Conferencia sobre cambio de paradigma y creación de valor sostenible

La presente Conferencia pretende ser solamente una **introducción al paradigma de la sustentabilidad y la creación de valor sostenible,** ya que se trata de conceptos en evolución permanente y con impacto sistémico en distintas disciplinas. El abordaje histórico y tratamiento dados a estos temas se basa en los principios que rigen la cultura occidental, entendiendo que los mismos no tienen carácter universal.

Asimismo, es necesario aclarar no se trata de un texto científico; tampoco es una tesis, ni pretende presentar ideas originales: se trata tan solo de un ensayo que resume lecturas y experiencias que buscan ser compartidas, cuyo mérito, si lo tuviera, es haber reunido todos estos contenidos en una conferencia y haberlos publicado en una página web.

Debido a todo esto, espero ser disculpado si en algunos casos falta una fuente o referencia, y pido a todos aquellos que detecten errores u omisiones, me lo adviertan para corregir el error o enmendar la falta escribiéndome a mi casilla de correo electrónico gabriel_griffa@yahoo.com.ar.

Nota del editor: La expresión "desarrollo sostenible o sustentable" es un anglicismo que proviene de los términos *"sustainable development"*. Sin embargo, la palabra sajona "*sustainable*" no tiene la misma connotación que el término en español, que refiere a "sostener o sustentar".

El vocablo inglés tiene una connotación dinámica y positiva, no estática y, por lo tanto, refiere al esfuerzo necesario que se debe aplicar para que un proceso dinámico se mantenga, superando los escollos que pueda encontrar, lo que implica identificar y garantizar las condiciones necesarias para que el sistema no sólo sobreviva sino para que pueda seguir avanzando.

De todo lo anterior se puede inferir que la palabra "*sustainable*" ha sido erróneamente traducida al español como "sustentable", vocablo que en verdad no existe en este idioma, independientemente de que cada día sea más utilizado.

En cuanto al término "sostenible", se lo vincula normalmente con la palabra desarrollo articulándose en consecuencia la expresión "desarrollo sostenible o perdurable", cuya definición se formalizó por primera vez en 1987 en el documento conocido como Informe Brundtland como la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.

Introducción

Según Thomas Kuhn, autor del influyente libro *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), un cambio de paradigma es un cambio en los supuestos básicos (o paradigmas) dentro de la teoría dominante de la ciencia.

Desde la década de 1960, el término también se ha utilizado en numerosos contextos no científicos para describir un cambio profundo en un modelo fundamental o la percepción de acontecimientos.

A estas alturas del siglo XXI, nadie duda que estamos viviendo un cambio de paradigma, como consecuencia de un cambio de era que modifica las estructuras sociales que conforman la base de nuestra convivencia.

De lo que este cambio de paradigma supone para las personas, nuestras sociedades y sus organizaciones, trata el siguiente texto.

Índice

Paradigma y cambio
De la Revolución Francesa a la Revolución Industrial
La era del conocimiento
Hitos que delinearon el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad
El sueño americano
Promesas incumplidas
Dos sistemas enfrentados
Tres formas diferentes de institucionalidad
La ruptura del pacto social
Ejes para el proceso de toma de decisiones
Un solo planeta
Una perspectiva planetaria
Los valores tradicionales
Creación de valor sostenible
La Responsabilidad Social

Hacia una gestión sostenible
Formas sostenibles de desarrollo humano
El ciudadano global
Por un equilibrio planetario

Anexo

- Lecturas recomendadas
- Lecturas complementarias
- Bibliografía sugerida
- Films y documentales
- Blogs y websites

Paradigma y cambio

En nuestras conversaciones cotidianas es muy habitual que hablemos de los cambios. Que afirmemos convencidos y sintamos que todo está cambiando todo el tiempo. Paradójicamente, pareciera que hoy lo único permanente es el cambio. Más allá de la concepción de Jung que sostiene que el hombre es un "siendo" –lo que de algún modo explicaría esta percepción de cambio permanente que casi todos nosotros sentimos tanto en lo individual como en lo colectivo–, hoy podemos afirmar que la humanidad está transitando un momento histórico en el que se están cuestionando las instituciones y nuestra forma de organización política, económica y social. Una etapa de profundas transformaciones que está modificando nuestras creencias, valores y nuestra concepción del mundo, tal como lo concebíamos hasta el presente.

Desde mi punto de vista, estos cambios radicales obedecen a que estamos transitando "el cambio de los cambios".[1]

Y para saber hacia dónde vamos, siempre es importante saber y recordar de dónde venimos.

A lo largo de toda su historia la humanidad ya atravesó varios "cambios de era". Cada cambio de era estuvo vinculado a una crisis, que la precedió y sucedió. Este cambio de era que estamos viviendo actualmente también responde al mismo patrón, porque desde la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989 la

1 Actualmente se considera que estamos pasando del Holoceno al Antropoceno. El Holoceno, cuyo nombre proviene de las palabras griegas *holos* (entero, completo) y *kainos* (nuevo, moderno), es la fase geológica que se inició con el final de la última glaciación, hace aproximadamente 11.500 años, y continúa hasta el presente. La única especie humana que vivió en este periodo ha sido el *Homo sapiens*, que durante estos últimos milenios desarrolló la agricultura y la civilización, ocasionando importantes e irreversibles cambios en el medio ambiente y en el planeta. La magnitud de este impacto a nivel global sugiere que estamos a punto de comenzar un nuevo período geológico: el Antropoceno, según lo denominó el premio Nobel Paul Crutzen. En este sentido un dato importante a tener en cuenta es que el hombre ya ha pisado más del 80% de la superficie de la Tierra y estamos consumiendo los recursos naturales a un ritmo muy superior a la capacidad del planeta de reponerlos.

humanidad en su conjunto viene cabalgando cambios permanentes y crisis en todos los ámbitos, tanto en el orden local y regional como global.[2]

La particularidad de este cambio de era es que nos enfrenta con un nuevo concepto de crisis. Algo así como “la crisis de la crisis”: una “metacrisis”.

En nuestro lenguaje cotidiano la palabra crisis está asociada a catástrofe y disrupción, aunque es importante señalar que este término encierra dentro de sí los conceptos de desafío y oportunidad, asunto que ya abordaremos.

Pero volvamos al concepto del cambio de era.

Fue quizás con el descubrimiento del fuego, en la prehistoria, cuando la humanidad vivió su primer cambio de los cambios. Es a partir de reunirnos alrededor del fuego, mirándonos las caras unos a otros, emitiendo gestos y sonidos, intentando comunicarnos, que se origina el concepto de grupo o tribu. De esta forma nace el lenguaje, primero gestual y después oral, y con él comienza la cultura y la civilización.

Debido a los avances y los logros que alcanza el hombre prehistórico en la satisfacción de sus necesidades básicas gracias a las posibilidades que le daba el dominio del fuego, el hombre primitivo tuvo la oportunidad de cambiar sus hábitos y costumbres, y de a poco pasó de ser un cazador nómada para convertirse en un recolector. También tuvo la oportunidad de observar los fenómenos naturales con mayor detenimiento, entre ellos, cómo una semilla, al caer en la tierra, germinaba, y cómo con el paso del tiempo podía convertirse en una planta de la cual surgían los frutos necesarios para su alimentación. Así surgió la agricultura, actividad que requiere del trabajo conjunto de muchas personas y que modificaría radicalmente su forma de vida y de relacionarse con la naturaleza y con otros grupos humanos. Una de las consecuencias inmediatas del desarrollo de la agricultura fue el sedentarismo, es decir, el establecimiento del hombre en lugares fijos y la

2 Cuando hablamos acerca de los cambios de paradigma, no debemos olvidar la enorme influencia que han tenido los imperios en diferentes momentos de la historia de la humanidad. Un buen ejemplo es el surgimiento del Imperio Británico, que a partir la creación de la Compañía Británica de las Indias Orientales en el siglo XVII llegó a dominar la mitad del comercio mundial de su época.

conformación de los primeros asentamientos, que dan nacimiento a las primeras aldeas. Comienza así el proceso civilizatorio que llega hasta nuestros días.[3]

Quizás otro gran cambio de paradigma se haya producido cuando Moisés invita al pueblo judío a salir de Egipto, dejar la esclavitud, e ir en busca de la tierra prometida. Es en este momento cuando, por primera vez, aparece en la historia de la humanidad la noción de "libertad"[4].

Otro hecho histórico relevante en la defensa del ideario de la libertad se produce en la antigua Grecia, cuando Pericles decide finalmente entrar en guerra contra los Persas. A pesar de que la paz que ellos ofrecían era aceptable, Pericles dudaba que los atenienses no tuvieran que terminar arrodillándose frente a sus dioses.

También marcó un cambio de era el nacimiento de Jesús, quien con su resurrección no solo vence a la muerte y promete la vida eterna, sino que además cambia el paradigma del antiguo testamento del temor a Dios y del ojo por ojo diente por diente, por el amor al prójimo. La influencia de Jesús fue tan enorme en nuestra cultura que todavía hoy dividimos la historia de la humanidad en antes y después de Cristo.

Más allá de estos ejemplos histórico-religiosos, los cambios de era también los encontramos en el pasaje del Medioevo al Renacimiento, del Teocentrismo (Dios como el centro del universo) al Antropocentrismo (el hombre como principal protagonista), y en la aceptación de las teorías de Copérnico luego continuadas por Galileo, quienes sostuvieron que la Tierra no era el centro del universo ni tampoco

3 Según lo explica Jeremy Rifkin en *La civilización empática*, este proceso civilizatorio fue evolucionando a partir de la empatía y la asociación que generaron en un principio los lazos de sangre que dieron origen a las tribus –concepto que a su vez evolucionó después hacia la idea de familia tal como la conocemos hoy– para dar luego lugar a la asociación expresada en las ideas religiosas, lo que dio nacimiento a las grandes religiones. Siglos más tarde, con el advenimiento de la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, esta asociación se extiende al ámbito geográfico como lugar de pertenencia y nace así el concepto de Estado Nación. Hoy, con el avance de las nuevas tecnologías, estamos evolucionando hacia una nueva forma de asociación que es la de una sola humanidad compartiendo una casa común que es la biósfera.

4 Desde esta perspectiva cultural y filosófica se entiende el concepto de libertad como *el derecho de una persona a ejercer el libre albedrío, o de un pueblo a ejercer su derecho de autodeterminación*. Este concepto de libertad, al igual que el de la sustentabilidad entendida como la regeneración de los ecosistemas naturales, sociales y culturales, son las dos grandes ideas que sin duda transformaron a la humanidad y determinaron el rumbo que tomamos como especie.

plana, sino que giraba alrededor del sol y era redonda –todos cambios que estuvieron directamente vinculados con la evolución del pensamiento mágico al pensamiento racional–.

Cada uno de estos cambios de era estuvo marcado por un cambio de paradigma, palabra que en griego significa confrontar, exponer, representar, poner de manifiesto.

En 1922, Thomas Kuhn, el científico estadounidense ya mencionado por su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, da una nueva definición del término paradigma: *"Paradigma es una cosmovisión, un conjunto de experiencias, creencias y valores, que afectan tanto al individuo como a la sociedad en la forma en la que perciben la realidad y prevalece en el contexto histórico del momento"*.[5]

Durante este texto vamos a volver varias veces sobre el tema de los cambios de paradigma, por lo tanto tomaremos la definición de Kuhn como válida, considerando que hoy estamos viviendo al mismo tiempo un cambio de paradigma y un cambio de era, una percepción diferente de nuestra cosmovisión y la realidad que nos rodea, que nos afecta tanto a nosotros como a las sociedades en las que vivimos.

También porque considero que por primera vez en toda la historia de la humanidad estamos enfrentándonos con un cambio civilizatorio a nivel global que está íntimamente vinculado con nuestra capacidad de supervivencia en el planeta (tema sobre el que volveremos más adelante). Es justamente por eso que en estos tiempos en los que lo único permanente es el cambio, es tan importante "cambiar" antes de que "tengamos que cambiar" (cuidando no perder de vista aquellas cosas que nunca deberían cambiar en nuestras vidas).

5 Quizás algo similar intentaba decirnos Ortega y Gasset cuando hablaba acerca del hombre y sus circunstancias. Con la frase "Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo", de *Meditaciones del Quijote*, Ortega insiste en lo que está en torno al hombre, todo lo que lo rodea, no sólo lo inmediato, sino lo remoto; no sólo lo físico, sino lo histórico, lo espiritual. El hombre, según Ortega, es el problema de la vida, y entiende por vida algo concreto, incomparable, único: "la vida es lo individual"; es decir, yo en el mundo; y ese mundo no es propiamente una cosa o una suma de ellas, sino un escenario, porque la vida es tragedia o drama, algo que el hombre hace y le pasa con las cosas. Vivir es tratar con el mundo, dirigirse a él, actuar en él, ocuparse de él.

De la Revolución Francesa a la Revolución Industrial

Podríamos decir que el último gran cambio de paradigma que vivió Occidente comenzó a delinearse en el siglo XVIII y se consolidó en 1789 con la Revolución Francesa (sin olvidar por ello la enorme influencia que tuvo en ese momento histórico la Declaración de la Independencia de Estados Unidos que se produce en 1776, trece años antes)[6].

Al grito de Libertad, Igualdad y Fraternidad, la Revolución Francesa provoca en Europa la caída de las monarquías y los imperios, con el consecuente fin de los privilegios de la aristocracia y el clero. Se encuadra dentro del ciclo de transformaciones políticas y económicas que marcaron el fin de la Edad Moderna y el comienzo de la Edad Contemporánea, ya que significó el tránsito de la sociedad estamental, heredera del feudalismo, a la sociedad burguesa, basada en la libertad de comercio.

Esta revolución constituyó probablemente el primer reclamo masivo, la primera curva fuerte en la historia de la humanidad, en la que los individuos asumieron su protagonismo como ciudadanos y actores sociales posibilitando el diseño de un nuevo "contrato social". A partir de este contrato, la sociedad se organizó de una forma diferente, dando surgimiento a un nuevo modelo de sociedad y Estado.

El sustrato ideológico de esta revolución fue el Iluminismo, que ya a partir del aporte de Descartes (s. XVII) desde el postulado "pienso, luego existo"[7], la instauración del sujeto moderno y los conceptos de "libertad" cuestionando el

6 Respecto de este cambio de paradigma que se vivió en Europa y América con las revoluciones francesa y americana, es muy importante tener en cuenta dos grandes momentos históricos que sucedieron en Inglaterra y que las antecedieron: la Carta Magna en 1215 y la Revolución Gloriosa de 1688, ambos sucesos antecedentes de los regímenes políticos modernos, en los cuales el monarca, o presidente, se ve acotado o limitado por un consejo, senado, congreso, parlamento o asamblea. Tampoco debemos olvidar la contribución de Martín Lutero a todos estos cambios con su Reforma en el siglo XVI.

7 Según Leonardo Boff la razón instrumental no es la única forma de uso de nuestra capacidad intelectiva. Existe también la razón simbólica y cordial y el uso de todos nuestros sentidos corporales y espirituales. Junto al logos (razón) está el eros (vida y pasión), el pathos (afectividad y sensibilidad) y el daimon (la voz interior de la naturaleza). La razón no es el primero ni el último momento de la existencia. Nosotros somos también afectividad (pathos), deseo (eros), pasión, enternecimiento, comunicación y atención a la voz de la naturaleza que habla en nosotros (daimon).

“Derecho Divino”, aportó un discurso capaz de socavar el sustento teórico de la monarquía absolutista. Antes de avanzar es preciso mencionar que ya en el siglo XVI, en el marco de la llamada Reforma Protestante iniciada en Alemania, diversos religiosos, pensadores y políticos europeos, cuyo máximo exponente fue Martín Lutero, le negaron la jurisdicción al papa sobre toda la cristiandad, con lo que provocaron u cisma en la Iglesia católica que generó, a su vez, un cambio profundo y generalizado en los usos y costumbres de la época.

El Iluminismo francés del siglo XVIII, recordado como Siglo de las Luces, pregonaba los típicos ideales burgueses como la idea de libertad, de propiedad privada, de igualdad ante la ley, de opinión, etc. Estas ideas estaban plasmadas en *La Enciclopedia de Diderot y D’Alambert,* obra culminante de la Ilustración que contenía artículos de estos autores así como de Voltaire, Rousseau y Montesquieu, entre otros iluministas, y recogía las ideas de la época sentando las bases de una manera de conocer el mundo y abordar la realidad, en la que el ser humano se convertía en el único responsable de su propio progreso y destino.

Al grito de “Libertad, igualdad y fraternidad” y otros lemas consignados en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano que afirma que “todos los hombres nacen libres e iguales”, se comienza a construir un nuevo orden en el que inmediatamente aparecen dimensiones hasta el momento desconocidas: la idea del individuo –que llevaba implícita la noción de responsabilidad–, el Estado Nación, y el estado de derecho.

Es en este clima de fervor intelectual enciclopédico que nacen las ciencias tal como se las conoce hoy y los inventos que nos llevaron de la mano a la Primera Revolución Industrial. También el ideario de la burguesía, cuyos postulados y contratos continúan vigentes hasta nuestros días.

Sin embargo, este primer triunfo de la burguesía como clase dominante tarda en consolidarse. De facto, el largo siglo XIX es un periodo durante el cual tiene lugar una lucha permanente entre la burguesía ascendente y la aristocracia en retirada. Finalmente, con la imposición de sus propias reglas de juego mediante el establecimiento de un orden social basado en el libre comercio, la propiedad privada, el mercado, el derecho, la laicidad, las conquistas sociales, etc., la

burguesía se consolida como la clase dominante de su tiempo y protagoniza la gran transformación económica que se opera en la Europa occidental y muy particularmente en Inglaterra desde finales del siglo XVIII: el proceso de transformación del capitalismo mercantil en capitalismo industrial[8]. El desarrollo de la maquina a vapor, la electricidad y las innumerables invenciones de este tiempo (el telégrafo, la radio, el cine, el ferrocarril, el barco a vapor, el automóvil, el avión, entre muchas otras), darán origen a la producción en masa, artífices de la Segunda Revolución Industrial que transformaron radicalmente tanto el mundo económico como a la sociedad en su conjunto. Esto a su vez generó, entre muchas otras cosas, la inclusión social a través del trabajo y la movilidad social, ejes que hoy nos resultan naturales pero que eran toda una novedad para la época.

Nace así el capitalismo de producción, en el que los objetos se fabrican para ayudar al hombre a cubrir sus necesidades. Dos ejemplos de ello son el automóvil como medio de transporte y las heladeras para conservar los alimentos. Henry Ford revoluciona los métodos de fabricación de la época al inventar la línea de montaje y acuña una frase que refleja el espíritu de la época: “podrás elegir el color de tu automóvil siempre y cuando éste sea negro”.

Sin embargo, como consecuencia del progreso tecnológico y los nuevos modos de producción industrial, rápidamente pasamos del capitalismo de producción al capitalismo de consumo, en el que la función de los objetos ya no consistía solamente solucionar determinadas necesidades o problemas. La utilidad de los mismos estaba dada, además, por la variedad de funciones, tamaños, accesorios, y particularidades de cada uno de ellos adaptadas a las necesidades específicas de cada público target.

Concretamente, este giro del sistema económico hacia su vertiente más comercial y “marketinera” se produjo después de la Segunda Guerra Mundial, en la

8 Frederick Taylor elabora un sistema de organización del trabajo basado en la aplicación de métodos científicos de orientación mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas.

década de los 50, cuando la producción en masa y los medios masivos de comunicación cobraron auge e importancia[9].

Este fue un período de enorme desarrollo y expansión del mercado, en el cual los bienes se transformaron en productos de consumo masivo, fabricados por empresas organizadas en torno a una forma de producción colectiva: el trabajo en cadena.

La era del conocimiento

Hoy estamos transitando un nuevo cambio de paradigma y quizás, al mismo tiempo, un nuevo cambio de era: estamos asistiendo al fin de la Revolución Industrial y pasando a la que podríamos llamar la "era de la información", "de la globalización", de la "sociedad postindustrial" o de la "innovación".

Personalmente, prefiero suscribir a la denominación: "era del conocimiento". Hasta el presente, el conocimiento se entendía como la capacidad de acumular información, datos, teorías y experiencias. Casi siempre era un proceso de carácter individual, y el conocimiento obtenido se difundía parcialmente a un reducido número de personas. Su comunicación y transmisión se producía a partir de un emisor, que era el "dueño" de ese conocimiento, y como el poder se basaba en gran medida en el acceso a la información, decidía solo compartirlo con un conjunto de receptores específicamente elegidos y seleccionados.

En la actualidad, con el advenimiento y desarrollo de los medios masivos de interacción, Internet y las redes sociales, el conocimiento que se genera en la mente de una persona puede ser compartido y procesado por otros individuos en forma virtual, a distancia y en tiempo real. De este modo, dicho conocimiento adquiere un

9 Poco después de la Segunda Guerra Mundial, el analista de mercado Victor Lebow articuló la solución para resucitar la economía americana que se ha convertido en la norma para el sistema entero. Lebow dijo: "Nuestra creciente economía, tan productiva, demanda que hagamos del consumo nuestro modo de vida, que la compra y el uso de bienes se convierta en rito, que busquemos nuestra satisfacción espiritual y de nuestro ego en el consumo. Necesitamos que las cosas se consuman, se quemen, se reemplacen y se desechen a una velocidad cada vez mayor". A partir de allí el propósito final de la economía estadounidense pasó a ser producir cada vez más bienes de consumo a menor precio y que se consuman lo más rápido posible.

extraordinario valor agregado y crece exponencialmente, para transformarse en algo más que la suma de las partes: en conocimiento colectivo[10].

A diferencia de lo que sucedía en otros tiempos, hoy la información es lo que abunda, y también la desinformación, por lo que el gran dilema para el receptor es tener garantías acerca de las fuentes, su veracidad, validez, y poder jerarquizar la información obtenida[11]. A tal punto se ha hecho presente este problema en nuestras sociedades, que ya son muchas las voces que sostienen que hemos ingresado en la política de la posverdad, en la que los hechos objetivos tienen menor influencia en la formación de la opinión pública que los llamamientos a la emoción y a la creencia personal.

Comparto con ustedes esta **fórmula** que hace algunos años me presentó mi querido amigo Mario Vázquez, en la que el conocimiento **K** es igual a la capacidad exponencial que tienen las personas de compartir información.

$$K = (p + i)^C$$

K= conocimiento, **p**= personas, **i**= información

(p + i) elevados a la **C** sería la capacidad que tienen las personas de compartir la información y crear conocimiento.

Frente a este escenario y con sus particularidades, podemos decir que esta nueva era marca el nacimiento de una nueva cosmovisión, en la que la concepción del tiempo y de la historia se transforma. Porque mientras que durante la Revolución Industrial el futuro se planificaba linealmente, en la era del conocimiento el futuro se

10 En 2010, durante la conferencia Techonomy que se llevó a cabo en California, Eric Schmidt, el director ejecutivo de Google, anunció que cada dos días creamos 5 exabytes de información, la misma cantidad de información que hemos creado desde los albores de la civilización hasta el año 2003.

11 La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. La desinformación, también llamada manipulación informativa o manipulación mediática, es la acción y efecto de procurar en los sujetos el desconocimiento o la ignorancia, y evitar la circulación o divulgación del conocimiento de datos, argumentos, noticias o información que no sea favorable a quien desea desinformar.

planifica exponencialmente, provocando la aceleración que vivimos hoy[12].

Esto lo vemos reflejado por ejemplo en la celeridad que sufrió el proceso de incorporación de las innovaciones por parte de la sociedad hasta alcanzar la masividad: la imprenta tardó 400 años hasta volverse popular, el teléfono 50, los celulares 10, Internet 5 y las redes sociales solo 3 años.[13]

Por su parte, la inteligencia ya no tiene que ver con saber qué hacer, sino con saber qué hacer cuando "no se sabe qué hacer"[14].

Frente a escenarios que se presentan con un alto grado de volatilidad y ambigüedad, el abordaje de la realidad se vuelve sistémico y desde una mirada que contempla la complejidad y la incertidumbre[15]. En este contexto, la sociedad vive inmersa en el vértigo continuo que estos fenómenos provocan, sumados a situaciones y momentos de disrupción casi permanente, dado que la búsqueda continua de mayores grados de escalabilidad, combinada con la aceleración, da como resultado el colapso del sistema.

---

12 Una persona camina a una velocidad promedio de 5 km/h, un maratonista corre a 20 km/h, y un caballo de carrera puede superar los 70 km/h. Esta última fue la velocidad máxima a la que podía viajar una persona hasta la invención de la máquina de vapor en 1844. En la actualidad, el récord de velocidad a la que una persona puede viajar es 40.000 km/h y fue establecido en 1969 por la misión tripulada Apolo X. Vivimos en un mundo en el que la "datificación" —el proceso mediante el cual se plasma un fenómeno (incluso un estado de ánimo) en un formato cuantificado para su tabulación y análisis— es incesante, y sus consecuencias van a implicar un cambio de paradigma tan importante como el de la invención de la imprenta.

13 Según el científico francés Joël de Rosnay este fenómeno se va a acentuar por la fase de aceleración en la que nos hemos adentrado. Recordemos que hay tres grandes evoluciones que se superponen y complementan: la evolución biológica, la evolución tecnológica, y en la actualidad la evolución digital. Tanto en el mundo biológico y su biosfera, como en el mundo tecnológico y la tecnosfera, así como en el mundo digital y el ciberespacio, se produce a cada momento una nueva aceleración. "Creo que uno de los principales peligros que acechan al cerebro humano es la contaminación por el exceso de información. Hemos conocido la contaminación del aire, del agua, del ruido... Pero la contaminación por la información es especialmente insidiosa: si no se consigue pronto extraer la información y hacerla pertinente en el marco del trabajo o la vida personal, el individuo se ve ahogado enseguida. Y la respuesta habitual es la siguiente: 'no tengo tiempo, estoy desbordado'. Esto revela una incapacidad para organizar su información y por ende su tiempo".

14 En su teoría de las inteligencias múltiples Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard, afirma que la inteligencia no es un conjunto unitario que agrupe diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos, interrelacionados. Para Gardner, la inteligencia es un potencial biopsicológico de procesamiento de información que se puede activar en uno o más marcos culturales para resolver problemas o crear productos que tienen valor para dichos marcos. Gardner defiende que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencias, que se pueden adaptar reticularmente a su solución.

15 por las palabras en inglés Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled, que en español podemos traducir como rápido, impredecible, paradójico y entrelazado. Son dos visiones descriptivas del mundo actual, que, como un diagnóstico médico, nos describen la enfermedad, pero no nos dicen que hacer.

En su libro *Modernidad líquida*, Zygmunt Bauman nos advierte que vivimos en un estado de interregno entre una etapa en la que teníamos certezas y otra en la que la vieja forma de actuar ya no funciona. Los problemas de los países ya no están confinados al territorio sino al globo, y la presunción de que se puede resolver la situación desde dentro es errónea.

La falta de tiempo que vivimos actualmente, producto del vértigo y la aceleración, es uno de los problemas más grandes que enfrentamos. Porque cuando la realidad se manifiesta de esa forma no queda tiempo para pensar, y la consecuencia es la imposibilidad de poder razonar correctamente y de tomar conciencia (que es aquello que nos diferencia el resto de las especies). Como bien señalaba Hannah Arendt "pensar es aquello que nos permite distinguir el bien del mal, lo feo de lo hermoso, y nos da la condición de ser humano. Cuando no tenemos tiempo para pensar y razonar la vida queda reducida a la especulación y a cumplir órdenes".

En este contexto, el futuro –que no es lo que viene sino lo que hacemos para que suceda, como nos recuerda Sergio Bergman–, empieza a tener muchas posibilidades y ya no hay un solo y único destino; los futuros posibles, *futuribles*, son muchos y variados.

