las observaciones de un fenómeno en un sistema de conceptos para un grupo de personas que comparten un criterio de validación (López Pérez, 2003).

²² Vale aquí una sutil distinción. Pese a que muchas veces en el ensayo hablamos indistintamente de mirada sistémica, de la complejidad y constructivista, debemos decir que en estricto rigor el constructivismo, en sentido amplio, es nuestra perspectiva epistemológica. Sabemos que, si bien la mirada sistémica y de la complejidad observa los procesos y las cosas en red, el constructivismo es aun más radical: somos seres –ontología– que co-construimos la “realidad.” Es decir, en la red de la vida, participamos construyéndola. Lo que queremos afirmar es que puede haber una mirada sistémica y compleja que no necesariamente comparta el constructivismo, que anide en el paradigma epistemológico representacional; pero todo constructivismo es siempre sistémico y complejo, enredando incluso nuestro ser en la construcción del mundo que somos y moramos (a la manera en que lo muestra la obra del artista holandés M. C. Escher. De hecho, Maturana y Varela, desde la biología, en una de sus obras claves, El árbol del Conocimiento –1984–, utilizan la obra de Escher para graficar sus asertos cognitivos y ontológicos acerca de cómo conocemos).

La comprensión de una realidad que estaría afuera, independiente a nuestra presencia vital (y estamos “hechos” de la misma “realidad” básica del “afuera”: átomos y moléculas), no tiene cabida en el constructivismo. O, dicho de otra manera, sí, es cierto, hay “algo allá afuera” (pues el constructivismo no es solipsismo); pero ese algo lo co-construimos o co-llenamos con nuestro “adentro.” Todos los discursos constructivistas se distancian de lo que consideran un acto de fe implícito en el paradigma moderno por excelencia: la creencia en la posibilidad de un conocimiento objetivo, en el sentido de que una proposición o afirmación sería verdad porque el algo a que alude está ahí o es así, independiente del “equipamiento” perceptor, ya sea biológico (sentidos) o cultural (lenguaje y costumbres). En ese entendido, el constructivismo es una epistemología posmoderna, que ha emergido como una ruptura con la manera hegemónica de vivir el conocimiento en la modernidad (en el anexo 2 ampliamos estas discusiones y conceptos).

También el concepto epistemológico de *conocimiento situado* de Donna Haraway (1995), en la amplia mirada constructivista, alude a lo mismo. La autora feminista pone el foco en la pertinencia de siempre especificar el punto de vista desde el que se inicia una investigación/conocimiento y por qué se hacen las distinciones que se realizan. El *conocimiento siempre está situado* en una subjetividad propia y en un contexto cultural, ya sea consciente o inconscientemente. El *conocimiento situado*, más allá de sus especificidades y matices, es asimilable a la *objetividad en paréntesis* de Maturana y a la *enacción* de Francisco Varela. Este último concepto en el sentido constructivista de hacer emerger “un mundo” en el acto del conocimiento y del vivir.

Nos detendremos brevemente en la *enacción* por su importancia en nuestra reflexión y aproximación epistemológica. ¿Qué significa cognición como *enacción*? Por lo pronto, dos cosas interrelacionadas. Uno, que la percepción es *acción guiada en un contexto*, en una situación que cambia constantemente como resultado de la propia actividad del sujeto. Y dos, que las estructuras cognitivas *emergen* de nuestro cuerpo, en actividades sensorio-motrices recurrentes que permiten todo el tiempo que la acción sea guiada perceptivamente. El mundo emerge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos, comemos, trabajamos, sentimos y respondemos a los demás (Valdés, 2006).

El concepto *enacción (to enact)*²³ emergió pos años 60 como una explicación

²³ Enacción y enactuar son anglicismos castellanizados que derivan del neologismo inglés “enaction” y del verbo “to enact”. Dicho verbo, cuya traducción literal sería “representar”, es sinónimo del verbo “to bring forth”, que procede del verbo alemán “hervorbringen”. La traducción de este último es “hacer emerger”. Entonces, y con toda la complejidad que implica traer al castellano estos verbos –lo que es necesario, pues no existen en nuestra lengua con toda esa carga de sentido activo–, “enactuar” significa algo así como “hacer emerger”, “traer a la mano”, y “enacción”, significaría una “emergencia”, claro que una “emergencia en la que co-participamos”.

del conocimiento y del vivir distinta y más compleja que la representación. Tradicionalmente se ha considerado a la representación (objetiva) como el criterio base del conocimiento: que consistiría en dar cuenta “adecuadamente” de un mundo externo dado de antemano. Conoces (te informas) objetivamente de un algo que hay allá afuera (las formas y colores, por ejemplo), o bien enfrentas la resolución de problemas desde una situación definida (que implica un mundo también predefinido). Sin embargo, para la actual biología sistémica (y la tradición hermenéutica y fenomenológica) este enfoque es incompleto. Maturana y Varela (1984), en el ya clásico epígrafe de su obra fundamental lo resumen con claridad meridiana: *Todo conocer es hacer y todo hacer es conocer*. O dicho solo con Varela (1990):