Hoy, como señala el pensador español Vicente Verdú, estamos inmersos en un capitalismo de ficción en el que los objetos ya no cumplen la función para la que fueron creados sino que además y por sobre todo son símbolos de estatus social. De esta forma dejan de estar separados de la persona, y se rompe con el concepto clásico sustentado por Platón, en el que el espíritu y el alma eran más importantes y estaban siempre por sobre el cuerpo o la materia. Nace en consecuencia un nuevo actor social que es el *sobjeto*, neologismo que surge de unir las palabras "sujeto y objeto". Personas y objetos pasan a estar íntimamente ligados y relacionados ya que son los objetos los que le dan identidad a la persona que los posee y le permiten estar incluida dentro del pacto social: si no los tuviera, muy probablemente se quedaría fuera de la sociedad, sin capacidad para poder interactuar con los otros.

Ejemplos son los que abundan: solo basta observar lo importante que es hoy presentarse a un trabajo muñido de un buen teléfono celular o de una laptop de

última generación, o considerar la importancia que han cobrado por ejemplo las zapatillas en el mundo de los adolescentes. Aquel que no posee y detenta determinados "objetos" que son valorados por la "tribu" a la que pertenece pasa a estar excluido del pacto social y del sistema.

A este fenómeno se suma, por ejemplo, el de heladeras que pueden llegar a costar lo mismo que un automóvil, o carteras y zapatos cuyos costos superan ampliamente el ingreso anual de cualquiera de los 3500 millones de pobres del planeta que viven con tres dólares por día.

Pero, *¿cuándo comienza esta nueva época?, ¿cuál es su momento fundante?, ¿qué hito marca su nacimiento?*

Es muy difícil establecer un momento preciso porque, tal como lo explicábamos anteriormente, no es posible hacer un corte exacto en la evolución de la humanidad y su proceso civilizatorio.

Sin embargo, considero que en el año 1948, después de la Segunda Guerra Mundial, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, ingresamos en este nuevo paradigma ya que por primera vez en la historia los seres humanos nos ponemos de acuerdo en que los derechos humanos tienen que ser universales y para todos.[16]

Si bien el concepto de derechos humanos había tenido un antecedente en la Carta de los derechos del Hombre y del Ciudadano proclamada durante la Revolución Francesa, este documento fundacional no consideraba los derechos de las mujeres ni de los niños[17].

16 Tan fuerte ha sido la influencia de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en nuestra actual cultura, que nos ha llevado a tener que realizar un fuerte revisionismo respecto de determinados hitos históricos, como por ejemplo la interpretación de la llegada al continente americano por parte del Cristóbal Colón y la conquista española, para comprender que la masacre y el saqueo que tuvo lugar en este territorio no tiene justificación alguna. Y lo mismo sucede con muchos otros genocidios cometidos por el hombre a lo largo de la historia.

17 Durante siglos y en diferentes culturas, las bebés mujeres eran abandonadas por haber nacido con el sexo equivocado. Por la ley de Rómulo, en Roma, el padre tenía la obligación de criar a todos los niños varones sanos, pero solo a la primera de sus hijas; las demás eran desechadas. Aunque la baja estima que se tenía por una vida si era del género femenino no solo corresponde al mundo antiguo. En 1990 Amartya Sen escribió *Faltan cien millones de mujeres*, un ensayo sobre el desequilibrio de género en China, India, y otros lugares del

Ya en los inicios del siglo XX encontramos algunos hechos que marcan el nacimiento de un nuevo paradigma, como por ejemplo la creación de la Sociedad de las Naciones surgida después de la primera Guerra Mundial con la esperanza de evitar otro conflicto de características similares.

El crecimiento de la demanda bélica que generó la mencionada guerra favoreció a su vez el perfeccionamiento de las técnicas de la organización científica del trabajo, que trajo el fenómeno de estandarización: la fabricación de un gran número de artículos se redujo a un pequeño número de tipos normalizados para ser producidos en serie. La guerra modificó además, de manera profunda las relaciones entre gobierno, ciencia e industria. El Estado asumió la responsabilidad directa en la orientación de la actividad científica y la aplicación de ésta en la industria. El principal problema para la producción fue el factor trabajo, ya que la mano de obra estaba en reclutamiento. En consecuencia, las potencias en guerra recurrieron al trabajo femenino. Las mujeres adquirieron un nuevo lugar en la sociedad y se volvieron indispensables durante todo el conflicto, en el campo, las fábricas, las oficinas y las escuelas (para compensar la marcha de numerosos profesores). El feminismo progresó y una evidencia de ello fue el derecho al voto femenino.

En el campo de la economía y el comercio internacional en 1944 tuvieron lugar los acuerdos de Bretton Woods donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo, se decidió la creación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, y la adopción del patrón oro garantizado por la libra esterlina y el dólar, que pasó a ser la divisa de uso como moneda internacional.[18]

---

mundo (en Asia existe una diferencia de 163 millones de hombres más que de mujeres). Veinte años después Mara Hvnstendahl publicó *Selección antinatural: la consecuencia de la selección de los niños por sobre las niñas y sus consecuencias en un mundo lleno de hombres*, libro que también pone en evidencia que esta conducta a lo largo de la historia ha generado un grave daño antropológico cuyas consecuencias estamos padeciendo y que debemos comenzar a reparar.

18 Un dato importante en la historia de la economía mundial es que en el año 1913 se crea el Sistema de Reserva Federal (FED), que es el sistema bancario central de Estados Unidos. Se trata de una entidad con estructura público-privada encargada de custodiar parte de las reservas y que actúa como una agencia gubernamental independiente cuyas decisiones no tienen que ser aprobadas por el presidente ni por alguna otra persona del poder ejecutivo o legislativo: sus decisiones son de carácter unilateral. Coincidentemente por aquellos años el presidente de los Estados Unidos, Woordrow Wilson, utiliza por primera vez la expresión "Nuevo orden mundial".

Por aquellos años hubo fuertes señales de cambio también en otros ámbitos, como la irrupción de las vanguardias en el arte marcada por el surgimiento del *art nouveau* y la creación del Manifiesto Surrealista por parte de André Breton que da nacimiento al movimiento del mismo nombre, así como el surgimiento del dadaísmo, el cubismo y la pintura abstracta que impactan en las artes plásticas y también en la literatura, el cine y la fotografía. Se comienza a difundir una nueva lengua universal: el esperanto. Nace la escuela de Frankfurt. Charles Pierce y Ferdinand de Saussure hacen significativos aportes a la lingüística. Claude Lévi-Strauss introduce el enfoque estructuralista en las ciencias sociales. Influido por el biologismo y el naturalismo el geógrafo alemán Friederich Ratzel elabora su teoría sobre espacio vital o Lebensraum. Pavlov formula la ley del reflejo condicional. Nacen las primeras tiendas departamentales que anuncian la llegada de la era del "shopping". Desde sus novelas de ciencia ficción H.G. Wells predice la creación del rayo láser, la llegada del hombre a la Luna, y en su obra, *La isla del Dr Moreau*, aborda el tema de los límites éticos de la ciencia. Fritz Lang dirige "Metrópolis". Nicolas Tesla revoluciona con sus descubrimientos y sus inventos el campo de la electricidad y el electromagnetismo. Harlow Shapley descubre la Vía Láctea, Albert Einstein formula su teoría de la relatividad y comienzan a asomar los principios de la teoría cuántica. Schwarzschild describe la teoría del espacio curvo y los agujeros negros, y Friedman y Lemaitre formulan la teoría del Big Bang. George Harrison Shull, junto a un grupo de genetistas, desarrollan las primeras semillas híbridas de maíz, mientras que con el fin de terminar con las hambrunas en la Unión Soviética, el biólogo y genetista ruso Nikolái Vavílov, lanza un programa de exploración científica en los cinco continentes para recolectar semillas de variedades de cultivos y sus ancestros silvestres. Heidegger publica su obra *Ser y tiempo*, Rudolf Steiner crea las escuelas Waldorf, comienza a darse a conocer Freud y su teoría del psicoanálisis, así como Schönberg y la música dodecafónica. Amelia Earheart sobrevuela el océano Atlántico. El escritor húngaro Frigyes Karinthy propone por primera vez la teoría de los seis grados de separación en su cuento "Chains". Alexander Fleming descubre la penicilina y el químico suizo Albert Hofmann crea una droga sintética cuyo uso se populariza en la década del 60. Otro suizo, Carl Gustav Jung, introduce en la cultura el concepto del inconsciente colectivo. Donald Watson acuña el término vegano.

Ghandi predica la no violencia y logra finalmente la independencia de la India. Simon Kuznets redefine el Producto Bruto Interno. Whitehead desarrolla la filosofía y teología del proceso. Aldous Huxley publica su novela *Un mundo feliz*. Leo Fender inventa la primera guitarra eléctrica, Charles Chaplin estrena su película "Tiempos Modernos", Samuel Beckett inaugura el teatro del absurdo con su célebre obra "Esperando a Godot", y Roy y Walt Disney fundan la mayor compañía de medios de comunicación y entretenimiento del mundo. Wernher von Braun adopta la nacionalidad estadounidense y dirige el programa espacial que lleva al hombre a la Luna. En el campo de la medicina los avances científico-tecnológicos nos permiten triunfar sobre el dolor y prolongar la expectativa de vida. Todos hitos que de una forma u otra van reflejando este cambio que se venía gestando con el advenimiento del nuevo siglo y que consagran al método científico como el gran protagonista de la época.

Aunque hay dos hechos que resultan particularmente significativos. El primero: la victoria de los Aliados sobre las potencias del Eje, Alemania, Japón e Italia y sus socios, especialmente sobre el régimen nazi, y el saldo de más de 60 millones de muertos que arrojan la Primera y Segunda Guerra Mundial. El segundo: las dos bombas atómicas que en 1945 Estados Unidos lanza sobre poblaciones civiles de Japón, demostrando el poder devastador de la energía nuclear utilizada con fines bélicos. Esta acción representa un cambio definitivo en el llamado arte de la guerra y le otorga a Estados Unidos un nuevo rol como potencia dominante a nivel mundial.

Ambos acontecimientos nos revelan por primera vez que las personas tenemos en nuestras manos un poder de destrucción capaz de acabar con el planeta y el proyecto humano, con lo queda demostrada la hipótesis de Maturana de que los seres humanos no somos solamente *sapiens*, sino que somos *sapiens demens*: un poco sabios y un poco "locos" o dementes. Definen asimismo un nuevo contexto histórico, que impone la proclamación de los derechos humanos universales para todos, hecho que trae aparejado grandes transformaciones políticas, económicas y sociales a lo largo y ancho del planeta (dentro de este contexto cabe destacar el nacimiento de más de 100 nuevos países desde 1948 hasta nuestros días, producto

de las transformaciones que surgieron a partir del derecho de la autodeterminación de los pueblos, el fin del colonialismo europeo en África, Asia y Latinoamérica, y la desintegración de la ex Unión Soviética, entre otros acontecimientos).

Es a partir de este momento cuando en el campo de la ciencia y la tecnología aparecen nuevos descubrimientos e inventos que se van desarrollando durante las próximas décadas, como por ejemplo, la robótica, la inteligencia artificial, la física cuántica y las partículas subatómicas, la biotecnología y la clonación, entre otros, que se convierten en grandes vectores de cambio y que impulsan las grandes revoluciones científicas y tecnológicas que llegan hasta nuestros días y consolidan el mencionado cambio de paradigma, ya que sin lugar a duda hoy todas las ciencias son ciencias de la información debido a que toda la investigación científica actual se basa en cálculos y estadísticas que se realizan a través de supercomputadoras.[19]

La siguiente línea de tiempo que comienza con la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, recorre aquellos hitos políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos que desde entonces fueron delineando la era del conocimiento en la que estamos inmersos y que dieron lugar a la construcción del pensamiento e ideario del desarrollo sostenible y de la sustentabilidad como nuevo paradigma[20].

19 Es interesante observar cómo los avances científicos, especialmente aquellos que tienen que ver con los avances en la ciencia médica, la biotecnología y la genética, van definiendo un nuevo mapa social. Un buen ejemplo de ello es el cambio que se está produciendo en el concepto tradicional de familia a partir de la fecundación in vitro y la posibilidad de conservar óvulos y espermatozoides. A estos desafíos se suman también cambios como el de la identidad de género, la adopción por parte de parejas homosexuales y personas solteras, la posibilidad de disponer de un vientre subrogante y la clonación, entre otros, todas cuestiones que impactan fuertemente en la vida de la sociedad moderna. En otros ámbitos, también sabemos con total certeza que la robotización, la Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, Big Data, Blockchain y las empresas hipertecnológicas, entre otras prácticas, tendrán una influencia decisiva y cada vez mayor en nuestras vidas y en lo que se conoce como “el futuro del trabajo”.

20 Es evidente que todavía continúa el paradigma clásico de las ciencias con sus famosos dualismos: naturaleza-cultura, mundo material-mundo espiritual, razón-emoción, femenino-masculino. El nuevo paradigma no ha nacido aun completamente, pero ya hay fuertes indicios y señales de su presencia.

Hitos que cambiaron el mundo y delinearon la transición del cambio de paradigma hacia la sostenibilidad

Nota del editor: Para una mejor apreciación de la línea de tiempo del desarrollo sostenible desde sus principios hasta nuestros días puede recurrirse a los hitos sobresalientes que fueron dando cuenta del cambio de paradigma hacia la sustentabilidad y que colaboraron para su desarrollo, publicados en Sosteniblepedia y también a la Línea de tiempo y a la Línea de tiempo por Temas publicadas en este sitio web.

Los vertiginosos y radicales cambios que produjeron los descubrimientos científicos y tecnológicos mencionados, sucedidos desde 1948 en adelante y que impactaron tanto en el ámbito político, como económico, social y ambiental, determinan un nuevo abordaje a los nuevos paradigmas con los que la sociedad se enfrenta hoy y también un nuevo abordaje al paradigma de la sostenibilidad.

Tal como señalan en su libro *Sostenibilidad 2.0* Ernesto van Peborgh y el equipo de El viaje de Odiseo, en esta línea de tiempo se distinguen tres corrientes que confluyen: el interés por la ecología y el cuidado del medioambiente, el surgimiento de la sociedad civil organizada y la irrupción de la tecnología en la vida cotidiana de las personas.

Dado que como humanidad nos hallamos todavía transitando de un paradigma al otro, podemos decir que actualmente estamos en un punto bisagra de la historia, entre dos momentos clave: el fin de la Revolución Industrial que marca un período de cambio y transición de las instituciones que fueron concebidas para ese período histórico, y el advenimiento de la era del conocimiento.

Claramente esto tiene sus matices porque, aunque todos vivimos en el mismo día y en el mismo planeta, las diferentes sociedades y comunidades que conforman el mapa humano global se encuentran en diferentes etapas de evolución y épocas de la historia. De modo que no son pocas las sociedades que todavía están totalmente inmersas y atravesando el paradigma anterior, y muchas otras las que han quedado

completamente fuera de los beneficios y privilegios que trajeron la Revolución Industrial y el siglo XX.

El sueño americano

Antes de continuar, es importante analizar aquello que hizo que la Revolución Industrial –hoy tan criticada por su modelo de desarrollo insostenible–, tuviese un impacto tan determinante como para cautivar la simpatía y voluntades de casi la mitad de las sociedades del planeta.

La Revolución Industrial trajo para los habitantes de las sociedades occidentales la promesa de la inclusión social a través del trabajo, como parte de un modelo de movilidad social que auguraba progreso para todos y el acceso a una vida digna. Generaciones enteras que nunca habían podido siquiera soñar con la posibilidad de estudiar, mejorar y ascender socialmente, por primera vez iban a tener la oportunidad de hacerlo. Años después, el modelo se consolidó con el llamado "sueño americano", que traía intrínseca la promesa de que cada persona no solo iba a tener acceso a la ascensión social dentro de la pirámide de clases y a las ventajas que esto conllevaba, sino que también iba a poder participar de los beneficios económicos que ofrece el sistema y de esta forma integrar una nueva categoría: el universo de los consumidores. En nuestro país, las oleadas de inmigrantes que llegaban huyendo de las guerras de los países europeos inauguraban el sueño de "m'hijo el doctor", en la idea de que las nuevas generaciones iban a poder estudiar y avanzar socialmente, cumpliendo así con el éxito que a sus padres les había sido negado y que estas familias tanto anhelaban.[21]

¿Cómo se concretaba la promesa del progreso durante la Revolución Industrial?

Mediante la teoría del derrame.

21 Algo similar están viviendo actualmente las sociedades de China e India, como consecuencia de la movilización social que se generó después de la caída del Muro de Berlín, que determinó el ingreso del sistema capitalista a estos países y la globalización de la economía.

Dicha teoría postula que la creación de riqueza sostenida en el tiempo –que siempre comienza y se desarrolla en la cima de la pirámide social– va a dar lugar a un proceso de "derrame" hacia abajo, que nos terminará incluyendo a todos, de tal forma que un día la totalidad de los habitantes del planeta podremos gozar de los beneficios del sistema a través del sistema de libre mercado.

Según esta teoría que tuvo su auge en las décadas del '50 y '60, los frutos del crecimiento económico penetran en las clases más carenciadas a través de las fuerzas del mercado y la competitividad, en virtud de una mayor demanda de productos y servicios, y en consecuencia de mayor demanda de mano de obra y aumentos en la productividad y los salarios.

Si bien desde un esquema teórico esto parecería funcionar muy bien –y de hecho así sucedió durante algunas décadas porque no se puede negar el impacto positivo del capitalismo[22] en el proceso de inclusión social a nivel masivo que significaron la Primera y la Segunda Revolución Industrial–, en esta nueva era en la que ya hemos descubierto que los recursos naturales que nos brinda el planeta son finitos, esta teoría ha quedado completamente obsoleta y descartada. Por otra parte, con el auge de la globalización y el impacto de los medios de comunicación y de interacción social en la vida cotidiana de los habitantes del planeta, ya nadie estaría dispuesto a esperar el tiempo que "teóricamente" haría falta para que finalmente "todos" lleguemos a estar incluidos dentro del sistema y podamos gozar de los mismos beneficios y privilegios.

.

Promesas incumplidas

A 100 años de la gran promesa de la Revolución Industrial, con su lema "progreso para todos", podemos afirmar que a nivel global ésta no se cumplió.

La mitad de la población del mundo –3.500 millones de personas– vive con menos de tres dólares por día, lo que la sume en altos niveles de pobreza, indigencia y miserabilidad. Salud, higiene, agua potable y educación son privilegios

[22] Según el historiador holandés Rutger Bregman el 99% de la humanidad, a lo largo del 99% de la historia pasaba hambre y era pobre, sucia, temerosa, ignorante y enfermiza. En 1820, el 94% de la humanidad vivía en la pobreza extrema. En 1981, se redujo al 44%, hoy está por debajo del 10%.

para muy pocos. Tener un techo para protegerse de las inclemencias del clima, contar con una cama donde dormir, girar una canilla y que salga agua, y apretar un botón y tener luz, son necesidades básicas que continúan estando insatisfechas e inaccesibles para la mayoría de los habitantes del planeta (solo basta con ver los gráficos y las estadísticas que nos ofrece Our World in Data para darnos cuenta de la gravedad de los problemas que padecen millones en el mundo día tras día),[23] quienes además deben sufrir la "penalidad por pobreza" por el solo hecho de estar excluidos del sistema

En este sentido, el ser humano se enfrenta hoy a una nueva realidad: el "sueño americano", el modelo de producción y acumulación de riqueza económica que se conoce con el nombre de capitalismo –basado en la eficiencia, la eficacia y el libre mercado–, que tan buenos resultados en términos de inclusión brindó a millones de personas por décadas durante el siglo XX, no es un modelo exportable. En principio porque para seguir consumiendo los ex recursos naturales –en la actualidad considerados como bienes sociales por su altísimo nivel de escasez– al ritmo al que las sociedades más avanzadas lo venimos haciendo hasta hoy, no alcanzan 4 planetas Tierra (así lo afirma el conocido biólogo de la biodiversidad, Edward Wilson, en su libro *El futuro de la vida*). Es imposible que las 7000 millones de personas que habitamos este planeta podamos disfrutar del confort promedio de cualquier neoyorquino, parisino, porteño o berlinés, simplemente porque de hacerlo se agotarían todos los recursos de nuestro planeta en muy poco tiempo.

Uno de los grandes desafíos que se nos presenta hoy es que estamos abandonando el paradigma de la administración de la escasez, que fue uno de los

23 Aunque nos parezca increíble, en la actualidad hay entre doce y veintisiete millones de personas en condiciones de esclavitud. La mayoría son esclavos por deudas. Principalmente en Asia del Sur, son personas que se encuentran bajo servidumbre por deudas contraídas con usureros, en ocasiones durante generaciones enteras. En cuanto a la práctica de la trata de personas, tiene por objetivo fundamentalmente la prostitución de mujeres y niños y es la industria criminal de mayor crecimiento. Se estima que en el futuro superará al tráfico de drogas. También lo es la esclavización de personas con el objeto de su explotación laboral que normalmente se da en sus propios países.

principales objetos de estudio de la economía hasta nuestros días,[24] para comenzar a entender y aprender a convivir en un planeta y en sociedades en las cuales los recursos son finitos. Y aunque siempre lo fueron, pareciera que recién ahora estamos tomando cuenta de ello. En este sentido debemos recordar que la naturaleza ya no puede seguir siendo considerada como un recurso sino como fuente de vida.

Este cambio de paradigma de la "administración de la escasez" a la "administración de la finitud" nos sumerge en una enorme disrupción, ya que no disponemos de los conocimientos para poder enfrentar esta crisis, y esto se ve reflejado, por ejemplo, en el desconocimiento acerca de cómo incluir las externalidades en los precios de los bienes y servicios. En este sentido, una de las pioneras en el campo de la ciencia económica es Kate Raworth, una economista inglesa que propone un abordaje sistémico a partir de su modelo "doughnut economics", una verdadera revolución en el pensamiento económico que apunta a resolver problemas como la privación, la degradación y la desigualdad, mediante el desarrollo de que tengan en cuenta los límites ecosistémicos planetarios. Por lo tanto, es el momento de aprender a desaprender todo lo conocido hasta hoy para poder después definir nuevos estándares de convivencia y términos de intercambio en los que todos los habitantes del planeta estemos incluidos y podamos alcanzar la igualdad de acceso a las oportunidades y a los bienes sociales. A nivel colectivo, aprender también implica asumir como propios los errores de la historia de la humanidad para no volver a repetirlos.

Por su parte, el fracaso de la promesa de progreso está provocando una enorme fractura en el pacto social, fractura que se profundiza y agranda cada día más. También está llevando a la humanidad a entender que progreso no es simplemente avanzar o ir hacia delante, que no se puede circunscribir solamente al concepto de eficiencia y eficacia en términos económicos, o a un modelo de desarrollo

24 Durante toda la historia de la humanidad, algunos recursos naturales como el aire y el agua, fueron considerados como infinitos, por lo tanto carecían de valor económico. A través de la ley de oferta y demanda, el mercado establecía las reglas del juego y definía los parámetros de asignación de valor para cada producto o servicio. De allí surgía "el precio", que no es otra cosa que el valor económico expresado en dinero, pero sin tener en cuenta el costo de reposición de esos recursos naturales consumidos y las "externalidades", que son aquellos costos de algún bien o servicio que no son reflejados en el precio de los mismos.

determinado, sino que debe significar una mejora en la calidad de vida para todos y no solo de unos pocos privilegiados. Como bien señala Luis Castelli "no puede haber progreso a costa de"[25].

Dos sistemas enfrentados

La Segunda Revolución Industrial que se inició en 1880 y cuyos efectos perduran hasta nuestros días, generó grandes transformaciones económicas que dieron origen a la producción en serie, el desarrollo del capitalismo y la aparición de las grandes empresas. A nivel social, estableció el nacimiento del proletariado y la cuestión social, cuyos problemas buscaron ser resueltos por el socialismo científico de Karl Marx.

Como consecuencia de ello surgen en su momento dos sistemas políticos, dos modelos económicos y dos formas de organización social opuestas e irreconciliables: el capitalismo y el comunismo.

El capitalismo representado por pensadores como Adam Smith y John Locke, Ludwig von Mises y Friedrich Hayek por parte de la llamada Escuela austríaca, que tuvo su mayor expresión en Estados Unidos, y el comunismo representado por Karl Marx y Friedrich Engels, que tuvo su mayor aplicación en la Unión Soviética. Estos dos países conforman a partir de la Segunda Guerra Mundial dos bloques –en verdad el bloque capitalista y el "comunista"– que a partir de una concepción diferente del modelo de desarrollo de la sociedad se disputan distintas maneras reordenar el mundo, y mantienen un largo enfrentamiento conocido como la Guerra Fría, que concluye con la caída del muro de Berlín en 1989.

A nivel económico, mientras el primero estaba orientado por las fuerzas del mercado y la libertad de comercio, el segundo era articulado e impulsado desde la planificación estatal.

En ambos modelos la creación de riqueza económica estaba a cargo de empresas, que en el sistema capitalista pertenecían al sector privado, y en el caso

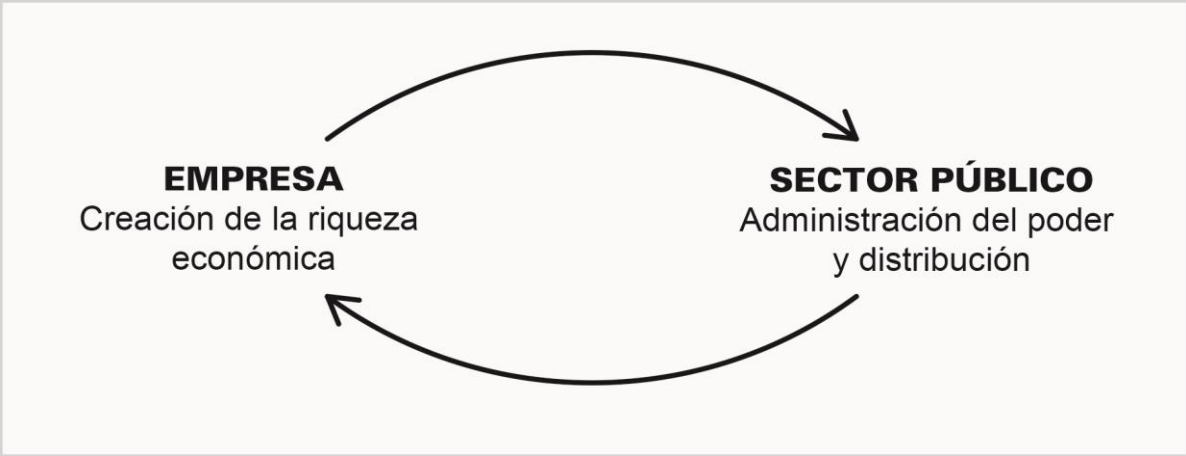
25 Ya son muchos los economistas que están de acuerdo con sustituir la idea del crecimiento económico actual, basada en el aumento del Producto Bruto Interno (PBI), por la de "progreso justo".

del modelo soviético pertenecían al Estado y formaban parte del sector público. El eje del desarrollo para los dos sistemas se daba a partir de la articulación entre las empresas y el Estado.

En el marco del capitalismo, el sector público estaba representado por los gobiernos, que se ocupaban de la administración del poder -justicia, seguridad, educación y salud-, cobrar los impuestos y de la distribución de la riqueza.

También existían una gran cantidad de organizaciones que se dedicaban a la beneficencia y la caridad: iglesias, damas de caridad y organizaciones filantrópicas de primera generación que se ocupaban de aliviar y solucionar los problemas de los pobres. La misión de estas organizaciones era ocuparse de dar y de hacer el bien, y se consideraba que no formaban parte del modelo de desarrollo.

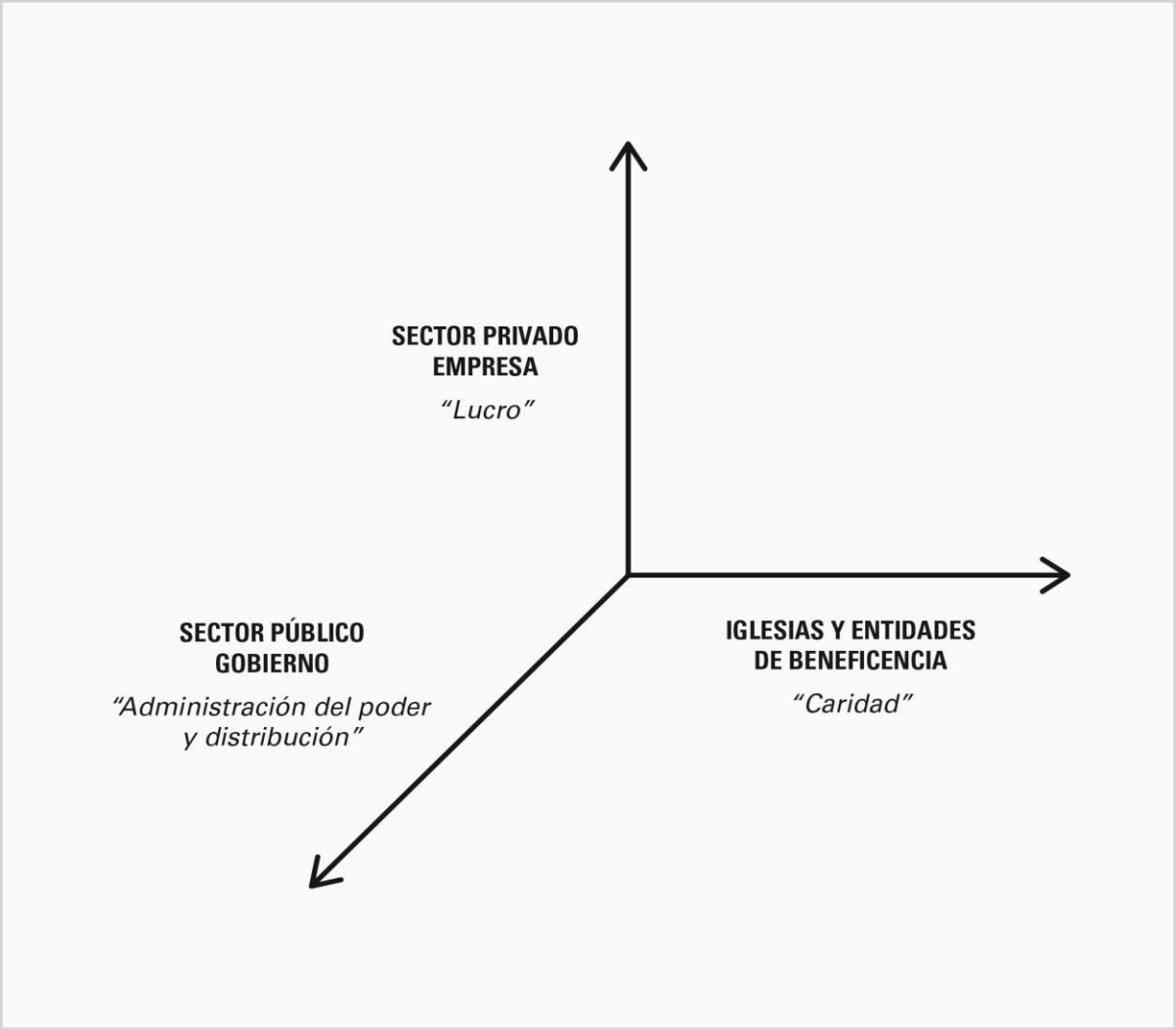
Modelo de desarrollo durante la Revolución Industrial



Tres formas diferentes de institucionalidad

Teniendo en cuenta que después de la caída del Muro de Berlín el proceso de globalización se dio a partir del sistema capitalista, vamos a tomar este modelo como ejemplo y a traducirlo a un esquema de ejes cartesianos, que nos va a permitir comprender mejor los propósitos de cada uno de los actores sociales y su rol durante la Revolución Industrial.

Rol y función de los actores sociales durante la Revolución Industrial



En este cuadro se pueden apreciar el rol y la función unívoca que asumieron cada uno de los tres sectores durante la Revolución Industrial: el sector privado representado por la empresa con su función y único objetivo que era la obtención de lucro, el sector público representado por los gobiernos y su función de administración del poder y distribución de la riqueza, y las entidades de beneficencia orientadas a la caridad y hacer el bien.

Traducido entonces este modelo a ejes cartesianos, se puede observar que durante la Revolución Industrial, el **sector privado**, representado por la empresa, en tanto organización con fines de lucro, tenía la función unívoca de ganar dinero.

El **sector público**, representado por el gobierno, se ocupaba de la administración del poder –justicia, seguridad, educación y salud–, cobrar los impuestos, la distribución de la riqueza y también de la cohesión social.

Por su parte, las organizaciones de beneficencia y caridad, y las diferentes iglesias –que en el marco de la Revolución Industrial no conformaban el sector social ya que éste aún no existía como tal–, tenían como función hacer el bien y ocuparse de los problemas de los más necesitados.

Fue a partir de este modelo de misión y visión unívoca de cada una de las institucionalidades mencionadas anteriormente –las empresas, las organizaciones de beneficencia y caridad, y los gobiernos–, que la sociedad occidental se organizó para solucionar sus problemas políticos, económicos y sociales.

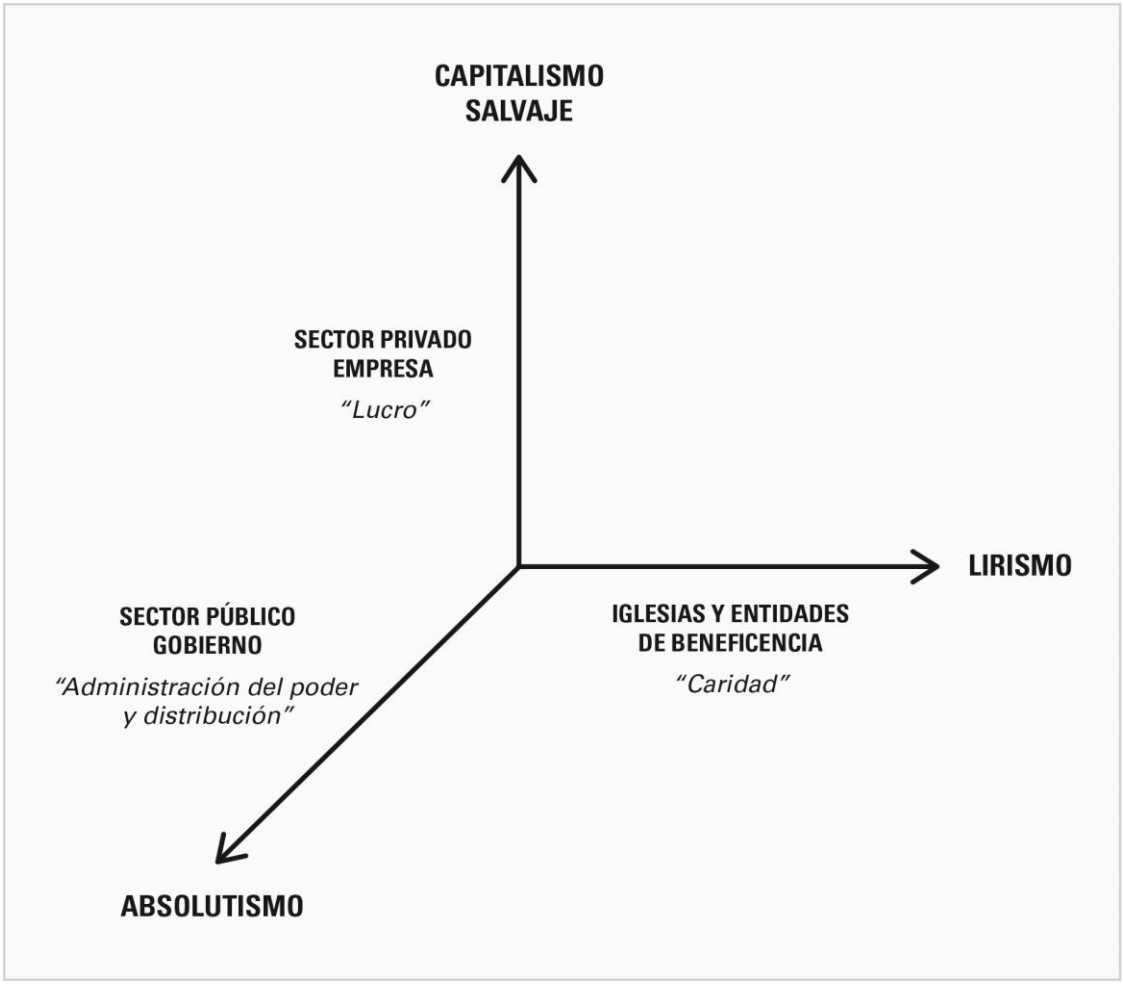
De acuerdo con este eje de coordenadas, si nos situamos en el eje que corresponde al **sector privado**, representado por la empresa, cuando se parte de cero y sólo se piensa en el lucro y nada más que en ganar dinero, en la medida en que nos alejamos de cero y nos vamos acercando al infinito desembocamos inexorablemente en lo que hoy se conoce con el nombre de capitalismo salvaje, que no es otra cosa que el lucro por el lucro en sí mismo y que da nacimiento a una nueva categoría: el *homo economicus*, olvidando de esta forma los fundamentos y los postulados con los que fue creado el pensamiento del sistema capitalista por sus fundadores.

Por otro lado, si nos situamos en el eje que corresponde a las entidades de beneficencia, religiosas y filantrópicas, y solo se piensa en términos de caridad y hacer el bien, en la medida en que nos vamos alejando de cero y acercando al infinito este eje nos lleva hacia lo que podríamos llamar el **lirismo.**[26]

26 El “lirismo” se hace presente cuando se gestiona sin que importe demasiado si el impacto que se alcanza es positivo o no para la sociedad, y sin prestar mucha atención a si queda o no capacidad instalada en las personas para resolver sus propios problemas. Algunos eligen para definirlo el término utopía, pero prefiero no utilizar esta palabra para no caer en confusiones de tipo semántico. También porque considero que es importante preservar este concepto, porque es claro que cuando no hay lugar para la utopía se hace presente la violencia. “Quiero poder imaginar la vida tal como nunca fue”, nos recuerda desde sus versos Fernando Pessoa.

Por último, si nos situamos en el eje que corresponde al **sector público** representado por los gobiernos en todas sus formas, y solo se piensa en términos de administración del poder, este eje proyectado al infinito resulta en lo que en algún momento se conoció como **absolutismo**: la búsqueda y acumulación del poder por el poder mismo, que en el largo plazo asegura la arbitrariedad vitalicia.

Evolución de los diferentes sectores hacia el final de la Revolución Industrial



En este cuadro se puede observar el efecto del sostenimiento de la misión y visión unívoca de los sectores privado y público, y de las diferentes Iglesias y entidades de beneficencia hacia el final de la Revolución Industrial y sus respectivas consecuencias: el capitalismo salvaje en el caso del sector privado, el absolutismo en el caso del sector público, y el lirismo en el caso de las Iglesias y entidades de beneficencia.

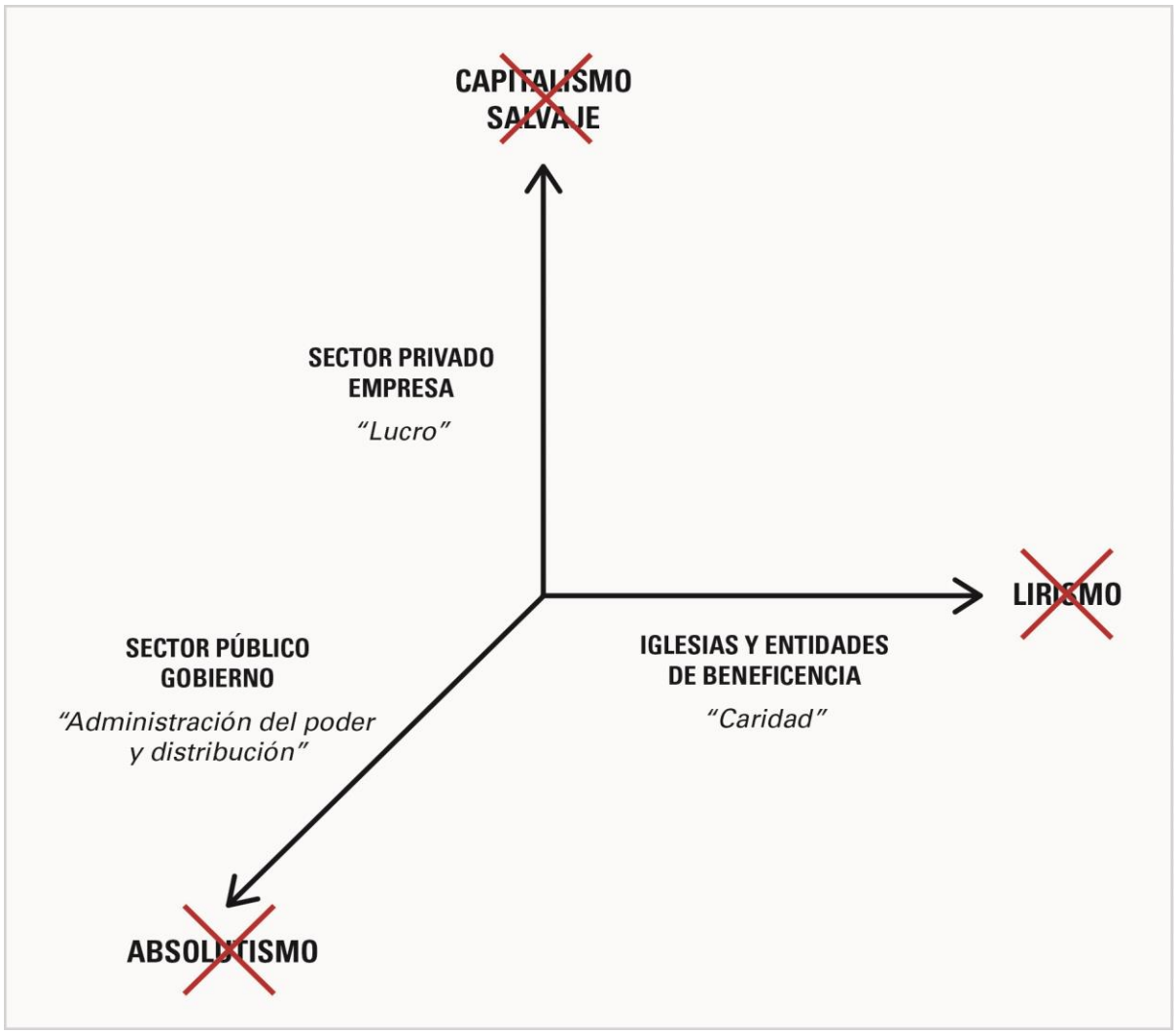
La ruptura del pacto social

Durante muchas décadas, especialmente durante la Revolución Industrial, estas tres formas de institucionalidad mantuvieron una mirada unívoca respecto de su función en la sociedad, y lo cierto es que en aquel contexto histórico fue un modelo de desarrollo que para una parte del mundo resultó funcional y exitoso. Pero también es cierto, como señalábamos anteriormente, que este paradigma que auguraba el "progreso para todos" no se cumplió.

Mantener este viejo paradigma en el tiempo, sostener esta mirada de la realidad, implica no poder solucionar los problemas que tenemos hoy las personas y nuestras sociedades. Implica una ruptura en el pacto social, que es lo que actualmente enfrentamos. Porque para resolver los problemas que acucian a nuestras sociedades y sus habitantes no alcanza con que las empresas ganen dinero, ni que las entidades de beneficencia se dediquen a hacer el bien. Tampoco es suficiente que los gobiernos solo piensen en acumular poder y vean de qué forma administrarlo.

Resulta evidente que esta vieja concepción del mundo está provocando desde hace algunas décadas una fuerte ruptura del pacto social entre los individuos entre sí, y entre los individuos y las instituciones –situación que muchas veces desemboca en el advenimiento de democracias fallidas-, y es la sociedad en su conjunto quien le está exigiendo a las instituciones un cambio radical en la concepción de su misión y visión para poder hacer frente a los desafíos que nos impone el cambio de paradigma que estamos transitando en la actualidad.

Evolución de los diferentes sectores frente al cambio de paradigma



En este cuadro se pueden apreciar las consecuencias de la falta de validación externa por parte de la sociedad frente al mantenimiento de una misión y visión unívoca por parte de los sectores público, privado y de las Iglesias y entidades de beneficencia hacia el final de la Revolución Industrial.

Respecto de las instituciones, no debemos olvidar que son formas de organización que fueron creadas por la sociedad para resolver sus problemas, contribuir al bienestar general y promover el bien común. Sin embargo, es muy claro que ya hace tiempo que en diferentes países y rincones del mundo muchas de estas instituciones se han convertido en verdaderas "corporaciones" que olvidaron el fin

para el que fueron concebidas y cambiaron el eje de su accionar para dedicarse a defender los privilegios de unos pocos en provecho propio.[27]

Por lo tanto es muy probable que en el futuro existan nuevas formas de institucionalidad, diferentes a éstas que conocemos hoy, más adecuadas para enfrentar los problemas y desafíos a los que estamos expuestos como humanidad.

De hecho, en diferentes ámbitos ya están surgiendo nuevos modelos de organización social que promueven estas nuevas formas de institucionalidad. En el ámbito económico, están surgiendo las empresas sociales, las sociedades de beneficio e interés colectivo, los movimientos de comercio justo y consumo responsable; y en el político, la figura del Ombudsman, las mesas de diálogo múltiples, las mesas de convivencia, los observatorios, los foros sociales e iniciativas que, en espacios virtuales, promueven la participación activa de la ciudadanía.[28]

Un buen ejemplo de esto es Dinamarca, país que inauguró un nuevo abordaje de las cuestiones laborales y de seguridad a través de lo que se conoce como *flexicurity.*

Flexicurity o "flexiguridad" –un neologismo que es el resultado de la combinación de los términos flexibilidad y seguridad–, refiere a una mayor flexibilización y desregulación de los mercados laboral y de bienes y servicios, en una economía dinámica, complementados con seguridad para los trabajadores y protección pública a los más desfavorecidos. Otro caso interesante que va en la misma dirección es el de la "uberización" del mercado laboral, que contribuye al auge del trabajo independiente, freelance, multitarea, y a la aparición de modelos de empleo temporal entre los que se cuentan los conocidos como supertemporales. Ante estos nuevos escenarios, los trabajadores deberán volverse cada vez más flexibles y

27 En su libro *El hombre mediocre,* José Ingenieros ya nos advertía acerca de estos problemas*:* "cada cierto tiempo el equilibrio social se rompe a favor de la mediocridad. El ambiente se torna refractario a todo afán de perfección, los ideales se debilitan y la dignidad se ausenta; los hombres acomodaticios tienen su primavera florida. Los gobernantes no crean ese estado de cosas; lo representan. La declinación de la 'educación' y su confusión con 'enseñanza' permiten una sociedad sin ideales y sin cultura, lo que facilita la existencia de políticos ignorantes y rapaces."

28 Actualmente se están promoviendo a nivel global diferentes iniciativas para que en cada reunión internacional a la que asisten los jefes de estado se promueva paralelamente la creación de observatorios sociales en los que participan una coalición de multi-stakeholders cuyos procesos de diálogo sumados a las negociaciones políticas puedan llegar a conclusiones y resultados en común.

mostrar habilidad para realizar trabajos y actividades productivas no vinculadas al mercado, que faciliten la transición del pleno empleo a la plena actividad, creando de esta forma nuevas alternativas de ocupación para millones de personas que de otra forma quedarían fuera del mercado asalariado.

Pero, ¿qué otros cambios están también sucediendo en esta transición de la Revolución Industrial a la Era del Conocimiento?

Quizás el más significativo e importante es el surgimiento de una nueva figura: la del ciudadano global.

Sin lugar a duda el gran protagonista y emergente social de la Revolución Industrial fue el trabajador, que durante varias décadas se constituyó en el protagonista de este período de la historia del mundo, logrando que enormes masas alcanzaran la tan ansiada y valorada inclusión económica y social. Sin embargo, ya habiendo logrado numerosas conquistas sociales desde fines del siglo XIX y hasta aproximadamente mediados del siglo XX, los trabajadores de esta nueva era no quieren quedarse instalados en ese rol social, sino que aspiran a convertirse en verdaderos ciudadanos de un mundo globalizado, lo que representa un cambio enorme.[29]

Estos ciudadanos, que se atreven a soñar futuros compartidos y que son los grandes agentes del cambio que se está gestando actualmente a nivel global, abrazan los postulados de la Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos, observan permanentemente a las instituciones desde una mirada vigilante y, para renovarles la licencia social que éstas necesitan para operar, les exigen el desarrollo y la práctica de una nueva agenda que implica un nuevo pacto social.[30] Después de todo, como bien señala Bernardo Toro,

29 Según el filósofo colombiano Bernardo Toro, “un ciudadano es toda aquella persona que, en cooperación con otros, tiene la capacidad de crear, transformar, o conservar el orden social en el que ella misma quiere vivir, cumplir, y proteger para la dignidad de todos”.

30 Ciudadanos globales + intereses globales = agenda global. Actualmente en Japón se está probando un revolucionario plan piloto llamado "Cambio Valiente" (*Futoji no henko*), basado en los programas educativos: *Erasmus, Grundtvig, Monnet, Ashoka y Comenius*. Es un cambio conceptual revolucionario, que rompe todos los paradigmas conocidos y forma a los niños como "ciudadanos del mundo". Solo ofrece las materias: aritmética de negocios, lectura, civismo, computación, idiomas, alfabetos, culturas y religiones, con un fuerte acento en el respeto por la ley, la ecología y la convivencia.

no debemos olvidar que aquello que transforma y le da sustentabilidad a una sociedad son los intercambios – transacciones – cotidianas que hacen posible la supervivencia, la convivencia, la producción y la vida con sentido. Y son justamente estos intercambios los que le agregan o no valor a todos los bienes, servicios, valores y emociones de una sociedad. Por lo tanto el cambio ocurre cuando pasamos de transacciones de ganar- perder a transacciones de ganar- ganar, ya que éstas últimas con las que aumentan la riqueza y disminuyen la inequidad. En definitiva, hagamos lo que hagamos, si lo que hacemos contribuye a hacer posible la vida digna de la gente y a cuidar los bienes ecosistémicos del planeta, nuestra actuación siempre estará basada en intercambios éticos donde todos ganamos".

A continuación, se revisará en qué se basan esta nueva agenda y el pacto social que hoy exigen los ciudadanos globales desde cada rincón del planeta.

Es necesario para ello abordar dos dimensiones: una dimensión micro, que tiene que ver con lo particular, y en segundo término una dimensión macro, vinculada con lo general.

Para comenzar, resulta útil considerar una serie de procesos y conductas que conforman los ejes de la gestión por subjetivos, que intervienen en el proceso de toma de decisiones y que están vinculados con esta nueva mirada, con este nuevo enfoque (el orden en que son mencionados no responde a una jerarquía, ya que son todos igualmente importantes).[31]

Estos ejes para el proceso de toma de decisiones, que tienen que ver con el abordaje de la realidad, deberían ser tenidos en cuenta por las personas en el momento de tomar cualquier tipo de decisión, sin importar el carácter de la misma y sin importar el rol social que esté desempeñando cada persona en ese momento – se trate de un jefe, un empleado, un empresario, un funcionario de gobierno, un hijo, una madre o un padre de familia–, porque esta nueva agenda corresponde a las

31 Es importante tener en cuenta que la defensa de la vida humana por sobre todas las cosas siempre será nuestro "gran objetivo" como especie, mientras que todo aquello que tiene que ver con nuestra dignidad se constituye en el "gran subjetivo" del proyecto humano.

exigencias de un nuevo pacto social a ser tenido en cuenta en todos los ámbitos de la vida. Muy especialmente en un mundo laico[32] y globalizado en el que ya casi no cuentan los preceptos éticos y morales tradicionales difundidos por las grandes religiones a lo largo de la historia, ni tampoco aquellos que en su momento fueron postulados por la Revolución Francesa y la Declaración de la Independencia en los Estados Unidos.

Es a partir de estos ejes, de estas miradas e interpretaciones de la realidad, que las personas se miran a sí mismas y analizan y evalúan sus vínculos con los demás para ver si quieren o no seguir renovando "la licencia social" unos a otros. Proponen, en definitiva, una nueva agenda que representa una nueva forma de vincularidad, de comunidad –común-unidad–, basada en una nueva manera de estar juntos, de conformar una sociedad y de vivir en este planeta.

Ejes para el proceso de toma de decisiones

Tal como comentábamos anteriormente, el orden en que son mencionados no responde a una jerarquía ya que son todos igualmente importantes, sino a una voluntad de ir de lo general a lo particular.

Por lo tanto podríamos considerar el abordaje de largo plazo como uno de los primeros ejes a analizar. Claramente, la gente le está pidiendo a las instituciones y a los gobiernos que dejen de pensar solo en soluciones para mañana, para el corto plazo, y que comiencen a elevarnos propuestas y planes que nos brinden soluciones para el largo plazo. El imperativo ecológico, la dimensión ambiental, son problemáticas que nos obligan a hacer un abordaje de largo plazo, no medido en los términos de lo que dura la vida humana, sino que sea a-cronológico y que brinde las respuestas para los próximos 300 o 500 años. Un buen ejemplo de esto es el Protocolo de protección ambiental del Antártico firmado en 1991, que intenta

32 Lo que entendemos por "educación laica" sufre de un defecto irremediable: está construido sobre la ignorancia de la religión y forma analfabetos religiosos. A finales del siglo XIX tenía sentido este laicismo extremo, dado el rol preponderante que tenía la Iglesia en el ámbito educativo. Hoy, sin embargo, llegó la hora de re-imaginar ese laicismo: la educación laica debe incluir una educación espiritual y multirreligiosa, una expresión más contemporánea de la laicidad, que además nos rescate del rol de simples clientes, consumidores, o usuarios, y nos devuelva la condición de ciudadanos.

proteger esa región del planeta y sus ecosistemas asociados, y cuya revisión se planea recién para el año 2048.

El siguiente eje es la valoración de la diversidad, es decir, reconocer la riqueza que hay en el otro y en la suma de lo diferente. *Celebrar la diferencia*, como dice Sergio Bergman en su libro. Un buen ejemplo es valorar la biodiversidad de los ecosistemas, como la selva, que sobrevive gracias a la cantidad infinita e interminable de actores del reino animal y vegetal que se relacionan entre sí para alcanzar la supervivencia desde el conjunto. A medida que desaparecen actores (especies), se va debilitando el ecosistema, hasta que muere. Ejemplos vinculados con esta problemática los encontramos a lo largo y ancho de todo el planeta y muy especialmente en regiones como el Amazonas. En el plano de lo social también hay que reconocer y valorar la diversidad. El hecho de que existan otras personas, con miradas y opiniones diferentes de las de uno, significa una enorme oportunidad para intentar construir una verdad entre todos (Jung nos ilustra muy bien sobre este tema cuando nos habla acerca de las diferencias entre los tipos psicológicos). “Las cosas nos las vemos como son, las vemos como somos”, reza el Talmud. Solo de esta forma, aprendiendo a incorporar las diferencias en la búsqueda de alcanzar la unidad en diversidad para no convertirnos en un colectivo anárquico, es que lograremos la cohesión y los consensos necesarios para encontrar la solución a los problemas y desafíos que nos plantea este nuevo milenio.

En pos de ello, es muy probable que aquellos que han tenido la oportunidad de acceder al privilegio de una “buena educación”, tengan que resignarse a abandonar algunos preconceptos que asocian con las “buenas costumbres” para aprender a convivir con otras formas de expresión que hoy les resultan ajenas. Para ello resulta vital entender que la globalización de la cultura ya no implica la réplica de un modelo de comportamiento basado en la obediencia y el deber ser, sino que estamos evolucionando hacia nuevas formas de expresión de la cultura popular que rompen con el statu quo anterior y generan nuevas reglas de comportamiento social que hasta hace algunas pocas décadas podían ser consideradas bárbaras, incivilizadas, decadentes, o simplemente catalogadas de mal gusto. Por eso es imprescindible, dentro del marco de la ley, que todos aprendamos a convivir con aquellos que son

diferentes y se expresan desde miradas, costumbres y expresiones culturales que por ser distintas no son menos válidas que las nuestras[33].