El conocimiento en los seres vivos consiste en *plantear* las cuestiones relevantes que van surgiendo en cada momento de nuestras vidas. Estas cuestiones no están predefinidas sino que son *enactuadas*. Se las hace *emerger* desde un trasfondo... lo *relevante* es aquello que nuestro sentido común juzga como tal, siempre en un contexto. Se trata de una crítica a la noción de *representación*, ya que solo se puede representar un mundo que está pre-definido. La expresión “*hacer emerger*” quiere significar la total circularidad de la acción/interpretación en la línea de la hermenéutica fenomenológica (Heidegger, Merleau-Ponty, Gadamer, Foucault), que la entiende como un encadenamiento de la acción y el conocimiento, el conocedor y lo conocido en un círculo indisoluble.

En otras palabras, el observador *enactúa* o *hace emerger* un mundo desde/con sus las percepciones/distinciones. Esa es la única aproximación posible a una “realidad”, ni objetiva ni construida, sino *enactuada*. Para el observador los fenómenos no son ni objetivos ni subjetivos, pues adquieren sentido solo por la percepción subjetiva del observador, pero este sí percibe algo “real”, que ocurre afuera. En ese sentido, el conocimiento es co-construido. (Varela, Thompson y Rosch, 1992).

Como observadores realizamos *distinciones*: *hacemos emerger* una unidad mediante una operación que define sus límites y la separa de su trasfondo (Maturana, 1995). Claro que la distinción la hacemos guiados siempre desde un pre-juicio, desde una idea previa, desde nuestra experiencia como observadores.

Entonces, acorde a una tradición de pensamiento que observa/distingue en el mundo a unidades/complejos en red, que a su vez están también en red, en nuestro ensayo hemos observado/distinguido el sistema/empresa, el sistema socio-cultural mayor y el sistema idea/prácticas sustentabilidad. Sobre la base de nuestro pre-juicio y experiencia,

observamos la relevancia y desafío de la idea fuerza sustentabilidad en el sistema mayor y en las empresas, así también su valor para la continuidad intergeneracional. Por eso, hemos separado esos sistemas y nos hemos propuesto observar sus relaciones. Es decir, asumimos que lo observado son “realidades” enactuadas: distinciones que hacemos de fenómenos/unidades en los que operamos en-red-dados²⁴ seres humanos biológicos (autopoieticos) e históricos (lenguaje/memoria).

Esto es lo que adelantábamos al inicio. Ha sido en nuestro vivir la relación entre sustentabilidad y comunicaciones, con nuestra específica memoria y prejuicios, incluidas las observaciones de nuestros entrevistados, cómo hemos ido haciendo emerger (enactuando) las distinciones y reflexiones que sistematizamos en este ensayo. Y en el mismo vivir, implicada e interactivamente, por un lado, seguirá ocurriendo el devenir general de la relación entre comunicaciones y sustentabilidad y, por otro, ocurrirá el devenir de la manera específica en que nuestras reflexiones –y otras reflexiones y prácticas que esperamos sean generadas por las nuestras– contribuirán en la dinámica que adquirirá el proceso en general.

A partir de ahora los significados que acá exponemos empiezan a dialogar y co-construir sentidos con la experiencia y memoria de cada uno de los lectores. Para algunos nuestras reflexiones harán más sentido; para otros, menos. Dependerá de lo que al lector le diga la mirada en red y constructivista, así como el valor que le asigne a la sustentabilidad. Por nuestra parte aspiramos a tender puentes y abrir nuevas ventanas de sentidos. En el observar y en la escritura hemos actuado con el rigor que la tradición de las ciencias sociales exige y con responsabilidad y honestidad en la mirada. Pues, queramos o no, consciente o inconscientemente, siempre actuamos/interpretamos el mundo (o lo observamos/hacemos) y, sea por acción u omisión, en esa co-deriva incidimos en su transformación.

²⁴ En-red-dados es un juego de palabras y una suerte de licencia poética que dice mucho: en el existir hemos sido en una red dados. Fritjof Capra (1998), en el libro *La Trama de la Vida*, desarrolla esta idea sistémica fundamental. En nuestra exposición usaremos como sinónimos el pensamiento sistémico y el pensamiento en red: las cosas están entre sí enredadas en la trama (red) de la Historia, de la vida y del universo. En el anexo 2 profundizamos estos conceptos.