Sin embargo, esto implica también el respeto por la singularidad como un valor fundamental**.** De la misma forma que se debe valorar la diversidad, también se debe respetar la singularidad de cada persona, de cada individuo, ya que cada uno de nosotros es un ser único e irrepetible que, desde su propia originalidad y subjetividad, tiene algo valioso para aportar a la fiesta de estar vivos.

Abrazar la propia singularidad como la enorme oportunidad que representa para descubrir nuestra originalidad y alinear nuestros múltiples intereses con nuestra vocación, nuestro propósito y nuestro llamado, comprendiendo al mismo tiempo la importancia de la complementariedad, que está íntimamente relacionada con el vector cooperación, y alude al hecho de que los diversos roles deben ser complementarios entre sí para que los miembros de una comunidad puedan cooperar en la realización de una misma tarea –complementariedades convergentes–. En este sentido no debemos olvidar que todo sistema tiende al equilibrio, por lo tanto siempre se necesita de la oposición, ya que la oposición es un principio inherente a la naturaleza humana, la física y otras disciplinas. Esto se ve claramente reflejado en dos movimientos contrariamente dirigidos que son diástole y sístole, o la inspiración y la exhalación, dos complexiones naturales opuestas entre sí pero totalmente complementarias, y al mismo tiempo una dualidad puesta al servicio de la vitalidad que en armónica sucesión produce el ritmo de la vida.

Conjuntamente con estas dos dimensiones, la valoración de la diversidad y el respeto por la singularidad, es necesario tomar en cuenta el respeto por la capacidad de carga de los sistemas y muy especialmente de los ecosistemas.[34]

33 La búsqueda de la propia identidad, la singularidad y el propósito en la vida, sumado a la libertad de pensamiento y el libre albedrío, convierten a cada persona en un ser único e irrepetible. En esto radica la riqueza de la diversidad. Nacemos iguales y somos iguales ante la ley, pero diferentes unos de otros. Insistir en la idea de que “todos somos iguales” nos ha llevado a altos niveles de caos, confusión y enfrentamiento. Solo celebrando la diferencia aprenderemos a vivir en sociedad.

No debemos conformarnos solamente con el cuidado de “medio ambiente”, ¡al ambiente lo queremos entero! Esta idea está muy bien representada por el concepto de Gaia (o Pachamama, como la denominaban los indígenas americanos), que considera al planeta como un superorganismo vivo que une a todos los seres vivos.[35]

La Tierra como la casa común de todos aquellos que respiramos, y también como un planeta superpoblado, pequeño y con recursos escasos, que hoy ya se reconoce finito. La tarea de tomar decisiones para administrar la finitud requiere, por sobre todo, conocer una ciencia clave: la aritmética. Se impone por lo tanto el reinicio de un camino hacia la integralidad entre el mundo y la Tierra, dos realidades convergentes que determinan la evolución de la historia de la Humanidad[36].

Es imperioso en consecuencia empezar a tener muy en cuenta cuál es la capacidad de carga real de los sistemas y de los ecosistemas en los que viven nuestras sociedades y respetar sus límites.[37]

Otro de los ejes que conforman este nuevo paradigma es la eco-eficiencia, que tiene que ver con lo ecológica y económicamente eficiente. Ya no se puede hablar más de eficiencia solo en términos económicos, sino que hay que hablar también de eficiencia en términos ecológicos, lo que implica abordar la conservación y la gestión de los bienes sociales, que son aquellos recursos naturales que en otros

34 Como ya es de público conocimiento: “Alcanzar o tener *todo* no se puede”, por lo tanto cuando hablamos de capacidad de carga, inmediatamente tenemos que considerar cuáles van a ser las variables de ajuste que elegiremos sacrificar para poder tomar las decisiones correctas sin excederla ni agotarla. Para comprender esta idea, puede ser útil el siguiente ejemplo: el tiempo, el dinero y la calidad son tres variables que nunca van de la mano. Si disponemos de poco tiempo y buscamos mucha calidad, entonces tendremos que invertir mucho dinero, y viceversa.

35 El médico y sociólogo chileno Humberto Maturana propone la autopoiesis para definir la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos. Los seres vivos son sistemas autopoiéticos, por lo tanto están vivos solo mientras están en “autopoiesis”. En su cuento “Borges y yo”, Jorge Luis Borges nos recuerda que Spinoza entendió que todas las cosas quieren perseverar en su ser, la piedra eternamente quiere ser piedra y el tigre un tigre.

36 “Quién cree que un crecimiento infinito es compatible con un planeta finito o está loco o es un economista”, nos decía ya en el año 1966 el economista británico Kenneth Boulding en su libro sobre economía en la “Nave Espacial Tierra”.

37 Ya en 1798 Thomas Malthus pronunció su famoso discurso prediciendo que amplios sectores de la humanidad permanecerían en un estado de hambruna ya que la población siempre crecería más rápido que la producción de alimentos. Tales preocupaciones se entrelazaron en el influyente libro publicado en 1972 Los *límites del crecimiento*, que anticipó un mundo que se despoja de alimentos y materias primas mientras se sumerge en la contaminación.

tiempos creíamos infinitos y que por su alto nivel de escasez hoy son considerados bienes sociales, y a los que todos los seres humanos tenemos el derecho de acceder de forma equitativa.

Frente a la insuficiencia del concepto clásico de "gobierno" para describir las transformaciones que se han ido produciendo en el contexto de la globalización, desde 1990 surge el nuevo concepto "gobernanza", que hace referencia al sistema de instituciones y normas que encuadran el desarrollo de la política y parece traducir la conciencia de un cambio de paradigma en las relaciones de poder. La gobernanza es el arte de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. Es una noción que busca -antes que imponer un modelo- describir una transformación sistémica compleja, que se produce a distintos niveles -de lo local a lo mundial- y en distintos sectores -público, privado y civil. Y cuando hablamos de gobernanza no debemos olvidar todos los avances que se vienen logrando en los últimos años en materia de gobernanza ambiental.

Esto nos lleva a un nuevo concepto de gobernabilidad, vista no ya como el ejercicio legítimo del poder por parte de los gobiernos elegidos democráticamente, sino como la capacidad política y social de un "colectivo" para habilitar instancias de verdadera participación democrática, que considere al conjunto de los actores sociales y sus instituciones, entendiendo a la autoridad y al poder como una forma de responsabilidad –que no es otra cosa que la capacidad de dar respuesta– y de acto de servicio y generosidad. En esa dirección, gobierno abierto y estado abierto configuran tendencias y promesas atractivas, que lentamente van siendo comprendidas y aprovechadas por los sectores innovadores y dinámicos de ambas esferas de lo político: las que se originan en el Estado y las que se construyen desde la Sociedad Civil. La formación de partidos-red que tratan de impactar en el formato representativo y el uso de plataformas y aplicativos para dar salida a protestas pacíficas, por señalar algunas tendencias recientes, muestran el interés de colectivos cada vez más vastos por renovar todo el ciclo de la política. El objetivo pasa por identificar herramientas, estrategias y tácticas utilizadas por actores de la

sociedad civil y del Estado para reducir las brechas entre el poder público y una sociedad demandante de mayor democracia y derechos respetados.

En este nuevo contexto de gobernabilidad aparece lo que se conoce como gobernabilidad democrática y estado de derecho, dos conceptos íntimamente vinculados con la participación activa de la ciudadanía organizada en la búsqueda de acuerdos desde la diversidad de actores que incluyen a la alternancia como una posibilidad de encontrar en el largo plazo una síntesis entre visiones y concepciones opuestas de la realidad. El objetivo es la mejora de los sistemas políticos y públicos: los procesos de toma de decisiones, su implementación, y el control de las mismas, entendiendo cómo esto lleva a su vez a lo que se puede llamar la democracia participativa.

Sin lugar a duda, el concepto tradicional de gobernabilidad ya no alcanza. Claramente, la sociedad está pasando de un sistema basado en la democracia representativa a un nuevo modelo en el que se suma la democracia participativa, que se debe abordar desde la cocreación, el codiseño y la cogestión, que no es otra cosa que todos los actores sociales participando del diseño de las políticas públicas y gestionando los procesos deliberativos al mismo tiempo. Todos queremos formar parte de esa gestión y todos queremos participar de ese diseño, porque todos tenemos algo para decir y algo para opinar, y además porque nadie es tan fuerte como para hacerlo solo, ni nadie tan débil como para no poder ayudar.

Esto de alguna forma asegura el éxito y la implementación de las conclusiones a las que se arribe porque difícilmente alguien se preocupe por cuidar aquello que no contribuyó a construir. Se trata también de procesos de construcción colectiva realizada a distancia, en tiempo real, en forma virtual y descentralizada, lo que nos lleva a pensar en una nueva dimensión del poder desde una nueva óptica basada

en la cultura del compartir por sobre la del convencer, que se puede llamar la horizontalidad del poder.[38]

La organización de la sociedad actual responde a un modelo de poder vertical y lo que hoy necesitamos es simetría en los vínculos; entender el "siendo" –una idea de todos juntos conformando un colectivo, interactuando, conectados y comunicados–, partiendo de la idea de que eliminar lo que no me conviene ni me gusta no es una opción democrática ni legítima (como sostenía André Maurois: "es más fácil excomulgar que refutar los argumentos"). Más allá de un choque de lógicas, esto implica el ejercicio legítimo del poder como responsabilidad y servicio superando de esta forma el viejo paradigma del ejercicio del poder desde la verticalidad y el temor reverencial –que siempre nos remite a la dominación y el control fundados en la amenaza, el miedo y el terror–, dos expresiones de la máxima asimetría, porque, como decía Jung, "el poder es el arquetipo más peligroso que existe".

La necesidad de tener que articular estos dos diferentes abordajes de la realidad, el del poder vertical y el poder horizontal, y lograr equilibrarlos, nos obliga a tener que estar atentos a la identificación y búsqueda de referentes sociales que actúen como verdaderos traductores que garanticen y legitimen este proceso. Solo a través de aprender a manejar instancias de mediación y negociación, y diferentes formas de horizontalidad en el ejercicio del poder y de simetría en los vínculos, siendo en red, es que la sociedad va a poder achicar el riesgo de la discrecionalidad y de procesos de toma de decisiones basados en la arbitrariedad, y de esa forma evolucionar en la dirección deseada. También cuando pensamos en las organizaciones del sector social es importante abordar este nuevo enfoque del paradigma del poder teniendo en cuenta la potencia del poder difuso, ya que la sociedad civil, como bien lo señala Carlos March en su libro *Dignidad para todos*, no genera potencia desde su poder real ni desde lo propio, sino desde su capacidad de

38 El poder horizontal entendido como servicio, como instancia de coordinación y oportunidad para la articulación y el direccionamiento hacia el bien común; legítimo, legal, rotativo, solícito, solidario, participativo, rindiendo cuentas, dando testimonio público y magnánimo (siendo generoso con el que ha perdido). Es ese tipo de poder el que ayuda a articular los poderes que todos tenemos para que todos tengamos la oportunidad de ejercer el poder que tiene cada uno, porque todos somos portadores de poder para el cambio. El mayor poder es "poder ser": el cuidado más grande es "dejar ser" y tomar el riesgo de que el otro "sea" sin amenaza ni coacción de nuestra parte.

construir poder difuso, del hecho de darle contundencia a lo imperceptible y sentido propio a lo ajeno.[39]

Desde este abordaje también se pone en práctica una revisión permanente de los Derechos Humanos, ya que a medida que pasa el tiempo y surgen nuevas expectativas y exigencias por parte de la sociedad, estos derechos evolucionan y amplían sus alcances. Los derechos humanos de primera generación son aquellos considerados democráticos, civiles y políticos. Luego vinieron los de segunda generación: los económicos, sociales y culturales, que se ocupaban de garantizar el derecho al agua potable, al aire limpio, a la seguridad alimenticia, a la tierra no contaminada y a una vivienda digna. Hoy ya se habla de derechos humanos de tercera generación, que son aquellos colectivos y difusos, como el derecho a la solidaridad y a los bienes sociales y públicos.[40]

Todo este conjunto de nuevas miradas sienta las bases para una fuerte democracia participativa: cada ser humano tiene derecho a participar en el mundo social que él mismo ayuda a crear y construir con su presencia y trabajo. Implica el desarrollo de estructuras y herramientas para un proceso de toma de decisiones participativo y también vinculante, dentro de un marco de seguridad jurídica, estado de derecho y cumplimiento de la ley. Es muy interesante que el concepto de democracia participativa se exprese en el valor de estar juntos por encima del valor de estar de acuerdo (mientras que el valor principal en las democracias directas tiene que ver con que el estar de acuerdo por parte de las mayorías para imponerse sobre las minorías).

Esto da lugar a lo que hoy se conoce como la sociedad civil organizada, que es la construcción de ciudadanía, de lo público, en el ámbito estatal. Lo que quiere decir que lo público ya no pertenece solo al gobierno, por lo tanto no es éste el único

39 Llamamos poder difuso a todas esas fuerzas que conforman el contexto dentro del cual vive inmersa la organización y que no se ven a simple vista ni se pueden cuantificar, pero que están presentes en el día a día de nuestros proyectos y muchas veces determinan el éxito o fracaso de los mismos. "*Cuando un proyecto logra convivir con su entorno, el poder difuso se equilibra y ganamos todos*". Carlos March dixit..

40 Un bien es público cuando tiene la misma calidad para todos. Una sociedad es más equitativa cuantos más bienes públicos tiene y dispone. Si el objetivo de las políticas públicas es promover y asegurar el bienestar colectivo, el fin último de ese bienestar debería expresarse en el nivel de felicidad que alcanzan los habitantes de una sociedad. Por lo tanto, la evaluación de una gestión pública debería medirse a partir de la capacidad de crear las condiciones de factibilidad para convertir a la felicidad en un bien público.

actor social que puede tomar decisiones en ese ámbito, sino que hay uno nuevo: la ciudadanía activa.

La organización social gesta la comunidad, entendida como la "común-unidad de los diferentes actores sociales de un colectivo en la búsqueda de un propósito". Lo opuesto sería una ciudadanía no activa, concepto directamente relacionado con el clientelismo. En este nuevo modelo de ciudadanía activa, la participación se da a partir de promover procesos de incidencias en políticas públicas, que instalen mecanismos y principios de democracia participativa y faciliten la injerencia y el involucramiento de los ciudadanos en cuestiones de interés común.

Todo ello se vincula con la iniciativa popular, la figura del *ombudsman,* la banca del vecino, las audiencias públicas obligatorias, el presupuesto participativo, el régimen de libre acceso a la información pública, la revocatoria del mandato, las elecciones por preferencia, el tribunal del vecino y el boletín oficial gratuito a través de Internet. Es decir, a través de la ciudadanía activa se construye toda una nueva forma de vinculación entre el gobierno y la sociedad. Se produce también un proceso muy interesante desde la construcción social, que implica la identificación del espacio público como un espacio clave de intervención ciudadana.

Cuando todos estos conceptos impulsados por los ciudadanos comienzan a transformarse en acciones concretas buscando materializarse en la realidad, obviamente las instituciones tradicionales se ven obligadas a tener que reformularse y asumir un compromiso muy fuerte con su propio proceso de democratización interna, que se conoce con el nombre de democratización de las organizaciones. Porque este nuevo pacto, este nuevo ADN social, las personas lo van llevando y diseminando por todas partes, especialmente en aquellas instituciones y organizaciones en las que participan, exigiendo que el liderazgo de las mismas se base en la horizontalidad del poder, el codiseño y la cogestión. Por eso, aquella persona que esté al frente de una organización y no lidere teniendo en cuenta estos principios tiene los días contados. Por otra parte, aquellos líderes y organizaciones que no abracen esta agenda y no la incorporen en su pacto cultural no serán elegidas por los nuevos talentos, que sin lugar a duda son "el" factor clave de éxito en las organizaciones para lograr el impacto esperado.

Esta visión del liderazgo se vincula directamente con la legitimidad como una instancia superadora de la legalidad. En términos jurídicos, la legitimidad es la capacidad de ser obedecido sin tener que recurrir a la coacción, en contraposición al concepto tradicional de autoridad. En términos políticos, la legitimidad es la capacidad que permite ejercer el poder sin necesidad de recurrir a la violencia[41] (cuando hablamos de legitimidad siempre debemos tener en cuenta que existen dos dimensiones: la legitimidad de origen, qué está directamente vinculada con la manera en la que se accede al poder, y la legitimidad en el ejercicio de las funciones, que hace referencia a la forma en la que se desarrolla la gestión en el ejercicio del poder).

Hoy ya no alcanza con que la ley nos permita actuar de determinada manera sino que es necesario poder contar con la validación externa que habilite y brinde a las personas, instituciones y organizaciones una licencia social para operar. Esta validación externa solo se obtendrá y mantendrá en el tiempo si está unida a la autoridad moral, a la honestidad intelectual, y también, como bien señala Alan Watts, a la honestidad afectiva. Un ejemplo de ello es lo que pasó en Esquel, en la provincia de Chubut. Meridian Gold, una empresa minera canadiense, anunció en 2002 un proyecto para la extracción de oro a cielo abierto en esa región. Se realizaron diferentes estudios de impacto ambiental, que demostraron que la contaminación producida por el cianuro que era necesario utilizar para procesar el mineral podría llegar a afectar al Parque Nacional los Alerces. El Movimiento de Vecinos Autoconvocados por el “No a la Mina”, una ONG integrada por diversos sectores de la comunidad de Esquel, logró difundir el tema en medios nacionales e internacionales y organizó un plebiscito mediante el cual un 80% de la población local expresó su rechazo al proyecto. A pesar de que el gobierno provincial ya había autorizado la explotación de la mina y otorgado los permisos, el proyecto no pudo avanzar por falta de legitimidad y validación externa por parte de la sociedad. En consecuencia, el gobierno tuvo que dar marcha atrás y se vio obligado a prohibir la explotación minera a cielo abierto y la utilización de cianuro en esa provincia.

41 En el plano individual, la legitimidad está directamente relacionada con la diferencia entre alcanzar o conseguir un logro, o salirse con la de uno. En el primer caso, todos ganan mientras que en el segundo muy probablemente alguien salga lastimado. En este sentido también es importante tener en cuenta que la historia de vida y trayectoria de una persona puede legitimar su discurso o invalidarlo por completo.

Al respecto, también es importante lograr la validación interna, que es la aprobación por parte de cada uno de los integrantes de una organización de todo lo actuado y de los proyectos futuros que se lleven adelante. Una organización que no se preocupa por la validación interna, muy difícilmente pueda alcanzar la validación externa que tanto necesita para poder operar y conservarla en el tiempo.

Esto nos lleva a su vez a otro tema muy interesante que es la transparencia.

Legitimidad, validación externa e interna y, por último, transparencia, tienen que ver con presentar una actitud pública que deje ver claramente la realidad de los hechos, informando de las actividades que se realizan –llámese empresa, organización social, u oficina de gobierno–- y los impactos de las mismas. Esto se da interactuando con el entorno, escuchando las demandas y expectativas de los interlocutores y brindando respuestas responsables. Hoy ya existen algunos instrumentos para la evaluación de estas variables, como el barómetro oval mundial de la organización Transparency International.

Transparencia tiene que ver también con el libre acceso a la información y a los actos de gobierno de las organizaciones y de las instituciones, no solo de las públicas, sino también de las privadas y de las sociales. Esto es de lo que hablaba Alberto Borrini cuando se refería a la “sociedad de cristal”. Dos buenos ejemplos de este abordaje son Wikileaks y el Consorcio internacional de periodistas de investigación ICIJ.

La democratización de la información de interés público a partir de la práctica de apertura de datos, está consolidando una forma innovadora de participación ciudadana dado que permite conocer mejor los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales y, al mismo tiempo, recrea una institucionalidad virtual que instala el estado de derecho digital en las democracias modernas.

Desde esta mirada puede entenderse la reforma política como la democratización de la representación política, la transparencia y la equidad electoral, que implican imparcialidad, representación genuina y participación ciudadana. Hoy los ciudadanos les estamos pidiendo a gritos a las organizaciones que nos abran el acceso a la información que manejan para que haya transparencia y de esa forma podamos ver en qué medida queremos seguir o no renovándoles la licencia social

que necesitan para operar o participando de las mismas (no les exigimos que sean perfectas, pero sí que sean transparentes).

En este sentido la gran pregunta es: *¿qué tan preparados estamos para la transparencia total?*

A partir de la irrupción de los medios masivos de interacción y de las redes sociales en la vida cotidiana de las personas ha surgido un nuevo concepto de privacidad que se denomina "privacidad pública". El concepto tradicional de intimidad y privacidad ha quedado obsoleto para darle lugar a una nueva forma de exposición pública de los actos privados que consiste en estar permanentemente expuesto a la mirada del público, aún a costa de no seguir eligiéndolo o de cambiar de opinión en algún momento, ya que los contenidos que se publican a través de Internet y se suben las redes sociales, una vez que ya fueron publicados, dejan de pertenecer a las personas para formar parte de los contenidos de la blogosfera cuyos "dueños" son las empresas como Facebook u otras que brindan las plataformas de interacción social. Desde 2014 en Europa esto ha cambiado, debido a una sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea por la cual los ciudadanos pueden exigir a los buscadores como Google que eliminen de sus listas de resultados aquellos enlaces que violen sus derechos. El derecho al olvido es un concepto relacionado con el Habeas Data y la protección de datos personales, el derecho al honor, intimidad e imagen. En Francia ya existe también una ley que incluye el derecho a la desconexión, o sea el derecho a no estar obligado a permanecer conectado a internet fuera del horario de trabajo.

Aún se desconoce las secuelas que dejarán en el futuro estas nuevas formas de exposición pública, y sus efectos sobre el derecho de los ciudadanos a preservar su intimidad y llevar una vida privada. El dilema se plantea en términos de la legítima defensa de la intimidad, el derecho a la privacidad, y la confidencialidad como formas de resistencia al avance sobre las libertades individuales, y ya se están viendo las primeras reacciones por parte de los individuos que en algún momento se han sentido perjudicados por esta nueva realidad.

El libre acceso a la información se relaciona directamente con la rendición de cuentas, que no es otra cosa que ser responsables de nuestros actos y colocar la

información en la vitrina publica para que la sociedad pueda estar enterada de nuestro accionar, revisarla, analizarla y, en su caso, usarla como mecanismo para sancionar si se detectan anomalías. Una de las cláusulas del GRI (Global Reporting Initiative) es la pauta de la verdad, establecida por dar cuenta de aquello que salió mal en la gestión, los objetivos que no se alcanzaron, y qué se va a hacer para mejorar.[42]

Un caso interesante es el de la empresa automotriz alemana Volkswagen, que tuvo que llegar a un acuerdo con abogados privados y el gobierno de los Estados Unidos para comprar casi 600.000 vehículos diésel que estuvieron involucrados en un engaño en las pruebas de emisiones. Este acuerdo es parte de las multas exigidas por la ley norteamericana que Volkswagen está obligada a pagar por el fraude, mientras que los gastos para compensar a los propietarios ascienden a más de mil millones de dólares.

A su vez la rendición de cuentas está directamente vinculada con otro concepto que es la medición del impacto, que significa asegurar que la toma de decisiones contemple las consecuencias directas e indirectas de la acción que se va llevar a cabo, que normalmente se conocen con el nombre de "externalidades". Son aquellas secuelas de las actividades humanas que muchas veces se van acumulando en el tiempo, que pueden afectar en el mediano o largo plazo, y tener un alcance local o global.

Como bien señala Steve Howard, "solo se puede manejar o administrar aquello que se mide, por lo tanto es una obligación medir aquello que nos importa" (a pesar de que medir muchas veces ponga en juego nuestra autoestima, sobre todo cuando no se alcanzaron los resultados esperados). De modo que ya es hora de internalizar esas "supuestas externalidades" e incorporarlas a los costos de los productos y servicios, dado que son los actores del mercado –tanto productores como

42 ¿Qué es exactamente la verdad? ¿Es la descripción de algo tal como uno lo ha visto, sin exagerarlo ni minimizarlo? No. ¿Es la narración de un incidente, con las mismas palabras en que se lo oyó narrar? Tampoco. La verdad impulsa ideales, eleva, e inspira al individuo y a la sociedad. Es al mismo tiempo un faro y la luz que ilumina nuestro camino. Solo una vida inspirada por la verdad posibilitará al hombre vivir como ser humano y no degradarse, sin embargo a muchas personas les importa mucho más el futuro que la verdad. "La verdad los hará libres", nos recuerdan las Escrituras.

consumidores– quienes obtienen un beneficio económico con la subvención que les viene brindando el planeta Tierra a un costo que sin lugar a duda no es gratis.

Considerando que ya hemos agotado la capacidad de carga y de resiliencia del planeta, en el futuro cercano no nos quedará otra alternativa que tomar la decisión de incorporar los costos de las externalidades a los precios, ya que de una u otra forma siempre hay alguien que paga las consecuencias, y generalmente son las poblaciones más pobres y rezagadas las más afectadas –por ejemplo, los indeseables efectos del cambio climático–. Además, en la medida en que no logremos incorporar los costos de las externalidades a los precios de los productos y servicios, y de esa forma asignarlos a las empresas y sectores de la economía que correspondan, dichos costos van a caer injustamente en las espaldas de los contribuyentes y de la sociedad en su conjunto, que son quienes tendrán que financiar finalmente a los gobiernos para que éstos puedan hacer frente a los costos derivados del control de daños, consecuencia de la sobreexplotación y pérdida de los ecosistemas naturales. De modo que toda organización o institución, no importa si pertenece al sector público, privado o social, debe conocer, reconocer, gestionar y comunicar el impacto total de su gestión u operación con herramientas verdaderas y confiables, como por ejemplo los balances de sostenibilidad, entre otras. Un caso interesante para tener en cuenta cuando hablamos de medición de impacto es el de la empresa brasilera Natura, que a partir de 2014 ha incorporado a sus prácticas el concepto de "impacto positivo", definición que debe dar respuesta a la pregunta: *"¿si esta empresa, organización o institución no existiera, la sociedad estaría mejor o peor?"*

Los conceptos hasta ahora mencionados no pueden abordarse sin asegurar la igualdad de acceso a las oportunidades, porque ya no es suficiente con la igualdad ante la ley. Esto significa, entre otras cosas, el acceso a formas dignas de trabajo garantizadas por el mérito y el esfuerzo propio –y no por el nepotismo tan presente en nuestros días–, así como a bienes y servicios públicos de calidad en un marco de promoción y respeto de los derechos humanos. Para ello es necesario garantizar la equidad**,** que es promover la igualdad de oportunidades para el pleno desarrollo de las personas y las comunidades. Y también la equidad intergénero y la equidad intergeneracional**.** La primera tiene que ver con la inclusión de la mujer y de aquellas

personas que por su identidad de género pueden estar en situación de riesgo o vulnerabilidad, y la segunda incorpora a las generaciones presentes y futuras (en este sentido sería importante tener en cuenta que los niños no forman parte de las generaciones futuras sino que son *presente permeable*)[43].

También es importante pensar de qué hablamos y a qué hacemos referencia cuando decimos "nosotros", para así entender el concepto de inclusión, que debe comenzar por considerar a los excluidos como los principales protagonistas, ya que en la actualidad éstos representan a la mitad de la población del planeta. Y cuando hablamos de exclusión no hacemos solo referencia a la alimentación, la vivienda y la vestimenta, sino también al trabajo, la cultura, la dignidad, la paz y el amor.

Inclusión social significa integración que respete las diferencias y construya convergencias en diversidad, y muy especialmente solidaridad con los grupos de riesgo y reconstrucción de las identidades fragmentadas. Los grupos de riesgo pueden ser tanto los niños como ancianos, madres solteras, mujeres y personas con capacidades especiales, las víctimas de la trata de blancas o los integrantes de los pueblos originarios que son perseguidos por su condición. Una de las características que une a estas personas es la indiferencia de la sociedad ante sus problemas y la invisibilidad que esto supone. Incluirlos significa aprender a sostener una mirada abierta y generosa con el otro, con lo distinto y diferente, decir no a la discriminación y sí al pluralismo, la aceptación y a la tolerancia[44]. Todos temas íntimamente vinculados con la convivencia.

43 La inclusión de la diversidad sexual en la empresa es uno de los temas más postergados de la agenda social de la sustentabilidad que de a poco va encontrando su espacio de visibilidad. Desde que la fundación Human Rights Campaign lanzó el Índice de Igualdad Corporativa en 2011, ya son más de 500 las empresas que se han sumado a esta iniciativa en los Estados Unidos. Y en España ya suman más de 700 las compañías que han suscrito al Charter de la Diversidad impulsado por Fundación Diversidad.

44 Ante el otro nadie puede permanecer indiferente, sino que tiene que tomar una postura. El otro siempre representa una propuesta que reclama una respuesta. De esta confrontación entre propuesta y respuesta surge la responsabilidad, y al asumirla nos convertimos en seres éticos. La ética se manifiesta en el modo en que se establece nuestra relación con estos diferentes tipos de "otro" (que puedo ser yo mismo). El otro es determinante. "Sin pasar por el otro toda ética es antiética", nos recuerda Leonardo Boff en su libro *Del Iceberg al Arca de Noé.*

El conflicto se produce cuando hay visiones del mundo muy diversas e incompatibles que, al mismo tiempo, se ven forzadas a coexistir y velar por la mutua supervivencia[45].

El pluralismo como abordaje para la resolución de conflictos comienza con el reconocimiento del otro, lo que implica la propia identidad. Es decir, considerar al otro, como fuente de comprensión y no solamente como término de inteligibilidad. Porque el pluralismo no significa que reconocemos muchos modos diferentes de hacer, pensar y sentir (pluralidad) sino que detectamos muchas formas que no podemos reconocer como los únicos modos de alcanzar un objetivo o de hacer las cosas. El antagonismo solo se genera por ignorancia de una de las partes o de ambas. Cuando se busca la verdad aparecen la convergencia y la voluntad para encontrar soluciones. En este sentido, aunque pueda llegar a resultar paradójico, inclusión también significa promover la reinserción de todas aquellas personas que eligieron autoexcluirse de la vida social para aislarse y vivir en countries, barrios cerrados y edificios autosuficientes.

Al hablar de inclusión no podemos dejar de hablar también de la inclusión digital. Aquel que hoy no está incluido digitalmente en el mundo se está quedando afuera del sistema, es un nuevo analfabeto. El lema es por lo tanto: “un ciudadano, una cuenta de email”. Esto implica asegurar el acceso a las herramientas y dispositivos tecnológicos que se necesiten para poder trabajar –teléfono celular, computadoras,

45 Según el analista Gonzalo Frasca, a partir de los acontecimientos sucedidos en París con la masacre de los periodistas del semanario francés Charlie Hebdo, somos testigos de un momento bisagra en la historia de Occidente entre la hegemonía cultural francesa y la estadounidense: la libertad y la defensa de las ideas ante todo, por más ofensivas que éstas puedan resultar, versus la proclamación de la coexistencia pacífica a cualquier precio con la esperanza de vivir en paz, lo que llamamos ser “políticamente correcto”, una estrategia que Estados Unidos necesitó para lidiar con su diversidad cultural y sus conflictos raciales internos, y que ahora ofrece como receta para convivir en un mundo que eligió la globalización económica por sobre la mundialización de los derechos humanos.

etc.– y tener también acceso libre a Internet para poder comunicarse y estar incluido en el pacto social que nos imponen la tecnosfera y el ciberespacio.[46]

Al respecto, la empresa Google está desarrollando un proyecto experimental, Loon, para proporcionar acceso a internet a personas que viven en zonas rurales y remotas utilizando globos de helio de gran altitud para crear una red inalámbrica aérea de velocidad 5G. Otra de las iniciativas que avanzan en esta dirección es lifi, un tipo de conexión a Internet que usa tecnología que se caracteriza por transmitir información a través de la luz led y las mediciones realizadas muestran que es 100 veces más rápido que muchas tecnologías wifi.

También ya son muchos los países que han incorporado el uso de computadores personales en la enseñanza pública después de que en 2006 Nicholas Negroponte presentara el programa "Una computadora portátil por niño" o OLPC (del inglés "One Laptop Per Child"), un proyecto centrado en la entrega de una PC a cada niño con el propósito de proporcionarles acceso al mundo, al conocimiento y a la tecnología de la información como formas modernas de la educación.

Otra iniciativa interesante vinculada a la inclusión es "Diseño para todos" que promueve el diseño de productos y entornos que pueden ser utilizados por todas las personas, en la mayor medida posible, sin la necesidad de adaptaciones o diseños especializados.

Inclusión digital implica también igualdad de acceso a las TyCs (tecnologías de la información y de la comunicación), un tema que se está discutiendo muchísimo y para el que hay infinitos modelos en el mundo que ya están funcionando con el fin de reducir las asimetrías en el acceso a la información.

Otra de las dimensiones que debemos tener en cuenta cuando hablamos de inclusión es la inclusión financiera, que se puede definir como el acceso de los sectores más populares de la población a productos y servicios financieros de calidad, y forma parte de un proceso más amplio de universalización de derechos

46 La irrupción de la tecnología en la vida cotidiana nos enfrenta a un sinnúmero de desafíos, entre otros comprender que éste es un instrumento al servicio de las personas y no todo lo contrario. En la actualidad es muy común ver cómo de a poco y casi sin darnos cuenta, hemos ingresado en un nuevo pacto de esclavitud frente al trabajo, que rompe con una de las mayores conquistas sociales de la Revolución Industrial que ha sido la cantidad de horas que debía trabajar una persona y la libre disponibilidad de su "tiempo libre". Otro de los desafíos está vinculado con la cantidad de horas al día que tanto adultos como niños pasan frente a una pantalla, confundiendo la virtualidad con la realidad y generando nuevos y graves problemas de comunicación y vincularidad.

que incide positivamente en el desarrollo y reducción de la pobreza. Se ha determinado que la inclusión financiera es una parte importante en el proceso de la inclusión social, y en años recientes se han incluido estos temas en las agendas políticas de prioridad en distintos gobiernos a nivel global.

Por último, como bien señala Carlos March, no puede haber inclusión social si no hay inclusión cívica. Esto significa poder zanjar la brecha que existe entre el sistema democrático y la democratización del sistema, concepto que promueve que todos los ciudadanos puedan acceder a la agenda de la institucionalidad, porque únicamente desde allí se resuelven los problemas vinculados con la calidad de vida a nivel masivo.

Todos estos problemas, desafíos y cuestiones que nos plantea este nuevo paradigma solo pueden resolverse a través de promover instancias de diálogo multi**:** multiparte, multicultural [47] y multisectorial. [48]

De allí surge la idea de "verdad" como la posibilidad o la oportunidad de una construcción de a dos como producto del diálogo. Es de estos temas de los que se habla cuando se menciona el famoso *stakeholders dialogue*: el concepto de los públicos de interés dialogando con la organización, con las instituciones; y el diálogo como un escenario para el encuentro con los otros, con los demás, promoviendo de esta forma la evolución de estos espacios hacia futuras comunidades de práctica a través de la construcción de consensos.

Estas instancias de diálogo sostenidas en el tiempo promueven la construcción de capital social, que depende en gran medida de la construcción de confianza y postula la honestidad intelectual como un valor inclaudicable.

Más allá de los encuentros y acuerdos a los que se pueda llegar a través de estas instancias de diálogo multi, lo más importe es la capacidad del "colectivo" de compartir fracasos y lograr que la sinceridad se haga presente y tenga un peso importante en el momento de tener que rendir cuentas de los resultados alcanzados.

47 Como bien sostiene Patricio Sutton, en la era de la globalización la interculturalidad representa un valor tan importante como la biodiversidad.

48 A pesar de todos los esfuerzos realizados en pos de la "fertilización cruzada", concepto que apunta al intercambio de ideas y experiencias entre diferentes grupos de personas con el fin de producir un mejor resultado, debemos aceptar que aún no hemos podido avanzar en la construcción desde lo multisectorial (en la evolución del uno al nosotros). Sí existe una enorme toma de conciencia colectiva respecto de no estar de acuerdo con el sistema imperante y no aceptar sus reglas de juego, pero todavía no se ve a nivel global actores dispuestos a trabajar juntos o a construir con el que es diferente.

Nunca podremos evolucionar hacia un nuevo paradigma si no hay espacio para la verdad y la autenticidad[49]. También es necesario tener presente que en el diálogo debe siempre existir el beneficio de la duda, de tal forma de dejar abierto el espacio para que alguna de las partes cambie sus preferencias, porque de otra forma estaríamos en presencia de una simple contraposición de argumentos. Como bien decía Isaac Newton: estamos más acostumbrados a construir muros que puentes.

En este sentido la pregunta que se impone es: *¿qué es aquello que estás viendo que yo no?*

Al respecto, fue muy interesante cuando Jack Welch, el número uno de General Electric, un día empezó a sopesar cómo influía la cuestión de la sinceridad en la cuenta de resultados de la compañía, y descubrió que la empresa estaba perdiendo una enorme cantidad de dinero porque la gente nunca tenía la oportunidad para opinar y poder decir su verdad (en teoría, la empresa como sistema productivo busca siempre el error cero, la productividad y la eficiencia). La imposibilidad de los empleados para expresarse en un marco de libertad, confianza y honestidad intelectual repercutía en forma directa en los resultados de la empresa en términos de creación de riqueza económica. Alineado con este concepto, en 2012 nació en Méjico "Fuckup Nights", un evento que actualmente se desarrolla en más de 50 países y 150 ciudades, en el que los participantes cuentan sus historias de fracasos en los negocios.

Todos estos conceptos confluyen en la construcción de comunidad, que nos habilita a suscribir a la idea de la necesidad de construir una identidad colectiva en la que todos formamos parte de un todo que es el proyecto humano, y siendo conscientes, como dice Pedro Tarak, que "siempre es más importante estar juntos que estar de acuerdo".

49 Cuando la preocupación por las consecuencias es más importante que la búsqueda de la verdad, entonces no hay esfuerzo que alcance porque está orientado en la dirección equivocada. Lo mismo sucede cuando elegimos privilegiar lo que nos conviene por sobre lo correcto, y también cuando caemos en el error de buscar culpables en vez de encontrar soluciones. Una excelente explicación nunca reemplaza el hecho de no haber alcanzado los objetivos. Frente al error no hay que recurrir a la complacencia, ya que cuando las cosas no salieron bien ser complaciente es inaceptable e inmoral, y además, si no se reconoce el error, no hay aprendizaje posible.

Construcción de comunidad y capital social implica autogestión**:** dejar capacidad instalada en la sociedad y en los ciudadanos para resolver sus propios conflictos a partir de diseñar y organizar sus propios procesos de gestión y toma de decisiones, que es lo opuesto a que tenga que aparecer la figura de un padre o un jefe, alguien de afuera, para decir cómo se tienen que hacer las cosas. Autogestión implica también la correcta autoadministración de los límites y la aplicación de los criterios de prevención y prudencia. Y en el caso de que fuera necesario implementar alguna instancia de control, la misma se debe dar dentro de un marco de "gestión de control entre pares" desde el acompañamiento y como una instancia superadora, y no desde el control que ejerce una autoridad que reprime y sanciona.

Este concepto de autogestión promueve y alienta la asociatividad bajo todas sus formas, los acuerdos como el comienzo de una solución: iniciativas comunes, integración, convergencia, alianzas estratégicas, construcción de puentes, redes, articulaciones, plataformas, espacios, clusters temáticos y geográficos, enredamientos, networking, y "órbitas", que son espacios constituidos por todas aquellas personas que formaron parte de una organización y que al seguir en contacto con la misma pueden dar testimonio de los errores cometidos en el pasado y pueden aprovechar el capital social que fueron construyendo entre todos a lo largo de la historia. Implica órganos de gobierno independientes, balances propios y cierta autonomía en las decisiones, con propensión a cooperar y estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en la relación, a comunicarnos abiertamente, abstenernos de conductas oportunistas o de corto plazo, que apuntan siempre a sacar provecho o alguna ventaja a costa de los otros.[50]

Los portafolios, carteras de alianzas y el efecto autobús –que es cuando las organizaciones entran y salen permanentemente de alguna forma de alianza-, confluyen en la idea de una nueva filantropía, enfocada en promover redes y espacios desde la lógica de la oportunidad compartida, y en la construcción de comunidad más allá de los intereses particulares, sectoriales o comerciales. Un

50 Más allá de las temáticas puntuales y de los clusters específicos, que siempre dan testimonio de que la unidad en diversidad es algo posible y alcanzable, es muy importante que promovamos la construcción de redes de significación que impliquen la búsqueda de identidad y de proyecto compartido: juntos y de acuerdo. Y también redes que se construyan a partir de vínculos de afecto en contraposición a las redes de contactos que siempre son utilitarias y de corto plazo.

ejemplo interesante es la experiencia de Articulación Patagónica, una iniciativa impulsada por la Fundación Avina que reunió líderes sociales de la Patagonia argentina y chilena en un cluster geográfico enfocado en el desarrollo sostenible, asumiendo a la Patagonia como un solo territorio binacional más allá de las fronteras de ambos países. Desde esta mirada se trabajó en la construcción de agendas comunes a través de redes colaborativas integradas por líderes y organizaciones sociales de ambos países. Avina practicó este tipo de abordaje a lo largo y ancho de toda Latinoamérica. A punto tal que en algunas oportunidades se organizaron encuentros en los que participaron líderes sociales de clusters que a simple vista podrían parecer completamente antagónicos, como por ejemplo el encuentro entre líderes y organizaciones de la Patagonia y la Amazonia. Lo interesante de esta experiencia fue comprobar que después de varias horas de trabajo, ambos grupos descubrieron que sus agendas tenían mucho más en común de lo que ellos mismos pensaban, como por ejemplo el problema del aislamiento y las relaciones complejas y difíciles con las oficinas del gobierno central de sus respectivos países.

Un solo planeta

Cuando se habla de medición de impacto a nivel global, se habla del efecto que produce una determinada acción humana sobre el ambiente y la sociedad. Tema que nos introduce en todos aquellos vinculados con las Convenciones de las Naciones Unidas sobre medio ambiente, cambio climático, biodiversidad, capa de ozono, degradación de suelos, aguas internacionales, poluentes orgánicos persistentes, entre muchos otros. Todas cuestiones que abarcan los acuerdos base para los marcos regulatorios y que dieron nacimiento a discusiones sobre la Convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático, desertificación y sequía, uso de químicos y agroquímicos no degradables, la huella ecológica y el carbono neutro en eventos como la cumbre de Copenhague y a organizaciones como 350. Esto nos introduce también en temas relacionados con los servicios financieros como el comercio de emisiones, el pago por servicios ambientales y los fondos de carbono. Es decir, asuntos que ya se están trabajando a nivel global, en muchas instancias y en muchas organizaciones, intentando medir y evaluar el

impacto de la acción humana sobre el planeta. Se trata de fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas, trabajando en la identificación de diferentes variables para, por ejemplo, cerrar el ciclo del proceso productivo, reducir las emisiones, alcanzar el impacto ambiental y la basura "cero", propiciar el uso de las energías renovables, lograr un transporte eficiente, y promover el diálogo entre los diferentes sectores que aliente y promueva el rediseño y la innovación.

Según la diseñadora uruguaya Giselle Della Mea, es importante entender que absolutamente todo lo que hacemos los humanos ha sido diseñado por nosotros mismos. Por lo tanto, considerando que el diseño es anterior a la sustentabilidad, nuestro mundo no es sostenible por errores de diseño. Errores en el diseño de productos que están pensados "de la cuna a la tumba" en lugar de haber sido pensados "de la cuna a la cuna"; diseño de servicios que generan ineficiencias que impactan negativamente en nuestras vidas; errores de diseño en modelos de negocios que causan severos problemas sociales y ambientales; y diseño de conceptos equivocados en torno al éxito, que han generado un consumo altamente tóxico y que nos obliga a tener que redefinir el significado de esa palabra. Diseñar no es otra cosa que identificar un problema a resolver, transformar una solución sustentable en un prototipo testeado y validado. En este sentido el diseño es un comportamiento, no un departamento[51].

Por lo tanto, la gran pregunta es: *¿qué problema resuelve mi negocio?* Tener que enfrentar esa búsqueda y encontrar ese propósito nos obliga a tomar contacto con la dimensión real de los problemas, para poder conectar un producto o servicio con la solución y con el mercado, y convertirnos en verdaderos agentes de cambio.

Actualmente muchas organizaciones están trabajando desde este nuevo abordaje, que reúne necesidades con responsabilidades, para resolver problemas sociales a nivel global y poder de esa forma construir mapas de impacto que les permitan aprender de este tipo de experiencias a gran escala[52].

51 Uno de los mayores reconocimientos a nivel empresarial que se le he hace al fundador de la empresa de computación Apple, Steve Jobs, es por haber diseñado un modelo de negocios que sumó la invención y la innovación.

52 Waka waka es un proyecto social con impacto global en el que trabajan aproximadamente 20 personas, y que diseñó un producto para resolver un problema muy concreto: la iluminación para personas que no tienen electricidad utilizando la energía solar. A través de un dispositivo que cuenta con una lámpara led, un panel solar

Todo esto hoy se tiene que poder, de alguna forma, delinear, diseñar, trazar. También debería ser posible ir viendo, poco a poco, su evolución y si se van alcanzando los objetivos fijados. Esto es lo que se conoce como trazabilidad**.**

Para poder actuar bajo estos parámetros es necesario animarse a dar un salto cualitativo en el pensamiento y enfrentar la necesidad de hacer un abordaje de lo disruptivo**,** que refiere a los grandes momentos de transición en los que estamos inmersos en estos tiempos, ya sea por la acción de la naturaleza o del hombre, que llevan a cambios bruscos en los escenarios reales. De acuerdo con Moty Benyakar, estos escenarios disruptivos pueden llegar a constituirse en importantes fuentes de displacer, al punto que pueden llegar a alterar tanto el comportamiento como el pensamiento y la psique de una persona o de la sociedad en su conjunto. Son ejemplos de estos fenómenos disruptivos las catástrofes naturales[53] como los tsunamis, el cambio climático y las crisis financieras internacionales. Otro ejemplo interesante podría ser la caída de un meteorito en Rusia, en el año 2014, que llevó al gobierno de ese país a dialogar con el gobierno de Estados Unidos para en forma conjunta utilizar el poder nuclear como arma defensiva frente a eventos de estas características (algo absolutamente imposible de imaginar hace solo algunos años).

En la actualidad, para prevenir o paliar sus efectos, existen programas de mitigación, evaluación y reconstrucción llevados adelante por instituciones como el Consejo de Seguridad Humana autónomo, adscripto a las Naciones Unidas, que aplica entre otros el principio precautorio y el principio de prevención. El primero es la adopción de medidas protectoras antes de contar con una prueba científica de un potencial riesgo. Ordena tomar medidas que reduzcan la posibilidad de sufrir una catástrofe a pesar de que se ignore la probabilidad precisa de que esto ocurra (es importante tener en cuenta que en los sistemas complejos la previsibilidad se torna casi imposible). Mientras que el principio de prevención es la obligación de tomar

---

y una conexión USB para cargar un teléfono celular, después de ocho horas de carga se obtienen 100 horas de iluminación no contaminante. El modelo de negocio es bien claro: con la compra de un equipo se dona otro.

53 Es cierto que las catástrofes naturales como las erupciones volcánicas, los terremotos, los tsunamis o los tornados no dependen de la acción del hombre, pero dada la cantidad de habitantes que tiene el planeta en la actualidad y que viven especialmente en las costas, este tipo de fenómenos está generando estragos a escalas jamás imaginadas.

las medidas necesarias que el caso requiera dado que se conoce la frecuencia relativa de un evento catastrófico o de alguna manera puede calcularse su riesgo.[54]

Prevención, protección y cuidado, de eso se trata. Según lo manifiesta Leonardo Boff en su libro *Saber cuidar*, la esencia del ser humano es el cuidado, porque la condición humana es ser en el mundo con los otros cuidándonos mutuamente de cara al futuro. El cuidado es una actitud que implica una acción, y siendo éste esencial al hombre, la inclusión fundamental del otro no puede más que traer como consecuencia el convertirse en el elemento fundante de una nueva ética. Es lo que siguiendo a Heidegger definirá como "modo-de-ser-en-el-mundo", es decir, como aquello que estructura el modo en que el hombre se relaciona y convive con el mundo que lo rodea.[55]

Y cuando de establecer y definir límites se trata, los límites ecosistémicos planetarios**,** que están directamente vinculados con el imperativo ecológico que advierte que son los ecosistemas los que sostienen la vida del planeta, se encuentran en la primera línea. Entender por sobre todo que la vulnerabilidad de los ecosistemas y sus riesgos tienen consecuencias políticas, económicas, sociales y no solamente ambientales. Tal como plantea Alejandro Litovsky, fundador de Earth Security Group, "nuestra especie ha rebasado los límites del equilibrio de la naturaleza en distintos puntos de su historia, a veces, con civilizaciones enteras colapsando durante el proceso. Pero esta es la primera vez en nuestro proceso evolutivo que algunos de los límites que tenemos que abordar son de escala planetaria, por lo tanto las soluciones también tendrán que desarrollarse e implementarse en esta escala".[56]

Al respecto, esta iniciativa explica que la seguridad nacional ya no reside solamente en cuidar las fronteras y en el poder militar, sino en la seguridad de los ecosistemas en los que habitan las personas y los seres vivos, donde hay una

54 A partir del descubrimiento del Genoma Humano en el año 2000, se estima que en 2015 cada persona podrá conocer su propio mapa genético, lo que le permitirá saber con exactitud o predecir las posibles enfermedades a las que estará expuesto, con el fin de tomar las medidas necesarias para prevenirlas.
55 Esta nueva mirada del mundo y de la realidad nos obliga a revisar una vez más nuestro concepto tradicional que asocia lo mundano con las pasiones, las posesiones y las posiciones.
56 Cuando nos damos cuenta que nos fuimos hacia un extremo hay que saber reconocerlo a tiempo e intentar inmediatamente volver al justo medio, por eso es muy importante considerar seriamente la posibilidad de convertirnos en "fundamentalistas del medio".

coexistencia de factores atmosféricos que van más allá de los límites políticos y de los continentes. Hace poco, este equipo de investigadores construyó un mapa de las lluvias del planeta que muestra de dónde proviene el agua de las precipitaciones de las que gozamos todos los humanos, en el que está muy claro, por ejemplo, que si se destruye el Amazonas, la Pampa argentina se vuelve un desierto. El caso del Amazonas es particularmente interesante porque presenta un escenario por demás complejo –y los problemas complejos nunca se resuelven con soluciones simples–. En esa región hay nueve países que comparten límites fronterizos y que, debido a la tala indiscriminada de la selva amazónica para la explotación de la madera y la búsqueda de petróleo, el desarrollo de la minería industrial, la construcción de represas hidroeléctricas, las rutas interoceánicas que la atraviesan, y la sobreexplotación del suelo, están padeciendo consecuencias catastróficas.

Actualmente, por la falta de políticas que hagan un abordaje sistémico de este problema y que no se enfoquen solamente en los intereses económicos de corto plazo de cada uno de los países que forman parte de esta región, todos ellos están sufriendo tanto sequías severas como incendios y otros muchos problemas ambientales cuyas soluciones no residen en tomar decisiones en forma independiente sino en alinear los intereses nacionales con las soluciones internacionales. Por lo tanto, es necesario encontrar el modo de resolver estos problemas vinculados con el cambio climático en forma conjunta, desde un nuevo concepto de lo que hasta hoy ha sido la visión tradicional de la seguridad nacional e internacional.

Esto se conecta con otro dos conceptos muy interesantes que son la gestión de riesgos y el gerenciamiento de crisis, dos áreas que desde hace algunos años vienen desarrollándose y lo harán cada vez más a partir de los problemas que han ido surgiendo debido al cambio climático y sus consecuencias. Estos nuevos escenarios han magnificado la importancia de procesos como por ejemplo la mediación**,** un instrumento para gestionar y resolver conflictos ya sean tanto ambientales como sociales o de otra índole, y que deben solucionarse a través de sistemas de negociación que tengan en cuenta variables como la construcción de confianza, el diálogo, la gobernabilidad, la legitimidad, la validación externa, la transparencia, la rendición de cuentas, la cogestión y el codiseño, las dinámicas de

construcción de consensos y los procesos de decisión participativos, siempre y en todos los casos dentro de una cultura de paz.[57]

Todos estos procesos responden a los desafíos que nos presenta esta nueva etapa de la vida humana y del planeta, en la que no podemos seguir hablando de desarrollo sostenible si no pensamos también en el control de daños. Esto nos enfrenta con la necesidad de contar con herramientas como los planes de contingencia y los mapas de vulnerabilidad para identificar alertas tempranas y dar respuestas rápidas que incorporen la cultura del seguro y la seguridad a la vida cotidiana, considerando que hoy se vive en una realidad mucho peor que lo que auguraba el más pesimista de los escenarios que se previeron durante la primera Cumbre de la Tierra en el año 92.

Ya no alcanza con hablar acerca de cómo nos desarrollarnos sosteniblemente sino que, por haber perdido la oportunidad de tomar las medidas necesarias en el pasado, debemos ahora ocuparnos de cómo enfrentar el control de daños, y en algunas regiones del mundo, comenzar a incorporar la idea del decrecimiento sostenible, dado que habitamos en un planeta finito en el que conviven dos curvas de crecimiento insostenible que son el aumento de la población y el consumo (esto nos obliga a tener que revisar una vez más el costo económico y social de los conflictos socio- ambientales).[58] Joshua Millburn y Ryan Nicodemus, impulsores del movimiento minimalista son un buen ejemplo de este original abordaje de la realidad.

57 Según el escritor, filósofo y coach argentino Fred Kofman, solo hay dos caminos para vivir en una cultura de paz: la coexistencia pacífica o la cooperación voluntaria. En el primero no estamos de acuerdo pero aceptamos las diferencias y convivimos pacíficamente, en el segundo estamos dispuestos a negociar y una vez que llegamos a un acuerdo lo aceptamos, respetamos, cumplimos y honramos.

58 Las industrias extractivas como la minera, se constituyen bajo la premisa de que es posible la generación de riqueza a expensas de la destrucción –en muchos casos irreversible– de una parte importante del medioambiente. Es por lo tanto una fuente de conflictos cuya resolución definitiva pasa por replantear la lógica desde donde las partes observan la situación-problema. Sin embargo, la extracción de recursos naturales con fines económicos es un hecho que no va a cambiar en el corto o mediano plazo debido a que nuestras sociedades se construyen en base a la extracción y transformación de los recursos naturales en tecnologías que nos permiten sobrevivir, ser saludables y prosperar. Urge entonces plantearnos un cambio substancial tanto de prácticas como de los marcos regulatorios y hacer de las industrias extractivas una actividad económica que sea un modelo ético de creación de riqueza basado en la dignidad humana, la inclusión económica y el cuidado de los recursos naturales.

Lo preventivo y lo precautorio han sido dos principios desestimados por los actores del poder durante décadas. Como resultado, el cambio climático es un hecho que genera daños sustanciales con consecuencias desconocidas y cuyo impacto en las actuales formas de vida es inevitable. Como decía Winston Churchill: "Ya pasamos el período de tratar de controlar las causas. Ahora entramos en el período de tener que manejar las consecuencias".

Prevención, intervención y reconstrucción: éste es un momento histórico en el cual hay que animarse a abordar los temas centrales y llevarlos adelante implementando proyectos y acciones más allá de los resultados inmediatos que se obtengan. Una etapa en la que los políticos ya no cuentan con la legitimidad y el poder necesarios para tomar las decisiones que recomiendan los científicos porque en la búsqueda de soluciones fáciles o por prometer lo que saben que no van a poder cumplir para lograr ganar las elecciones, han perdido la autoridad moral como para poder actuar en consecuencia**.** Una etapa también en la que lamentablemente y pese a todo, mucha gente sigue eligiendo votar promesas en vez de planes de gobierno [59] , y sumarse a la fiesta del desarrollo insostenible y el consumo desenfrenado[60].

En este contexto, es claro que la manera en que actualmente hacemos uso de los recursos naturales no es sostenible y que si seguimos avanzando en esta dirección, tarde o temprano nos llevará a un colapso. Hoy se consume un 30% más por sobre la capacidad de carga del planeta y se estima que si continúa la actual tendencia, en 2050 esa proporción se elevaría hasta el 50%. Según la oceanógrafa Silvia Earle, "en los últimos 50 años nos hemos devorado el 90 por ciento de los

59 La desesperación producida por la incapacidad de comprender, o de poder prestar cualquier contribución al caos altamente organizado de nuestro sistema económico-político actual, hace que un elevado número de personas –los excluidos morales, como los llama Toti Flores– abandone sencillamente todo compromiso político y social, dejando que se haga cargo de la sociedad un modelo de organización cuyos fines y valores no son ni racionales, ni instintivos, ni humanos, sino utilitarios, mecánicos y mezquinos. En este contexto, somos muchos aquellos que sentimos la urgencia de apelar a una "emergencia cívica". Mirar hacia otro lado o juzgar de manera indiferente el proyecto de ingeniería social al que muchas veces nos intentan someter los actores del poder sería pecar de ingenuidad u omisión.

60 Uno de los grandes problemas de nuestra época es que se ha institucionalizado la ideología de la emergencia. De esta forma hemos incorporado y normalizado situaciones de emergencia cuyas respuestas hemos convertido en soluciones permanentes, dando de esta forma lugar a un estado de precarización al que ya nos hemos acostumbrado. Por eso es tan importante la prevención, para poder salir de la urgencia constante que nos condena a vivir en un estado de emergencia permanente que en el largo plazo solo nos conduce a lo marginal, lo obsceno y lo impensable.

peces grandes. El 97% del agua de la Tierra es océano. El océano dirige el clima, estabiliza la temperatura, le da forma a la química de la Tierra. El agua del mar forma las nubes que regresan a la tierra y al mar como lluvia, granizo y nieve, y provee de hogar a cerca del 97 por ciento de la vida en el mundo. El poeta Auden dijo: "*Muchos han vivido sin amor. Ninguno sin agua*". Ni uno solo de los esfuerzos que hagamos para prevenir los efectos del cambio climático tendrá sentido si no aprendemos a cuidar los océanos. Si no hay azul, no hay verde".

Estimaciones realizadas en 1997 indican que el conjunto de los servicios ambientales que proporcionan los ecosistemas para todo el planeta tienen un valor promedio anual aproximado de 33 trillones de dólares. Si comparamos esta cifra con la del Producto Bruto Interno del planeta estimado para ese año: 18 trillones de dólares, podemos hacernos una idea de lo que los sistemas ecológicos suponen para la economía y el enorme desafío que va a representar tener que incorporar en algún momento estos costos a los precios de los productos y servicios. Un estudio reciente llevado a cabo por un equipo internacional de científicos y economistas, coordinados por la Universidad de Cambridge y la Royal Society for Protection of Birds (RSPB), estima que cada año la humanidad tiene que aportar unos 250 billones de dólares adicionales debido a la pérdida de los servicios que la naturaleza nos aporta gratuitamente. El estudio concluye también que con menos de 50 billones de dólares al año podríamos proteger los servicios de los ecosistemas, que nos están generando 5 trillones de dólares al año. Esto significa que con menos de un 1/16 del presupuesto mundial en gastos militares podríamos proteger de manera efectiva la naturaleza del planeta.

Ya se conoce también el "día de la deuda ecológica", momento exacto en que la humanidad pasó a estar en falta con la capacidad de regeneración de los ecosistemas[61]. Ese día fue el 19 de diciembre de 1987. Ser conscientes de esta

61 Cuando hablamos de "regeneración" nos referimos siempre a un cambio radical, un renacimiento, o a ser restaurado por completo. La regeneración es una instancia superadora de lo que podríamos llamar renovación, reforma o reorganización. Este concepto generalmente se aplica a los ecosistemas naturales, pero también puede ser utilizado para referirse a la regeneración de sociedades o culturas.

fecha nos obliga a tener que volver una vez más sobre el concepto de control de daños e incorporar el de la resiliencia, que es el proceso necesario para volver al estado inicial y poder superar la adversidad, adaptarse y recuperarse (es importante que tengamos en cuenta que a pesar de todos los esfuerzos que podamos hacer en pos de la restauración del planeta hay una enorme cantidad de especies que se han extinguido durante el último siglo por la acción del hombre y que nunca podrán volver a ser recuperadas)[62].

En el siglo pasado Heidegger ya afirmaba que "esto en donde el hombre vive ya no es la Tierra". El informe del PNUMA, "Planeta muerto, planeta vivo: Diversidad biológica y restauración de ecosistemas para el desarrollo sostenible", presenta los argumentos económicos a favor de la reparación del mundo natural que ha sido dañado o perdido –desde bosques y sistemas de agua dulce hasta manglares y humedales– , y sostiene que avanzar en esta dirección va a permitirnos generar nuevos empleos, combatir la pobreza y producir rendimientos multimillonarios. Por su parte la WWF cada dos años publica su informe Living Planet Report, basado en evidencia científica que da cuenta del impacto de la actividad humana sobre la salud del planeta.

Actualmente también se está extendiendo esta discusión a las reservas naturales respecto de si deben quedar en estado salvaje –*wild nature*– o si deben ser domesticadas o administradas por el hombre –*domesticated or managed nature*–.[63]

Por eso es tan importante que en algunas regiones del mundo que todavía tienen sus ecosistemas sanos, como es el caso de Latinoamérica, los gobiernos cambien su actual abordaje del concepto de progreso y avancen en la dirección del

62 A lo largo de la historia de nuestro planeta se produjeron 5 extinciones masivas que provocaron la desaparición del 99.5% de las especies que alguna vez poblaron la Tierra. Por lo tanto, la exploración espacial quizás sea la única solución que permitirá crear las condiciones necesarias para que el proyecto humano pueda perdurar por siempre.

63 La vegetación y la floresta con la que cuenta actualmente el planeta ya no alcanzan para absorber todo lo que esperamos y necesitamos. Por lo tanto, será solo a través de la práctica de la agricultura sostenible que podremos reconstruir el bioma que le devuelva al planeta la capacidad de carga y resiliencia que los seres vivos necesitamos para seguir sobreviviendo

paradigma de la sostenibilidad, evitando caer en modelos de desarrollo que ya está probado que han quedado obsoletos y cuyas consecuencias conocemos. Es importante al respecto tener en cuenta que a la naturaleza le llevó millones de años construir los ecosistemas que los seres humanos somos capaces de destruir en un instante. En este sentido, como sostiene el rabino Abraham Skorka *"*ya es hora que el hombre comience a redimir la Tierra y aprenda del diálogo que mantienen los pueblos originarios con la naturaleza*".*

Esto nos lleva a pensar una vez más en la idea del decrecimiento sostenible**,** que es una transición socio-ecológica de desaceleración del consumo de materias primas y energía. Porque, como ya se ha dicho en párrafos anteriores, para poder seguir manteniendo el sistema de producción y acumulación que tenemos en la actualidad son necesarios por lo menos cinco planetas como la Tierra. Según sostiene el economista francés Serge Latouche, quien viene alzando su voz a favor del decrecimiento desde 1992, a la velocidad con la que avanza el imaginario tren del progreso –economías cada vez más grandes, dadas a consumir y descartar a la velocidad de la luz– no puede más que terminar en choque con incendio. "Para pensar que se puede crecer infinitamente en un mundo con recursos finitos, una de dos: hay que ser un loco o un economista", suele escuchársele bromear acerca de su profesión.

Es necesario aclarar que cuando se analizan estos temas no se está cuestionando la necesidad de incluir en forma urgente en el pacto del progreso a esa mitad de la población del mundo que vive debajo de la línea de pobreza. Lo que sí se discute es la forma en que lo vamos a lograr, porque si no lo hacemos teniendo en cuenta los preceptos del desarrollo sostenible, son los pobres quienes más van a sufrir las consecuencias, ya que son los más afectados por la degradación de los ecosistemas, porque una vez que su hábitat ha sido contaminado no tienen ninguna posibilidad de poder mudarse, trasladarse, o irse a vivir a otro lugar no degradado con ecosistemas sanos.

Se impone entonces comenzar a trabajar en patrones de producción y consumo sustentables con el fin de dar respuesta a dos grande flagelos de la actualidad que son el sentido de emergencia y la mirada de corto plazo.[64]

Lo que a su vez se relaciona directamente con la corresponsabilidad y la interdependencia**.** Claramente, la sociedad enfrenta el efecto mariposa: interdependencias mutuas de unos con otros y de todos entre sí. En este nuevo paradigma todas las relaciones son inter-retro-dependientes e implican convivencia, cooperación, colaboración, sinergia, solidaridad y solicitud para con el otro. Todos temas íntimamente relacionados con uno de los tres grandes postulados de la Revolución Francesa que hasta el día de hoy ha sido olvidado y dejado de lado: "la fraternidad"; que nos obliga a tener que revisar una vez más el concepto de igualdad en términos de equidad, y el de libertad como la posibilidad de poder elegir entre alternativas que sean realmente genuinas.

Es importante tener en cuenta que muchas veces las responsabilidades son comunes pero diferenciadas, como en el caso de la deuda climática que mantienen los países desarrollados con aquellos que aún no han alcanzado esa categoría.

Por lo tanto, las soluciones deberán provenir de instancias de diálogo, negociación y toma de conciencia por parte los principales contaminadores que son las empresas que operan a nivel global y sus respectivas cadenas de valor –incluidos nosotros, los consumidores–, y las organizaciones como el Consejo Mundial Empresarial para el desarrollo sostenible (WCSD) que los nuclean y

64 En la naturaleza cada ecosistema tiene un propósito, un meta-objetivo, que es promover, preservar y cuidar la vida. En consecuencia, una de las preguntas que nos debemos formular es cuál es el propósito del sistema económico mundial que impera en nuestros días, cuando la influencia que tienen hoy los grupos de presión y de poder sobre los gobiernos y la clase política es muy superior a la influencia de la evidencia científica. Esto nos enfrenta con el dilema de aquello que es científicamente requerido versus lo que es "políticamente" posible en un mundo de crisis convergentes e intereses divergentes.

trabajan en temas de responsabilidad social empresaria desde el paradigma de la sustentabilidad.[65]

Otro buen ejemplo de esa problemática podría ser el abordaje que se hace desde el concepto del "ecocidio", que establece que la destrucción o pérdida del medio ambiente es un crimen que debe ser punible de acuerdo con el principio de responsabilidad superior, es decir que la pena debe caer sobre aquellos que son responsables del hecho: CEOs de grandes empresas, jefes de gobierno, altos mandatarios, banqueros, etcétera, y no sobre los ciudadanos o los trabajadores.

Corresponsabilidad implica asumir un rol activo en la búsqueda de una respuesta verdadera entre las partes, y consecuentemente abandonar los roles de culpable o víctima. Esta última reflexión nos obliga a pensar en la autorregulación**,** que es la adhesión voluntaria a pactos de diferente índole en la que los actores deciden por *motus* propio poner límites a su accionar y no esperar a que los mismos provengan de los gobiernos o de la sociedad. Por citar un ejemplo podríamos tomar el de las empresas que deciden firmar pactos de no corrupción junto con sus competidores con el fin de evitar este flagelo. A su vez es importante tener en cuenta que las leyes ambientales van a ser cada vez más estrictas, y las consecuencias de no haber tomado la decisión de cambiar a tiempo pueden llegar a convertirse en un factor determinante para la supervivencia de la organización. Esperemos que en el futuro cercano ya no sea necesario que se regule desde afuera, deberemos aprender a regularnos por nosotros mismos. Al respecto Joan Antoni Melé sostiene que la evolución hacia la sustentabilidad solo se va a lograr a través del esfuerzo, la renuncia y el sacrificio tanto individual como colectivo, ya que si no cambiamos muy

65 Varias son las voces que se pronuncian en contra de las opiniones del IPCC (Panel Internacional de cambio climático), organización constituida por expertos y científicos de todo el mundo que sostiene que el problema del calentamiento del planeta está directamente vinculado con la acción del hombre sobre su entorno. Y si bien en la búsqueda de demostrar pluralismo de ideas y de "escuchar la otra campana" la prensa también convoca a estos grupos de poder y de presión y los invita a opinar, es importante tener en cuenta que muchas veces las opiniones de estos "negacionistas" son solo voces aisladas imbuidas de una enorme falta de rigor profesional y honestidad intelectual que han decidido ignorar el conocimiento científico, y que además no cuentan con legitimidad ni representatividad para opinar. Pero por sobre todo hay que saber que son voces que no quieren escuchar aquello que creen que no les conviene a sus intereses particulares de corto plazo (como bien nos recuerda Upton Sinclair, es muy difícil lograr que un hombre entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda).

pronto nuestro accionar nos encontraremos muy cerca de los límites de los grandes problemas sociales y ambientales que nos depara el futuro.

Una perspectiva planetaria

Estos 50 ejes, aproximadamente, que involucran el proceso de toma de decisiones y que hemos revisado desde una dimensión micro, vinculándolos con la nueva agenda de la sociedad y las organizaciones, también se pueden analizar desde una perspectiva macro, más universal o planetaria. En particular, aquellos que son omniabarcantes. Y en ambos abordajes es muy importante tener en cuenta que frente a cualquier decisión, debe primar el discernimiento, que es el criterio o la capacidad de distinguir los diferentes elementos que están implicados en una cuestión, cómo se relacionan entre sí, cómo se afectan los unos con los otros y cómo cada uno de ellos incide en el conjunto; la conciencia, que es la facultad de decidir y hacernos sujetos, es decir, actores de nuestros actos y responsable de sus consecuencias, y la toma de conciencia, que es el darse cuenta de la realidad y tener un sentido crítico.

El principio de realidad, por ejemplo, es el primero de la lista, ya que no hay mayor peligro que perderlo. Veamos un ejemplo: posiblemente, desde una pared de un metro se pueda saltar sin correr demasiados riesgos de sufrir una fractura, y desde una de dos metros, aunque sea ya más peligroso, también. Pero saltar desde un primer piso seguro que culmina en una o dos piernas quebradas, y desde un segundo piso, en una columna rota o en la muerte. Sin embargo, pese a los riesgos que conlleva negar evidencias o no sopesar las consecuencias, pareciera ser que el hombre está permanentemente perdiendo el principio de realidad.

El segundo principio- guía es la integralidad, que se sustenta tanto en la biología humana como en la sociobiología. Los seres humanos somos mamíferos gregarios que nos movemos en manadas y todos provenimos de nuestros ancestros africanos que poblaron el planeta hace 300.000 años. Aceptar esta realidad nos permite reconocernos como parte de la Tierra y recorrer juntos el camino de la integralidad. El mundo, como creación humana, también deberá reconocerse parte de la Tierra y sus normas necesariamente tendrán que reflejar las normas de los ecosistemas. Por

todo esto es que quizás ya es hora de que comencemos a pensar en “Declaraciones de Interdependencia”, más que en “Declaraciones de Independencia”, reconociendo que las fragmentaciones artificiales de los Estados Nacionales precisan redefinirse desde la integración que nos brindan los ecosistemas, que no reconocen fronteras ni banderas. Quizá ya es tiempo de instalar la visión del “Interés común Global” por encima del “Interés Nacional”, tan utilizado para justificar acciones unilaterales que sólo contentan coyunturalmente a electorados de gobiernos y los intereses privados que los sostienen, y de esta forma volver a ser lo que históricamente siempre fuimos: nosotros – los seres humanos y el mundo – y la Tierra –biósfera– parte de una misma realidad.

El tercer principio-guía es hacer un abordaje sistémico de la realidad y, tal como estos tiempos lo demandan, también de la virtualidad**,** en la certeza de que la parte tiene que ver con el todo y el todo tiene que ver con la parte, como bien se puede comprobar cuando se estudia de la teoría de los fractales[66]. Ya no se concibe seguir compartimentando el conocimiento como en la era del enciclopedismo o no considerar las vinculaciones manifiestas u ocultas entre individuos, objetos, procesos y naturaleza. Hoy en día es tan importante la organización –que tiene que ver con la capacidad de poner orden–, como la organicidad –que es aquello que le da sentido al conjunto–. Esto conduce a aceptar la idea del principio de complejidad e incertidumbre, que exige siempre tener presente la ambigüedad, la imprevisibilidad y la disrupción, para poder contar con planes contingentes construidos en base a potenciales escenarios futuros con el fin de reducir la aleatoriedad a un rango manejable[67]. Abordar la complejidad implica decirle que no a la síntesis, no a la linealidad, no a la simplificación.[68] Dentro del pensamiento

66 Un fractal es una forma geométrica aproximada, que se puede dividir en partes, cada una de las cuales es aproximadamente del tamaño reducido del patrón completo: una propiedad llamada autosemejanza.

67 La aleatoriedad es un término que se asocia a todo proceso cuyo resultado no es previsible más que en razón de la intervención del azar y a menudo se usa para expresar una aparente carencia de propósito, causa u orden, o como sinónimo de la carencia de tendencias o correlación. Por otra parte la *contraaleatoriedad* se asocia al proceso a través del cual se crean las condiciones favorables que posibilitan el desarrollo de una cultura que instituya la proactividad y la plasticidad de respuestas con el fin de incrementar la protección del sistema ante los impactos de origen externo que puedan llegar a convertirse en una amenaza debido al aumento de los niveles cada vez mayores de incertidumbre y ambigüedad.

68 Heisenberg fue quien enunció el principio de incertidumbre, según el cual no se puede alcanzar un conocimiento pleno de la realidad. La incertidumbre es una reacción al desconocimiento de las cosas o situaciones. “Nadie conoce la totalidad de las cosas. Los valores, las necesidades, los miedos, distintos entre cada individuo observador, son los que generan una visión distinta del mundo”.

sistémico encontramos también el principio de lo emergente, a partir del cual la interacción de las partes de un sistema conforman un "todo complejo" que no puede ser encontrado en ninguna de las partes individuales del mismo. Por ejemplo, el fenómeno de la *vida* estudiado en biología es una propiedad emergente de la química, y los fenómenos psicológicos surgen de los fenómenos neurobiológicos de los seres vivos.

Los seres humanos estamos tratando todo el tiempo de querer saber todo lo que va a pasar, intentando infructuosamente eliminar la dimensión del misterio y el enigma que es la vida. Al respecto, Edgard Morin sostiene que la conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total, ya que la totalidad es la "no verdad". En un mundo en el que los científicos han perdido la percepción de la totalidad y quedan ciegos frente a la complejidad de los fenómenos, ya es hora de que los especialistas vuelvan a darle espacio a los generalistas, y también a los "sistémicos", una nueva categoría de pensadores e intelectuales que abordan la lectura y la interpretación de la realidad desde un abordaje holístico. Un buen ejemplo es Gunter Pauli, el padre de la economía azul, quien a través de la iniciativa Zeri desarrolló en las islas Fiji un modelo de alimentación sistémico que integra los cinco reinos de la naturaleza.

Por su parte, el principio de complementariedad de los opuestos señala que en la vida coexisten los contrarios. No se trata en modo alguno de algo adversativo u opuesto, ni mucho menos contradictorio, antitético o dialéctico, sino que los contrarios se complementan en sus propiedades de tal modo que conviven siempre como parejas, nunca aislados.

El filósofo británico Alan Watts nos advierte que nos resulta mucho más fácil ver a los opuestos como mutuamente excluyentes que como mutuamente interdependientes. Esto sucede porque miramos las cosas separadas y no simultáneamente. En consecuencia, es tarea última de la inteligencia apreciar las inseparables relaciones entre las cosas así divididas y redescubrir de ese modo el

Universo como distinto de un mero multi-verso. Es ver al mundo como un *continuum* inseparablemente interrelacionado cuyas partes no pueden en realidad separarse del resto, o ser valoradas por encima o por debajo de las otras (una visión de la vida en la que el bien y el mal, lo creativo y lo destructivo, Eros y Tánatos, son las polaridades inseparables de la existencia).

Sin embargo, cuando se trata de imaginar este cambio de paradigma en términos cronológicos, también es importante tener en cuenta la no linealidad del proceso evolutivo. El proceso de la evolución no se produce de manera lineal, sino a base a rupturas. A partir de un determinado momento, la complejidad aumenta, se acumula la energía, -que proviene, misteriosamente, del vacío cuántico-, hasta que atraviesa todas las barreras, produciendo una ruptura y haciendo que lo antiguo se desestructure y lo nuevo irrumpa con fuerza seminal. Surge entonces una nueva virtualidad en el Universo, en la sociedad, o en la biografía de una persona, y se abre un nuevo horizonte de esperanza. Estos cambios representan una encrucijada que destruye un orden e induce la aparición de otro nuevo. Un nuevo estado de conciencia está emergiendo, rumbo a lo que Theilhard de Chardin denominaba "noosfera", es decir, la humanidad reuniéndose en un único lugar, el planeta Tierra, con los corazones y las mentes (noos) buscando un equilibrio y una armonía más altos.

El principio de autodeterminación es un derecho tanto individual como colectivo. En el plano individual se basa en la libre decisión del individuo y sostiene que los comportamientos humanos son voluntarios, por lo tanto están sujetos al libre albedrío. La existencia del libre albedrío ha sido un tema central a lo largo de la historia. Existen de hecho varios puntos de vista sobre si la libertad existe, eso es: si las personas tienen o no realmente el poder de elegir entre alternativas genuinas. La sociedad generalmente hace a las personas responsables por sus acciones y dirá que merecen premios y castigos por lo que hagan (o no hagan, ya que uno es tanto aquello que acepta como también lo que rechaza). En el plano colectivo, el derecho de autodeterminación garantiza el derecho de cada pueblo a mantener sus formas de gobierno y la búsqueda de un camino propio hacia el desarrollo en su sentido más amplio.

El principio de contemporaneidad, que nos obliga a tomar conciencia de que todos aquellos que estamos vivos solo compartimos esta casa común que es el planeta Tierra con otras personas y otros seres vivos durante nuestro tiempo de vida, que en el caso de los humanos nunca excede los cien años como máximo. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad cuidar bien del planeta durante ese instante fugaz que dura nuestra existencia[69]. Es fundamental en consecuencia tomar conciencia y cuidar la calidad de nuestro propio proceso de toma de decisiones tanto a nivel personal como colectivo, e incorporar la agenda de la sostenibilidad y la gestión por subjetivos dentro del mismo para que nuestras acciones nos lleven a tener una vida cada vez más digna y sostenible en el tiempo, sin perjudicar a nuestros contemporáneos ni a las generaciones futuras.

Otro de los principios omniabarcantes a aplicar es la transversalidad y la transdisciplina como instancias superadoras. Conceptos éstos vinculados con el principio precautorio y el principio de corresponsabilidad e interdependencia**,** que ya hemos mencionado en páginas anteriores (al igual que el principio de responsabilidad superior y diferenciada, que establece que la responsabilidad y las consecuencias de los actos y de los hechos debe caer sobre aquellos que detentan mayores niveles de autoridad e influencia en el proceso de toma de decisiones, y sobre quienes también recae el principio de responsabilidad por omisión).

Para comprender el principio precautorio desde una mirada macro basta con tener presente el dicho de Aristóteles, que afirma que “la prudencia es la madre de todas las virtudes”, y en cuanto a la corresponsabilidad e interdependencia, es tener siempre presente vínculos, encadenamientos y consecuencias, ya que somos muchos y vivimos todos en el mismo planeta.

El principio de alteridad, que establece la necesidad de considerar al otro como aquel con el que entro en igualdad de dignidad, lo que implica simetría y horizontalidad en los vínculos, está directamente vinculado con la solicitud, la solidaridad, la reciprocidad.

69 El especismo es la desconsideración o el tratamiento adverso basado solamente en la pertenencia a diferentes especies. En este sentido hemos excluido a los animales de la consideración moral. Entre los humanos, la representación más común del especismo es el antropocentrismo moral, es decir, la infravaloración de los intereses de quienes no pertenecen a la especie *Homo sapiens.*

Cuando uno es todos hay que elegir por todos, por ejemplo, en el momento de garantizar el acceso universal a la atención médica que rompe con el dilema actual de la medicina intensiva vs. la medicina extensiva.

El principio del mínimo consenso que establece la necesidad de acordar en un mínimo de cuestiones básicas para poder trabajar juntos y que no nos desviemos del objetivo que nos hemos propuesto, ya que si queremos hacer un aporte sustancial en la dirección de un futuro sostenible, necesitamos primero reconocer cuál es el grado mínimo de consenso que precisamos para poder dialogar. En la búsqueda del mínimo consenso es muy importante tener en cuenta que el primer paso es ponernos de acuerdo con nosotros mismos y que durante todo el tiempo que dure este proceso la verdad se constituye en un valor imprescindible para poder avanzar, y que para poder despejar una duda o constatar una hipótesis, el camino a seguir es siempre recurrir primero a la lógica, la experiencia y el sentido común.

En vez del diálogo dialéctico, que se rige por la ley de las dicotomías, la racionalidad instrumental y la necesidad de que al final del mismo haya vencedores y vencidos, el filósofo español Raimon Panikkar invita al diálogo dialogal, que no se propone convencer al otro sino aprender de la lengua ajena –mitos, símbolos, idiomas, costumbres– para después intentar un aventurarse juntos en lo desconocido. Todo ello, además, sobre la base de que al otro no se lo puede conocer sin antes quererlo, sin sentir que no es un extranjero sino una parte de uno, y sin entender que la vida no se rige por la lógica ni es totalmente inteligible. En vez del multiculturalismo, Panikkar anima al interculturalismo, una suerte de "inter-independencia" de civilizaciones y culturas fundamentada en el cultivo de la confianza, en la fecundación mutua y en la recuperación de las palabras primordiales como vehículo de comunicación, que son las de la mística, del amor y la poesía[70].

70 Unos quinientos años antes de la era cristiana, en la Magna Grecia se dio la mejor cosa que registra la historia universal: el descubrimiento del diálogo. Mientras que la fe, la certidumbre, los dogmas, los anatemas, las plegarias, las prohibiciones, las órdenes, los tabúes, las tiranías, las guerras y las glorias abrumaban el orbe, algunos griegos contrajeron, nunca sabremos cómo, la singular costumbre de conversar. Dudaron, persuadieron, disintieron, cambiaron de opinión, aplazaron… Sin esos pocos griegos conversadores la cultura occidental es inconcebible.

En cuanto al principio de trascendencia y ejemplaridad, se refieren a hacer y trabajar por el legado: aquello que uno no se va a llevar de este mundo. Mientras que el principio de solidaridad (la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común), que incluye la solicitud con el otro (la capacidad de ponerse a disposición) y la reciprocidad (estar dispuesto a entregar a cambio, como mínimo, lo mismo que se recibe), se basa en que todos los seres humanos gozamos de una cantidad de beneficios enormes, que son el resultado de las acciones de quienes nos antecedieron. De modo que este increíble nivel de acceso a las oportunidades y a los privilegios que tenemos todos los que estamos leyendo estas páginas nos obliga a ser solidarios, recíprocos y solícitos con aquellos que no están incluidos ni gozan de los privilegios que nosotros sí. [71]

El principio de legalidad**,** por el cual todo ejercicio del poder público debe estar sometido al imperio de la ley y no a la voluntad de las personas –por ejemplo el Estado sometido a la Constitución y no a los caprichos de los gobiernos-, iguala, civiliza y permite que las personas se organicen a través de instituciones que los gobiernan.

El principio de belleza, que proviene de la admiración por la naturaleza y la condición humana. La belleza no es un afecto humano idiosincrásico, meramente sentimental, sino que es nuestra manera de describir nuestros encuentros con la vitalidad, con pautas que afirman la vida y los vínculos. Denominamos como bellas aquellas cosas que sostienen y dan realce a la vida. Bebés, masas de agua, plantas florecientes que prometen alimento, están entre las cosas que naturalmente describimos como buenas, verdaderas y hermosas.

A fin de que la palabra sostenibilidad signifique algo más que supervivencia y persistencia, debemos referirnos a la belleza, porque la belleza es el valor intrínseco del paradigma ecológico que se manifiesta en esa categoría de sensibilidad que es la observación profunda de la naturaleza. Esta mirada sobre la belleza está directamente ligada a la elegancia que se observa, por ejemplo, en la estabilidad y

71 Tal como nos enseña la filósofa Josefina Dartiguelongue, la palabra compañero viene de cum-panis: compartir el pan; si no acepto que necesito de los otros para poder ser yo y no estoy bien dispuesto a compartir mis privilegios con los que menos tienen, seguramente siga vivo y no me pase nada, pero inmediatamente me convierto en una *bazofia metafísica* sin rumbo. Ser más no es tener más, es compartir más. Y los que más tenemos, somos los que más tenemos la responsabilidad de compartir.

el orden que existen en el cosmos, que se expresa a través de las espirales logarítimicas doradas, en la búsqueda de la proporción perfecta a través del número áureo y la divina proporción, en la sucesión de Fibonacci; y también cuando se hacen presentes la congruencia y la coherencia, como bien observan Carmen Olaechea y Georg Engeli. Es la ausencia de belleza lo que ha confundido nuestros esfuerzos en nombre de la sostenibilidad.

Al considerar cómo se relacionan la belleza y la economía debemos comprender que la indiferencia por lo estético en el largo plazo va a disminuir el producto económico. Un buen ejemplo de esto se ve reflejado en el trabajo que realiza la Fundación Naturaleza para el Futuro en la protección y restauración de los paisajes naturales.[72]

Finalmente, pensar en términos de ecobioética y la ética del cuidado posibilita constituir un marco conceptual relacionado con el cuidado de la vida en todas sus formas, incluyendo la salud humana y a todos los seres vivos.

Si se atienden a estos postulados, resulta fácil comprender que se trata de ejes trasversales que cada uno de nosotros deberíamos tener en cuenta cada vez que tomamos una decisión. Son estos los pilares que la sociedad les está exigiendo a las instituciones y a las organizaciones como sostén de su gestión, y también los valores y principios que los hijos están esperando de sus padres, o que las parejas o los amigos se están exigiendo entre sí. Simplemente para elegirse y para ver si quieren seguir vinculándose y relacionándose entre sí o no.

Los valores tradicionales

De alguna forma, todos estos conceptos que hemos ido mencionando están intrínsecamente ligados con una reformulación de las virtudes y los valores tradicionales, que no son otra cosa que los vigores sobre los que nos paramos y nos mantienen de pie para poder caminar erguidos y sentirnos humanos.

72 En 2009 la World Wildlife Fund (WWF) nos advertía que unas 13 millones de hectáreas de bosques son destruidas en el mundo por año, lo que equivale a 36 canchas de fútbol por minuto. Sin lugar a duda en muy pocas décadas hemos alcanzado con enorme éxito el objetivo de dominar y conquistar la naturaleza, y si seguimos avanzando a este ritmo y escala, no faltará mucho tiempo para que terminemos de destruir lo poco que queda de nuestro planeta.

Con otro lenguaje y postulados de otro modo, se pueden encontrar en Aristóteles y en la ética Nicomaquea –virtudes morales e intelectuales–, en las virtudes cardinales –prudencia, justicia, templanza y fortaleza–, en las teologales de Santo Tomás –fe, esperanza, caridad–, y también en la Cábala –amor, justicia, compasión, humildad, persistencia, nobleza.[73]

También están presentes en el budismo, que con el nombre de "paramita" enumera las virtudes o cualidades nobles que todos deberíamos esforzarnos por alcanzar: generosidad, disciplina moral, paciencia y tolerancia, sabiduría o conciencia plena, sinceridad y ecuanimidad, la no-violencia y la compasión, entre otros; en el islamismo, que sostiene la importancia de promover la paz, la tolerancia, la equidad y la misericordia; y en el hinduismo que destaca como valores supremos la bondad, la verdad, la honestidad, la no violencia y la satisfacción a través del equilibrio.

Todos principios, valores y preceptos que con tanta razón nos inculcaban nuestros padres y abuelos cuando hablaban acerca de la importancia de portarse bien, llevar una vida recta y virtuosa, no apartarse del camino, cumplir con la palabra empeñada, ser humilde, moderado, respetuoso, decente, honesto, sincero, honrado, generoso, decir siempre la verdad, ser franco, no mentir, ni engañar, no ser falso o envidioso, y por sobre todas las cosas ser una buena persona, con buenos sentimientos, buenas intenciones, y hacer honor al apellido.

En su Carta Encíclica Laudato Si', el Papa Francisco hace una invitación urgente a un nuevo diálogo sobre el modo en cómo estamos construyendo el futuro del planeta y un llamado a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral para proteger nuestra casa común que es la Tierra.

Debemos afrontar el desafío de convertirnos en "hombres nuevos", transformados en un nuevo modo de existencia. El mundo siempre está a la búsqueda de la novedad, porque con razón está siempre descontento de la

73 No debemos olvidar que los Diez mandamientos y los Siete pecados capitales constituyen la base moral de la cultura judeocristiana sobre la que se funda Occidente. En 2008, el Vaticano presentó los pecados sociales o nuevos pecados capitales: realizar manipulaciones genéticas, llevar a cabo experimentos sobre seres humanos, incluidos embriones, contaminar el medio ambiente, provocar injusticia social, causar pobreza, enriquecerse hasta límites obscenos a expensas del bien común. Nos enseñan al mismo tiempo la verdadera humanidad del hombre y ponen de manifiesto los deberes esenciales y los derechos fundamentales inherentes a la naturaleza humana. En efecto, se suele hacer una correspondencia entre los Diez mandamientos y el mandamiento de Jesús «Amarás a tu prójimo como a ti mismo».

realidad concreta. San Pablo nos dice: “el mundo no puede ser renovado sin hombres nuevos”, y nos invita a ser “ciudadanos” del cielo. Sólo si hay hombres nuevos, habrá también un mundo nuevo, un mundo renovado y mejor.

La Revolución Francesa, por su parte, lo expresó en términos de libertad, equidad y fraternidad, valores que después dieron nacimiento al Estado Nación, la República, la democracia, y la proclamación de los derechos universales del hombre, la mujer y el niño[74]. No hace mucho, el profesor Jostein Gaarder, autor del libro *El mundo de Sofía*, que introduce a los jóvenes en los problemas de la filosofía, se refería a la enseñanza de esa disciplina y afirmaba: "En Noruega todos los universitarios se dedican en forma exclusiva a estudiar filosofía por lo menos durante seis meses. Todos. Cuando me encuentro con mi médico, yo sé que él conoce a Kant y Descartes. Que puede opinar sobre problemas éticos con un espíritu esclarecido..." Una buena educación resulta imprescindible para convivir en una comunidad porque garantiza a sus integrantes el establecimiento de esos lazos de unión, el aprendizaje de un lenguaje común y, sobre todo, la adquisición de una mirada compartida sobre el mundo. Que los demás nos respeten, que puedan entender qué nos sucede, que sean capaces de interpretar lo que valoramos y queremos, son componentes esenciales de nuestro bienestar personal.

Según la definición de la Organización Mundial de la Salud, una persona es sana solo si es libre, feliz y solidaria. De modo que si hoy aspiramos a que las personas sean sanas, debemos incorporar los valores tradicionales y también los de este nuevo pacto social o nuevo paradigma de la sostenibilidad, conscientes de que la casa común, nuestro planeta, se ha vuelto finito y también que somos cada día más. [75]

Todo esto nos lleva, finalmente, hasta el cambio de era que estamos transitando en este momento, en el que la Revolución Industrial comienza a dar paso a la era del conocimiento, surgida como consecuencia del choque entre un viejo paradigma y las ideas de otro nuevo. Un viejo paradigma que estaba basado en dividir para

74 “Es demasiado temprano para saber”, de esta forma se pronunció Zhou Enlai, primer ministro de China, con respecto al impacto y las consecuencias la Revolución Francesa de 1789 cuando le preguntaron sobre el tema.
75 La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de la ONU define a la felicidad como un estado emocional cambiante pero también como un indicador del grado de conformidad del bienestar de las personas. *El Reporte Mundial de la Felicidad 2013,* elaborado por John Helliwell, Richard Layard y Jeffrey Sachs, expone indicadores concretos basados en el producto bruto per cápita, la ayuda social, la salud, la libertad para elegir, la generosidad y la percepción de la corrupción, entre otros factores.

reinar, y uno nuevo que ya nos hizo comprender que para que los seres humanos podamos seguir "reinando" lo que hay que hacer es volver a unirnos, a re-ligar.[76]

Creación de valor sostenible

En el pasado, tal como hemos visto anteriormente, tanto el sector privado, como el sector social y el sector público tenían que concentrarse *solamente* en su foco de creación de valor. Respondían a un modelo de misión y visión unívoca de cada una de las institucionalidades. El cambio de paradigma que estamos atravesando o iniciando en este tiempo, lleva a que cada uno de ellos mantenga su foco original de creación de valor respectivo, pero que además deba comenzar a considerar el de los otros dos actores para complementarse y actuar en forma conjunta, ya que a partir del principio de corresponsabilidad e interdependencia, ninguno de estos tres sectores puede actuar en el contexto social por sí solo.

Es por eso que cuando hoy una empresa –sector privado– tiene que dar respuesta a la sociedad para que ésta le renueve la licencia social que necesita para operar, deja de pensar exclusivamente en términos de lucro para incorporar los contenidos de la "nueva agenda" y comenzar a operar en términos de creación de valor económico (**CVE**).

En cuanto al sector social, por la demanda de tener que atender a la misma agenda de transparencia, gobernabilidad, legitimidad, validación externa, medición de impacto, etc., deja de ocuparse solamente de la beneficencia, la caridad y la filantropía, para enfocar su accionar en lograr impacto positivo y en consecuencia crear valor social (**CVS**).

Al respecto, hay que considerar que determinados grupos dentro de la sociedad, especialmente los grupos de riesgo, precisan inexorablemente de ayuda porque por

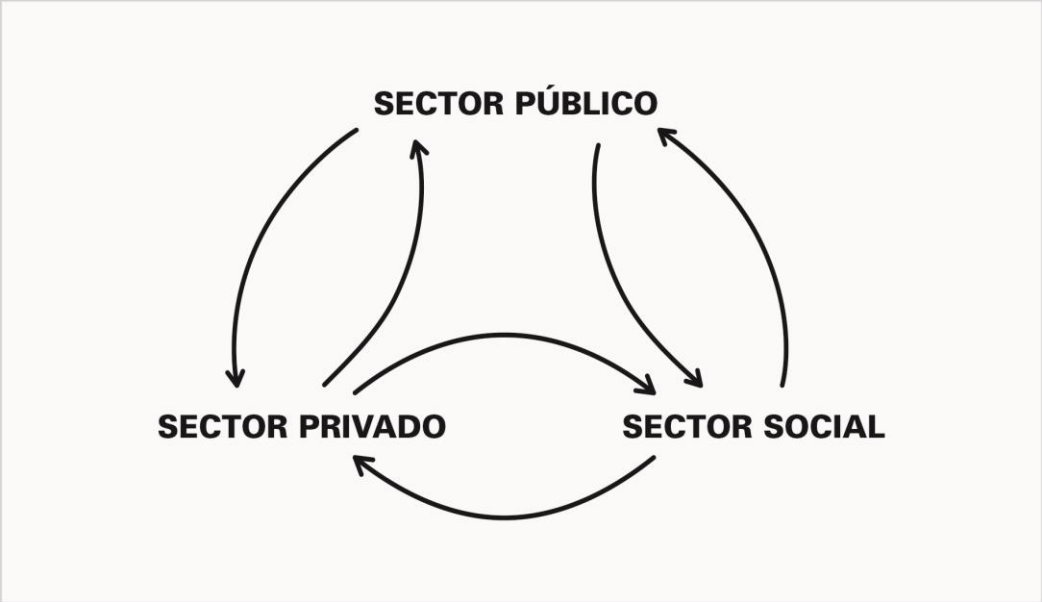
76 También animarnos a descubrir nuestra propia sombra tanto a nivel personal como colectivo con el objetivo de considerarla y tenerla en cuenta como una variable fundamental en el proceso de toma de conciencia respecto de nuestras propias decisiones. Reconocerla y aceptarla justamente para no permitir que nos eclipse. Jung definió a la sombra como los aspectos oscuros de la naturaleza humana. "Entiendo por sombra el aspecto negativo de la personalidad, la suma de todas aquellas cualidades desagradables que desearíamos ocultar, las funciones insuficientemente desarrolladas y el contenido del inconsciente personal". En cuanto a la sombra colectiva –que no es otra cosa que la maldad humana– hoy más que nunca reclama nuestra atención desde los medios de comunicación, se agazapa detrás de los rincones más sórdidos de nuestras ciudades, juega con nuestro dinero desde las entidades financieras, corrompe a nuestros políticos y al sistema en su conjunto, conduce ejércitos invasores, trafica vendiendo armas y drogas, poluciona nuestros océanos, y envenena nuestros alimentos con pesticidas invisibles.

su condición de precariedad y situación de pobreza no están en condiciones de valerse por sí mismos para asegurarse el sustento y su inclusión social, de modo que hay que brindarles la asistencia que necesitan por el tiempo que sea necesario. Este es un tema sobre el que no cabe ninguna discusión.

Hoy en día ya se están abordando nuevas dimensiones en el campo de la filantropía, como por ejemplo considerar a las inversiones sociales –de las que se esperan obtener importantes dividendos sociales en términos de inclusión y desarrollo– como instrumentos clave del cambio social.

Y con el sector público pasa exactamente lo mismo: cuando desde la sociedad se le exige al gobierno que aplique y ponga en práctica la agenda de la sostenibilidad y la gestión por subjetivos –que además está alineada con los valores democráticos y republicanos–, éste deja de enfocarse exclusivamente en la acumulación y administración del poder, y la distribución de la riqueza; y se convierte en un agente de creación de valor público (**CVP**).[77]

Modelo de desarrollo en el paradigma de la sustentabilidad



77 Lo mismo sucede cuando el gobierno se une a los otros dos sectores –el privado o el social– para sumarse y participar activamente en aquellos espacios que la sociedad va creando y desarrollando por sí misma para que después las instituciones se hagan presentes y los ocupen de forma legítima y organizada.

¿En qué se diferencia el concepto de "creación de valor" respecto del paradigma anterior?

Que por este paso del modelo tradicional unidimensional al inter-retro-dependiente en el que se basa el desarrollo humano sostenible, las instituciones de cada sector deben ocuparse al mismo tiempo de su misión específica, aquello para lo que fueron creadas, y considerar también su articulación con las instituciones de los otros dos sectores con el fin de acompañar y sumar en el proceso de creación de valor de las mismas.

No estamos hablando de otra cosa que del concepto de valor compartido, como bien señala Michael Porter (concepto que ya había sido previamente abordado y desarrollado por Alberto Levy).

Es en esta instancia donde se encuentran estas tres formas de institucionalidad, en las que se reúnen y alinean la creación de valor económico con la creación de valor social y la creación de valor público que da como resultado la creación de valor sostenible**,** enfoque que a su vez da nacimiento a las organizaciones de nueva generación: organizaciones que se asumen a sí mismas como proyectos dinámicos, flexibles y en permanente cambio, movimiento y adaptación frente a las organizaciones tradicionales que tienden a ser rígidas y estáticas. Organizaciones que, desde un abordaje sistémico, sin descuidar su foco de creación de valor respectivo, también promueven y acompañan las otras dos dimensiones de creación de valor en pos de la creación de valor sostenible (**Creación de Valor** ∞).

CVP + CVE + CVS = Creación de valor ∞

Por lo tanto, en la era del conocimiento la organización de la sociedad se consolida en torno a este nuevo paradigma en el que las tres formas de institucionalidad –el sector público, el privado y el social–, más allá de su misión

original, adquieren un nuevo "propósito" –que es aquello que define *para qué* hago lo que hago–, en pos de la creación de valor sostenible. Esta nueva característica, la de la sostenibilidad, se traslada por carácter transitivo a cada una de las dimensiones de creación de valor, lo que da como resultado que la creación de valor público se vuelva sostenible, al igual que la creación de valor económico y la creación de valor social.

$$\mathbf{CVP}^{\infty} + \mathbf{CVE}^{\infty} + \mathbf{CVS}^{\infty} = \mathbf{Creación\ de\ Valor}^{\infty}$$

En cualquier caso, es necesario incorporar una cuarta dimensión que es común a todos: la ambiental. Porque la creación de valor ambiental (**CVA**) es algo que les compete a absolutamente todas las personas y organizaciones del planeta.

$$\frac{\mathbf{Creación\ de\ valor\ ambiental}}{\mathbf{CVP}^{\infty} + \mathbf{CVE}^{\infty} + \mathbf{CVS}^{\infty} = \mathbf{Creación\ de\ Valor}^{\infty}}$$

Creación de valor eco - espiritual cívico-ciudadano[78]

Actualmente también se está estudiando la posibilidad de incorporar una nueva dimensión de creación de valor que es la "eco-espiritualidad" o "creación de valor espiritual", que basada en los principios y valores éticos y morales universales,

78 La eco-espiritualidad cívico ciudadana es una nueva espiritualidad que está directamente vinculada con nuestra casa común que es la Tierra, y no se expresa a través del misticismo sino de la puesta en práctica de los valores cívicos y ciudadanos, la ética ecológica, la ecotecnología, la ecopolítica, la ecología social, la ecología mental y la ecología integral mística cósmica. Una eco-espiritualidad que nos guía en el camino de la integralidad entre el mundo y la Tierra, que nos alienta a tomar conciencia de la necesidad urgente de la regeneración en su sentido más amplio. Como bien, nos enseña Peter Tarak, acoger y fomentar esta nueva espiritualidad nos invita a una dimensión ampliada de la conciencia que nos ayuda a evolucionar del yo al yo-nosotros, del yo al yo-Tierra, y del yo al yo-cosmos.

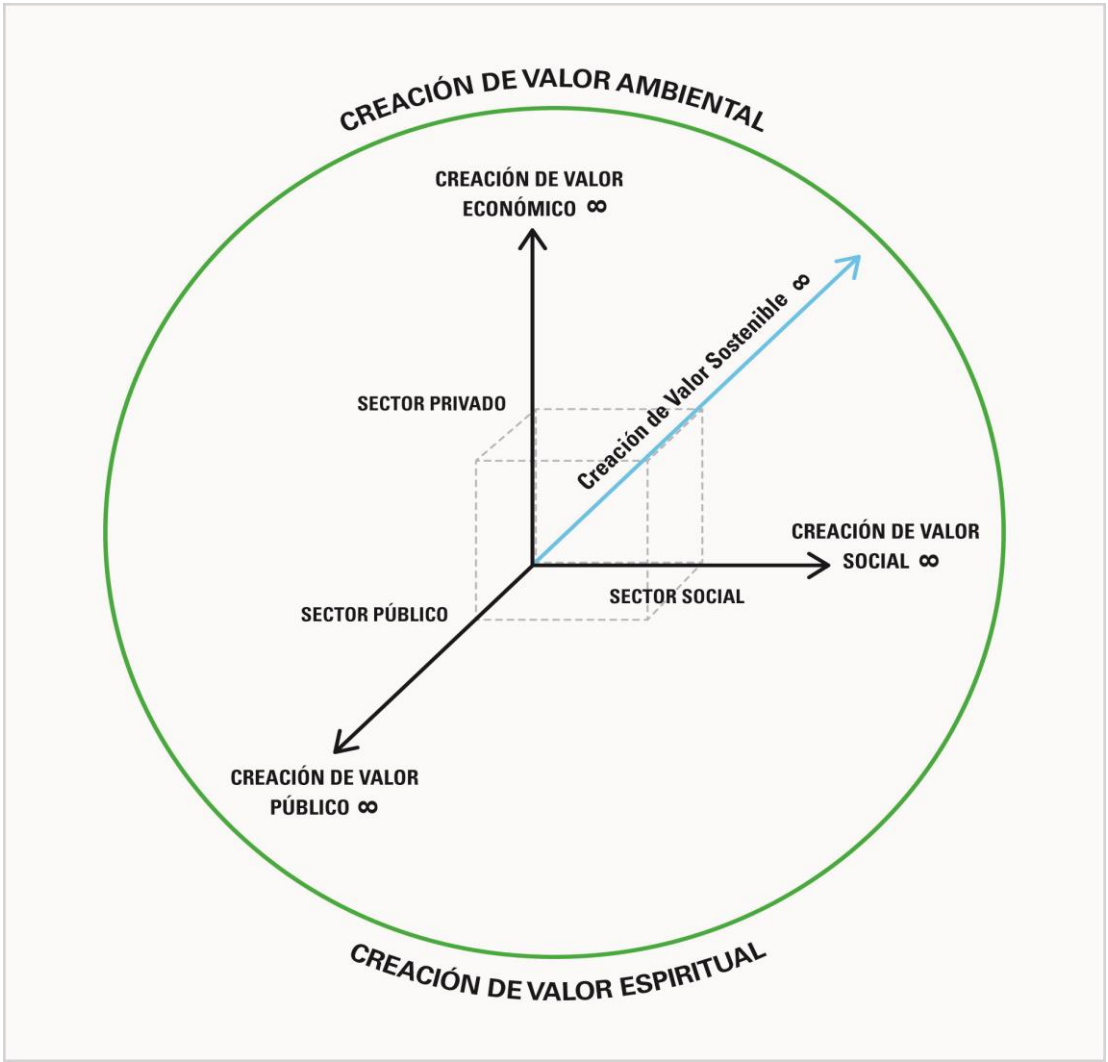
aplica tanto para el individuo como para las instituciones y la sociedad en su conjunto.

Según Karl Jaspers, hubo un quiebre definitivo en la historia que dio origen al ser humano tal como lo conocemos hoy: fue una revolución espiritual e intelectual extraordinaria, que se produjo de manera simultánea en cuatro puntos del planeta distantes entre sí. En este período único, que abarca aproximadamente del año 800 al 200 a.C, “en cuatro regiones distintas vieron la luz las grandes tradiciones mundiales que han continuado nutriendo la humanidad: Confucianismo y Taoísmo en China; Hinduismo y Budismo en la India; monoteísmo en Israel y racionalismo filosófico en Grecia. Fue el período de Buda, Sócrates, Confucio y Jeremías, los místicos de Upanishads, Mencio y Eurípides. Durante este período de intensa creatividad, un grupo de genios espirituales y filosóficos dispersos por diversas latitudes abrió el camino a un tipo totalmente nuevo de experiencia humana”.

$$\frac{\textbf{Creación de valor ambiental}}{\textbf{CVP} \infty + \textbf{CVE} \infty + \textbf{CVS} \infty + = \textbf{Creación de Valor Sostenible} \infty}$$

Creación de valor espiritual

Rol y función de los sectores público, privado y social en el paradigma de la sustentabilidad



En este cuadro se puede apreciar el nuevo rol y función que asume cada uno de los tres sectores, ahora interdependientes, en el paradigma de la sustentabilidad: el sector privado reorientado a la creación de valor económico sostenible, el sector público a la creación de valor público sostenible, y el sector social a la creación de valor social sostenible. Y la sumatoria de estos tres vectores nos da como resultado la Creación de Valor Sostenible. A su vez, en este nuevo paradigma surgen a nivel macro dos nuevas dimensiones omniabarcantes: la creación de valor ambiental y la creación de valor eco-espiritual cívico-ciudadano.

¿Cuál es el principal desafío que nos presenta este nuevo paradigma?

Poder llevarlo adelante en el marco de una cultura de paz. La Paz como la articulación de la autoafirmación, la voluntad de integración y la libertad de ser. Ser uno sin tener miedo a ser castigado o reprimido por "ser", la celebración de la diferencia y la no violencia activa. La paz como escucha y palabra desarmada, el principio y el fin de lo humano. La paz no como la ausencia de guerra sino como la presencia de justicia y equidad. La paz, como "la plenitud ocasionada por una relación correcta consigo mismo, con otras personas, con otras culturas, con otras vidas, con la Tierra y con la totalidad de que formamos parte", tal como la define la Carta de la Tierra elaborada por la Comisión de la Tierra integrada por representantes de todos los continentes y asumida por la Unesco.[79]

Todo esto que se enuncia ya empieza a integrar documentos sustanciales como los de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y Objetivos del Desarrollo Sostenible, centrados en impulsar cambios sistémicos a nivel global, como por ejemplo, el desarrollo de un modelo económico sustentable, la generación de empleo, la reducción de la desigualdad e innovación para el uso más eficiente y consciente de los recursos naturales, erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos, los resultados alcanzados hasta hoy todavía siguen siendo muy magros; quizás ya sea hora de comenzar a trabajar en los Subjetivos de Desarrollo Sostenible.

También en otros instrumentos como el Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas (ONU), que fue presentado en el Foro Mundial de Davos, en 1999, y cuyo fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los

79 Es importante tener en cuenta las diferentes iniciativas que se están desarrollando alrededor del mundo vinculadas con la educación para la paz como método de prevención de conflictos. Instituciones como la Unesco, la Escola de Cultura de Pau de Catalunya, la Universidad para la Paz en Costa Rica y la organización no gubernamental Intermón Oxfam, entre otras, trabajan activamente para que las escuelas adopten un programa de estudios donde la paz sea el eje común.

valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No gubernamentales (ONGs)[80], sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción. La entidad que adhiere al Pacto Global (empresa, ONG, sindicato) asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez Principios en sus actividades cotidianas y rendir cuentas a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de cambio, mediante la elaboración de Informes de Progreso.

La Responsabilidad Social

Ante las exigencias de la nueva agenda de la sociedad –que les demanda a las organizaciones y a las instituciones la necesidad de incorporar en su accionar nuevos focos de atención para la creación de valor–, el sector que más rápidamente reaccionó fue el sector privado, la empresa. Por una cuestión de supervivencia y solidaridad egoísta, para poder responder a las expectativas de sus clientes y consumidores de tal forma que éstos les sigan renovando la licencia social que necesitan para seguir operando y generando riqueza económica al mismo tiempo que protegen su principal activo que es la marca y enfrentar el proceso de globalización, el sector privado fue el primero que se *aggiornó* acercándose a la academia y a las universidades para diseñar conjuntamente nuevas normas, procedimientos e instancias (normas ISO 14000 y 20000, el Balance Social, las normas del GRI, etc.), y también comenzó a cumplir con las premisas de la Responsabilidad Social Empresarial.

No debemos olvidar que de las 100 economías más grandes del mundo 51 son empresas privadas. Esto supone que la empresa se asume como un Ciudadano Corporativo y presenta balances de sostenibilidad, donde muestra su triple cuenta

80 En *Historia de una pasión argentina*, Eduardo Mallea indica que el trabajo creador se origina en una inteligencia desinteresada, un ensueño, una fantasía transformadora. Esta es la energía de las organizaciones de la sociedad civil (ONGs). Estas verdaderas "usinas de inteligencia" son valoradas por las Naciones Unidas, a tal punto que desde 1948 les otorga estatus consultivo para presentar ideas a los Estados miembros. Miles de OSC trabajan en políticas públicas, vivienda, infraestructura, economía, educación, salud, medio ambiente, tanto a nivel local, como regional y global, aplicando esa inteligencia en microexperiencias que, cuando el Estado las extiende a nivel macro, benefician a un mayor número de gente.

de resultados (*Triple Bottom Line*), que da cuenta de su rendimiento económico, así como también de su gestión social y ambiental, y su impacto en la cadena de valor. Mediante estos instrumentos demuestra además su compromiso con transmitir y compartir las mejores prácticas para que aquellas empresas que forman parte de su red de valor incorporen esta nueva visión y la adopten dentro de su propio accionar. Este concepto se aplica aún más a las "empresas desintegradas", que son aquellas que eligen un modelo de negocios en el que sus proveedores son empresas prácticamente cautivas que producen bienes o brindan servicios para ese solo y casi único cliente-comprador.

Al respecto, tanto la Ley de esclavitud moderna del Reino Unido, como la Ley de Transparencia en las Cadenas de Suministro de California, obligan a las empresas a informar sobre sus procesos de diligencia debida. Solo aquellas que cumplan plenamente con éstas y otras legislaciones similares, estarán preparadas para operar cuando se promulguen leyes más estrictas sobre la responsabilidad global por los derechos laborales.

Dentro de estas prácticas se enmarcan también la promoción del voluntariado corporativo y la adhesión a los pactos de no corrupción.

Antes de avanzar, es necesario mencionar que John Elkington, quien en 1994 introdujo el término "triple cuenta de resultados", declaró recientemente en un artículo de su autoría, que este concepto que él mismo acuñó hace veinte años atrás y cuyo objetivo principal era provocar un pensamiento más profundo acerca del futuro del capitalismo, está casi obsoleto. Cabe destacar, sin embargo, que los postulados y la acción que impulsó la triple cuenta de resultados promovieron el desarrollo de plataformas como el Global Reporting Initiative y el Dow Jones Sustainability Indexes, y surgieron muchos otros criterios, formas de medición e indicadores que vendrían después como la Cuádruple Cuenta de Resultados, el Retorno de la Inversión Social (SROI), los modelos de capital múltiple, la contabilidad de costo total, el ESG (que enfoca a los inversores y analistas financieros en los factores ambientales, sociales y de gobernanza), la medición de las pérdidas y ganancias ambientales, el Blended and Shared Value, el Integrated

Reporting, el Impact Investing y más recientemente, el BCG's Total Societal Impact framework, o conceptos como la productividad del carbono, la economía compartida y circular, y la Biomimesis.

En cualquier caso, tal como fue definido por Stephan Schmidheiny, presidente honorario del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y fundador de Avina "no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas". Esto nos lleva a pensar a su vez en que el mercado es un instrumento en busca de un propósito: el bienestar de la sociedad y el bien común.

Según el economista Jeffrey Sachs, sin crecimiento económico no puede haber un incremento sostenible en los ingresos, la salud y en otras áreas. El progreso depende de fuertes inversiones en infraestructura –agua, electricidad, manejo de desechos–y éstos, a su vez, dependen de que haya financiación privada a gran escala y, por lo tanto, de un adecuado marco regulatorio en el mercado. De modo que el sentimiento anti-mercado no es buen amigo de la reducción de la pobreza. Pero tampoco lo es un fundamentalismo de libre mercado. El crecimiento económico y la reducción de la pobreza no pueden alcanzarse por medio del libre mercado por sí solo. El control de enfermedades, la educación pública, la promoción de nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, y la protección del medio ambiente son funciones públicas que deben alinearse con las fuerzas privadas del mercado. La lucha contra la pobreza extrema está ayudando a forjar un nuevo tipo de capitalismo mixto y los antiguos debates público versus privado están siendo reemplazados por nuevas estrategias que involucren a ambos sectores. También, a medida que el cambio climático y la escasez de agua se intensifiquen, esta necesidad se volverá cada vez más urgente.

En alianza con FSG, la ONG que dirige Michael Porter y Mark Kramer, la revista Fortune ha presentado su ranking sobre las empresas líderes que están cambiando el mundo por medio de un impacto social positivo. Para elaborar el ranking se priorizaron compañías con una facturación superior a mil millones de dólares, y son evaluadas y calificadas sobre la base de tres factores: impacto social medible; resultados del negocio, y grado de innovación.

En sintonía con estas ideas, hoy en día están surgiendo una serie de nuevas alternativas como por ejemplo la economía social de mercado, como una evolución de la economía de mercado orientada a encontrar nuevas formas que aseguren la inclusión social, promoviendo de esta forma un capitalismo de nueva generación regulado por todos los actores, en el que el lucro se convierta en una herramienta moral válida para la organización de la sociedad, y cuya aplicación también se decida considerando las necesidades públicas y el interés colectivo.[81]

Se enmarcan dentro de estas nuevas economías la economía solidaria –como el proyecto de economías solidarias de Río Negro que impulsó Roberto Killmeate a través del Mercado de la Estepa–, la economía ecológica –oponer al crecimiento económico basado en el consumo de la energía del carbón, el petróleo y el gas, una inversión pública en conservación de energía, instalaciones fotovoltaicas, transporte público urbano y rehabilitación de viviendas–, la utilización de capitales privados con fines públicos; la empresa social para negocios inclusivos, las empresas para la recuperación de los ecosistemas naturales, las inversiones de impacto, los sistemas de microcréditos, la banca ética[82] y fomentar los negocios en la base de la pirámide como formas de inclusión a través de la cadena de valor para que los que menos tienen puedan acceder al mercado. Alineado con esta mirada el profesor indio Vijav Govinjarajan acuño el término reverse innovation para referirse a procesos a través de los cuales se desarrollan "especialmente" productos de muy bajo costo para

81 Para poder distribuir riqueza económica primero hay que crearla, por lo tanto la capacidad de las personas para emprender y crear empresas es clave. En este sentido es muy importante tener en cuenta que por cada empresa exitosa hay cientos o miles de emprendedores y empresarios que han fracasado y perdido todo su dinero intentando hacer lo mismo. Tomar la decisión de invertir en una empresa es siempre una decisión que implica en sí misma un riesgo económico importante y un acto de fe, porque los resultados económicos positivos nunca están asegurados. Por eso es que en el momento de hablar de estos temas nunca hay que dar por sentado que a las empresas siempre les va bien y que los empresarios se vuelven ricos de la noche a la mañana. La ganancia es siempre el resultado del reconocimiento que la sociedad le da a ese bien o servicio que en algún momento alguien decidió ofrecer en el mercado asumiendo el riesgo de crear una empresa para poder llevar adelante su misión (nos referimos siempre de ganancias legítimas, que son aquellas que han sido obtenidas desarrollando actividades empresariales y comerciales lícitas y siempre dentro del marco de la ley).

82 Los bancos éticos o sostenibles son entidades financieras que captan fondos de ahorro e inversión, y conceden financiación a empresas y organizaciones que necesitan recursos para su actividad económica, en sectores que mejoran la calidad de vida de las personas y protegen el medio ambiente. La banca ética surge en los años 60 con el fin de promover un uso responsable y transparente del dinero. Para ello, invierte únicamente en iniciativas y empresas que aportan un valor agregado a la sociedad y el medio ambiente, y que además son viables económicamente.

poder suplir las necesidades de los países del tercer mundo, como por ejemplo instrumental médico operado por medio de baterías para zonas rurales, que luego también son comercializados exitosamente creando nuevos mercados en los países desarrollados.

También se considera dentro de estas nuevas economías a la denominada economía naranja –color que suele asociarse a la cultura, la creatividad y la identidad–[83] y a la economía azul, inspirada en el libro de Gunter Pauli, que promueve el rediseño de nuestro modo de vida a partir de innovar y aprender a reproducir las formas de vida y los ciclos que se dan en la naturaleza.

En definitiva, como propone Otto Scharmer, tendremos que aprender a evolucionar de un sistema económico egocéntrico, a un sistema económico ecocéntrico.

Vinculado a estas ideas en Estados Unidos surgió un concepto nuevo muy interesante: las empresas B o B corps, una plataforma global que aspira a cambiar el sistema económico mundial y que facilita y apoya a empresas que redefinen el éxito en los negocios y en la sociedad utilizando la fuerza de los mercados para resolver problemas sociales y ambientales, para lo que cuentan con una certificación que garantiza el cumplimiento de dichos estándares. Un muy buen ejemplo es Xinca, una fábrica de zapatillas a base de caucho reciclado y desechos textiles en la que trabajan los reclusos de una prisión de la provincia argentina de Mendoza y miembros de ONGs. Emplean a más de 80 internos del penal San Felipe que reciben capacitación, más conceptos sobre la importancia del trabajo y la oportunidad de continuar con el oficio una vez finalizada su condena. Sin lugar a duda, asistimos al nacimiento de un nuevo ADN empresarial, que propone un nuevo formato de negocios superador del modelo tradicional que hasta ahora solo se limitaba a la búsqueda de lucro y creación de valor en el plano económico. Esta transformación se da, entre muchas otras cosas, a partir de la incorporación

83 La Economía Naranja encuentra un antecedente en la Economía Creativa, concepto desarrollado por John Howkins, autor del libro *La economía creativa: transformar una idea en beneficios,* que comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos. Desde 2005 este sector representa el 6% de la economía global.

del Propósito a la Misión y Visión organizacional, y al desarrollo de una gestión integral basada en el paradigma de la sostenibilidad. Un buen ejemplo de esta re-evolución son las Empresas B. A tal punto está avanzando esta transformación en el mundo de los negocios que Laurence Fink, fundador y CEO de BlackRock, uno de los principales inversores a nivel global, acaba de anunciar que a partir de este año sus ejecutivos incorporarán un nuevo criterio de inversión que estará centrado en la selección de empresas que, además de apuntar a generar ganancias, también sirvan a un propósito social. Se comprueba de esta forma que la sustentabilidad es un nuevo paradigma que no solo vino para quedarse, sino que además se ha constituido en la principal variable de competitividad de cara al futuro. El ex presidente Bill Clinton es uno de los principales promotores de este modelo que da nacimiento a las organizaciones de nuevo paradigma a nivel global: organizaciones que desde su nacimiento tienen incorporado en su propósito la misión de crear valor sostenible.

Estas empresas y las nuevas economías operan bajo las normas del comercio justo, que incorpora a los costos de producción el precio de las externalidades y el costo de reproducción del recurso, algo que hoy las cuentas contables y los balances de las empresas y organizaciones tradicionales no tienen en cuenta.

Así se puede hablar del consumo responsable y solidario, definido por la elección de los productos y servicios no solo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental, social y por la conducta de las organizaciones que los elaboran y brindan. Conceptos que responden también a la premisa de “un peso, un voto”, practicada por el ciudadano global y que beneficia a aquellas empresas que adhieren a los principios de la Responsabilidad Social Empresaria y desarrollan las mejores prácticas.

Y cuando hablamos de comercio justo y consumo responsable no debemos enfocarnos solamente en el poder de compra de los ciudadanos y los consumidores particulares, sino también en el rol fundamental que podrían jugar los departamentos de compras tanto de los gobiernos, como de las organizaciones internacionales, las grandes empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Por su escala estas organizaciones podrían tener una influencia decisiva sobre su red

de valor y sobre el mercado de productores y proveedores de servicios para que éstos incorporen a sus prácticas no solo los preceptos del comercio justo y el consumo responsable sino también otras dimensiones de la sustentabilidad (tal es el caso del Proyecto Global sobre Compras Públicas Sostenibles y Eco - etiquetado – SPPEL- del Programa de las Naciones Unidas PNUMA).

Las nuevas economías están dando espacio a un nuevo abordaje que son las economías circulares, que por su propio diseño apuntan a la regeneración.[84] Apuntan además al bajo carbono, reducción, reciclado y reuso de materiales, *upcycling* o "supra-reciclaje", que transforma un objeto sin uso o destinado a ser un residuo en otro de igual o mayor utilidad y valor, y de esta forma dan respuesta al flagelo de la obsolescencia programada. Un buen ejemplo es la iniciativa TriCiclos que es desarrollada desde 2011 en Chile, con proyección a toda Latinoamérica, que consiste en la posibilidad de recuperar materias primas a través de un sistema de clasificación de "la basura domiciliaria" en forma profesional y ecoeficiente. También se orientan a la gestión sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas, su regeneración, los negocios inclusivos y la sostenibilidad política. En todo lo mencionado se basó el Instituto Ethos, una organización brasilera dedicada a las empresas y la Responsabilidad Social, para armar su plataforma de economías inclusivas, verdes y responsables, con negocios orientados a la regeneración de vida y de ecosistemas naturales y culturales.

En su libro *La Sociedad costo marginal cero* Jeremy Rifkin nos advierte que ya hemos ingresado en un nuevo sistema económico interdependiente y colaborativo a nivel global que funciona más allá de los mercados. Este abordaje no está centrado en el concepto de la propiedad privada sino que se basa en compartir el acceso a los bienes y servicios, y se acerca mucho al "trueque", que fue la forma cómo nació el comercio en la antigüedad. La economía colaborativa, potenciada por el boom de las comunicaciones móviles, propone un nuevo modelo económico que se basa en

84 Economía circular es un término genérico para una economía que por su diseño se convierte en regenerativa. El flujo de materiales se puede dividir en dos tipos: los materiales biológicos diseñados para volver a integrarse con la biósfera, y los materiales tecnológicos, diseñados para recircular con una mínima pérdida de calidad, ingresando de esta forma en un ciclo regenerativo de una economía que finalmente es impulsada por energías renovables.

el "intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes". El crecimiento exponencial de servicios como Uber (que conecta pasajeros con automóviles con conductores) y Airbnb (que conecta propietarios con gente que busca alojamiento) ha puesto en el centro de la escena un fenómeno que viene creciendo en todo el mundo.

Son millones las personas que están utilizando actualmente redes sociales y de distribución para compartir no solo el uso de automóviles, sino también casas, ropa, herramientas, juguetes y otros ítems a un costo muy bajo, o a un costo marginal igual a cero. De acuerdo con el economista británico Paul Mason, este tipo de fenómenos anuncian que ya hemos ingresado en la era del poscapitalismo. Una iniciativa muy interesante que va en esta dirección es Fixit, un movimiento global de personas que están repensando la noción de consumo a partir de la promoción de la reparación de objetos, aparatos electrónicos y prendas de vestir. De esta forma no solo se ahorran recursos, sino que también se reduce la huella de carbono o huella ecológica que cada persona genera con su accionar. Esperemos que algún día se desarrollen las métricas que nos permitan a cada uno de nosotros medir su propia "huella de carbono y huella hídrica personal" de tal forma que podamos llevar una vida en la que, a través de mecanismos de compensación, podamos reducir dicha huella a cero.

En cuanto a la eco-eficiencia, se trata de un concepto que nació a partir de un concurso que se realizó durante la primera Cumbre de la Tierra en 1992 y que tiene que ver con lo ecológica y económicamente eficiente. Con impulsar la relación armónica entre las personas y la naturaleza contribuyendo así a la protección de la diversidad y el manejo integrado de los bienes sociales. Desde su formulación, el concepto ha evolucionado y en la actualidad, en el mundo corporativo, ya se habla de innovación frugal, que es la habilidad para aumentar considerablemente la cantidad de negocios y el valor social, al mismo tiempo que se reduce significativamente el uso de recursos –que por definición siempre son escasos– y su impacto en el medio ambiente. Es un concepto que trasciende ampliamente lo que se conoce como "hacer más con menos" y es la nueva estrategia para esta era de austeridad, en la cual las empresas están siendo prácticamente obligadas a ser

conscientes de sus costos y a tener en cuenta la importancia que tienen las cuestiones ecológicas y ambientales para sus clientes, consumidores, empleados y el gobierno, diseñando productos que al mismo tiempo sean sostenibles, de alta calidad, y que se puedan pagar. Más que una estrategia, la innovación frugal es un nuevo enfoque flexible que tiene en cuenta la escasez de los recursos y no lo toma como una debilidad sino como un desafío para encontrar oportunidades de crecimiento.

Un buen ejemplo que avanza en esta dirección es la iniciativa que impulsó Douglas Tompkins en la provincia de Entre Ríos, con el objetivo de recuperar tierras a partir de la restauración del medio ambiente natural y el desarrollo de la economía eco-local. Según Tompkins, fallecido en 2015, la revolución agroecológica se va a dar a partir del cambio en las técnicas y no en el avance de la tecnología, y ese cambio es el que nos va a permitir enfrentar los problemas actuales y avanzar en la dirección que marcan las nuevas economías.

Al respecto, cuando abordamos estos temas vinculados con la innovación es importante tener en claro algunas categorías:

- **Cambio incremental**: se refiere a una empresa que realiza mejoras pequeñas y escalonadas de sus impactos medioambientales. Por ejemplo, una empresa reduce las emisiones de carbono de sus operaciones en un 2% anual.
- **Transformación**: se refiere al cambio generado por una empresa en el modo en que realiza sus negocios y operaciones. Por ejemplo, una empresa automotriz que redirecciona la mayor parte de su actividad hacia la producción y promoción de vehículos “verdes”.
- **Cambio sistémico:** requiere un conjunto de reformas como por ejemplo, cambios en el área de precios, políticas públicas, iniciativas de mercado, comportamiento del consumidor, valuaciones de inversión e infraestructura física.
- **Restaurativo:** se refiere a una empresa que contribuye a las cualidades del medioambiente en vez de, simplemente, hacer menos daño. Por ejemplo, una empresa que secuestra más emisiones de carbono de las que produce.

En relación a estos nuevos enfoques de la economía, Joe Brewer, un especialista en cambio cultural, acuñó un nuevo término, "*evonomics*", resultado de la unión de dos palabras: economía y evolución. Según Brewer, evonomics es el próximo paso en la evolución de la economía, una síntesis que reúne disciplinas tales como el comportamiento, la complejidad, la ecología, el medio ambiente, y las ciencias de la evolución, con el fin de superar los mitos que nos presentan los modelos económicos con los que trabajamos en la actualidad y ayudarnos a comprender cómo realmente funciona la economía global.

Hacia una gestión sostenible

El paradigma empresarial tradicional, atento exclusivamente al lucro, suponía medir el impacto, la eficacia y la eficiencia a través de lo que se conoce como gestión por objetivos, con el fin de maximizar sus resultados en los mercados en los que opera. Sin embargo, en la actualidad, la empresa debe incorporar a su modelo de gestión una nueva dimensión que es la gestión por subjetivos, concepto que leí por primera vez en un documento que había elaborado David Keller para la Fundación Avina y que implica que una organización pueda alcanzar las metas y objetivos que se ha propuesto a través de sumarle a su proceso de toma de decisiones valores éticos, morales y ciudadanos. Mientras que la primera está relacionada con el *qué* (los aspectos tangibles de la gestión), la gestión por subjetivos está vinculada con el *cómo* (los aspectos vinculares e intangibles) que siempre nos remiten a una dimensión espiritual.[85]

En el caso de una empresa, incorporar la gestión por subjetivos supone entre muchas otras cosas extender el concepto de la cadena de valor a una verdadera red

85 Siempre estamos frente a una disyuntiva: cómo quiero vivir. La gestión por subjetivos nos remite al conjunto de valores, a la forma en que las personas se vinculan entre sí y al proyecto. Si se pierde el sentido, puede haber eficacia y eficiencia, pero sin valores tarde o temprano se pierde la mística. A medida que uno comienza a aplicar el modelo de la gestión por subjetivos a su propio proceso de toma de decisiones, de a poco va corrigiendo el rumbo de su vida en pos de la toma de conciencia y de la sustentabilidad. Es solo a través de aplicar este tipo de modelo de gestión que los sueños se van cumpliendo y no vengando. Y en la medida en que este proceso se acentúa y profundiza comienzan a experimentarse una serie de cambios en la forma de ver, de sentir y de interpretar el mundo y la realidad, que de a poco se van traduciendo en "pequeños grandes cambios" en el carácter y la personalidad, que ayudan a mejorar los vínculos y a llevar una vida más sana y más digna.

de valor que atienda los requerimientos tanto de los accionistas como de los diferentes *stakeholders* –las personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la actividad de la organización–; tener en cuenta tanto la calidad del producto y del servicio, como la calidad de las relaciones y los vínculos con el público interno, los proveedores, los clientes, la comunidad, el medioambiente, los gobiernos y la sociedad. Un buen ejemplo de esto es el modelo de gestión 360 que busca hacer cada vez más compatibles los distintos intereses y expectativas de cada público de interés o parte interesada.

La suma de ambas dimensiones da como resultado una gestión sostenible, que incide y se manifiesta tanto en lo económico como en lo político, lo social y lo ambiental.

También implica aplicar el concepto de coopetencia, neologismo que es la suma de dos conceptos: la cooperación y la competencia, entendiendo la competencia no como la rivalidad y la forma de buscar la eliminación del otro, sino como la oportunidad para que cada uno dé lo mejor de sí mismo y se puedan explotar las mejores "competencias" de cada uno de los diferentes actores sociales para transformar la realidad, al mismo tiempo que se complementan las capacidades personales desde la singularidad de cada actor.[86]

Todos estos temas nos llevan a pensar en términos de patrones sustentables de producción y consumo, surgidos desde la gestión sostenible en el marco de la coopetencia. Un buen ejemplo es el caso de las empresas Coca Cola y Pepsi Cola, que han decidido unir esfuerzos y trabajar juntas por el reciclaje en Latinoamérica dentro del marco de la iniciativa regional de reciclaje inclusivo impulsada por las fundaciones Avina, Red Lacre y el Bid Fomin. Estas mismas ideas están haciendo que hoy muchas empresas comiencen a considerar que el *bonus* anual que reciben

86 Así como complementariedad tiene relación con cooperación, suplementariedad está vinculado con la competencia. La competencia entendida como la supervivencia o prevalencia del más apto se puede convertir muy rápidamente en el principio de una rivalidad y desembocar en el dilema del prisionero, en el que dos personas u organizaciones pueden llegar a elegir no cooperar incluso si ello va en contra del interés de ambas.

los ejecutivos como premio económico debe estar directamente vinculado con su capacidad para crear valor sostenible y no solamente con la rentabilidad obtenida durante el ejercicio económico.

En este momento de transición que nos toca vivir, tanto en el ámbito empresarial como en el social se están estudiando y poniendo en práctica nuevos modelos de gestión basados en la sustentabilidad, que a través del establecimiento de nuevos estándares y el desarrollo de nuevas prácticas también actúan como una barrera de entrada en los mercados internacionales, que como consecuencia de la globalización se han vuelto altamente sofisticados y competitivos. Debido a ello, las organizaciones están siendo permanentemente empujadas tanto por el mercado como por la sociedad a tener que innovar y encontrar nuevas habilidades distintivas –aquello que hacemos mejor que nadie– para alcanzar de esta forma una ventaja competitiva que les permita diferenciarse para poder sobrevivir.

Al respecto, otra de las problemáticas a tener en cuenta es que el modelo actual de producción y acumulación se basa en la idea de alcanzar la felicidad a través de un proceso de consumo infinito de bienes y servicios (consumismo), sin tener en cuenta que el deseo humano no se agota jamás: mientras una persona está viva, desea. Por lo que si la satisfacción del deseo está solo orientada hacia los bienes materiales, está muy claro y es sabido que nunca se va a lograr ese sentimiento de plenitud tan buscado ya que gratificación y felicidad son dos conceptos que no siempre están relacionados ni van de la mano.[87]

El problema no es la posesión de bienes sino la insaciabilidad: una promesa constante de algo que se debe desear y que una vez obtenido no da satisfacción, y por eso reenvía a la necesidad constante de continuar en este accionar. De aquí nacen los procesos de consumo compulsivo, porque a través de este acto se intenta calmar un ansia que está dentro nuestro y que es el estado existencial de la subjetividad en una sociedad que progresivamente ha hecho desaparecer otras formas del placer. Como bien lo define el ex presidente de Uruguay, Pepe Mujica:

87 Según la socióloga Roberta Paltrinieri, desde el punto de vista aristotélico, el concepto de felicidad se refiere a la obtención del placer a través de una acción. Sobre la base de esta dimensión aristotélica se ha ido construyendo la sociedad de consumo.

“el consumismo y la acumulación sin límite son dos nuevas formas de la esclavitud”.[88]

Esta trampa tiene que ver con que la maximización de la ganancia requiere de la materialización del deseo o la satisfacción del mismo en el plano de lo material en forma inmediata como respuesta a la angustia frente a la muerte, porque dentro de la promesa actual del sistema subyace la idea de que si consumo soy eterno y nunca muero. [89] En su libro *¿Cuánto es suficiente?*, Robert y Edward Skidelsky abordan el tema de la insaciabilidad económica, el deseo de más y más dinero, como un hábito arraigado en la sociedad.

Tan fuertemente han echado sus raíces estas ideas en la cultura actual, que ya se habla de una nueva categoría de ser humano que es el *homo economicus*, un individuo que solo piensa en lo que le conviene y mide todo en términos de resultados económicos, eficiencia y eficacia al servicio de ganar cada día más dinero sin importar mucho la forma en que lo logra ni las consecuencias de su accionar en el largo plazo, y muchas veces actuando fuera del marco de la ley con el fin de maximizar sus beneficios y promoviendo la cultura del descarte. Esta mirada profanadora de la realidad, que se da como resultado de la colonización de economía sobre la política, se suele extender después a todos los ámbitos de su vida y a los vínculos que establece con su entorno (cuando se “cosifica” al ser humano, las personas y los vínculos pasan a ser un objeto más de consumo).

A tal punto está imperando e imponiéndose esta mirada utilitaria de la realidad que Eurostat, la oficina de estadísticas de la Comisión Europea, dictó un normativa que insta a incluir en el cálculo del PBI todas la actividades económicas sean éstas lícitas o no, como por ejemplo la prostitución, la venta de drogas y el contrabando. De esta forma espera poder lograr una suba nominal del PBI que implicará una

88 Al respecto Krishnamurti señala que mientras cada uno de nosotros busque seguridad psicológica, la seguridad fisiológica que necesitamos –alimento, vestido y albergue– se ve destruida. “Vamos en busca de una seguridad psicológica que no existe, y la buscamos por medio del poder, de la posición, de los títulos, de los nombres, todo lo cual destruye la posibilidad de la seguridad física. Esto, cuando se lo considera, resulta un hecho evidente”.

89 “No sé lo que quiero, pero lo quiero ya!”, nos sigue recordando Luca Prodan desde el escenario del Einstein.

reducción del déficit y del porcentaje de deuda, dos de las metas que Bruselas fija a los países miembros de la Comunidad[90].

"Nuestro mundo es demasiado pequeño para un sistema económico construido en base a las aspiraciones materiales y el deseo humano, por lo tanto es necesario reformular el sistema para desarrollar una economía enfocada en resolver las necesidades humanas", sostiene el Fray y Doctor Eduardo Agosta. El mayor obstáculo para la economía basada en el deseo son los límites ecosistémicos planetarios. Vivimos en un planeta finito mientras que nuestros deseos y aspiraciones son infinitas, en consecuencia el crecimiento indefinido es imposible; algo que se relaciona con aquello que afirma Jung cuando dice que el espíritu de este tiempo está regido por la utilidad, el valor expresado en dinero, la desaparición del límite, y la justificación de todo lo anterior.[91]

Un caso interesante para analizar es la nueva tendencia que se ha impuesto en las áreas de recursos humanos, y que es la de contratar "personal *multitasking* lastre cero". Tal como lo presenta Vicente Verdú en su libro *La Ausencia*. El candidato "lastre cero" es un individuo de pocas o débiles raíces geográficas y familiares, políticas o religiosas, que acepta cambiar de función sin protestar, admite cambio de horarios sin traba y se presta a desplazamientos sin resistencia. Su principal habilidad distintiva no es el conocimiento sino mostrarse curioso, flexible, empático, simpático y despierto. Este nuevo empleado se aboca a lo que tiene que hacer en cada momento pero sin involucrarse afectivamente con su tarea. Este

90 Imposibilitado de calibrarse desde el centro, el sistema político tradicional termina por definirse en el choque explosivo de sus extremos: el modelo pospolítico y el movimiento antipolítico. Ambos astillan la política convencional, pero uno lo hace desde dentro y el otro desde fuera. El primero se planta frente a la sociedad a partir del decreto del fin de las ideologías, y aunque siempre se ha jactado de estar por encima de la política no duda en usar las instituciones. El segundo intenta recuperar el debate ideológico, pero sospecha de su representación en los escaños parlamentarios, las cámaras senatoriales o la partidocracia; llega desde el reclamo callejero y no se siente "más allá", sino directamente en contra de lo que la política representa hoy.

91 El pacto civilizatorio ha sido posible en gran medida porque en algún momento de la historia decidimos reemplazar la espada por el dinero, y el cortar cabezas por contarlas. Y no se puede dudar que ésta ha sido una decisión muy acertada que nos acompaña hasta nuestros días. Sin embargo, intentar reducir todo al plano económico es un grave error porque esa no es la única dimensión de la vida ni tampoco la más importante. Debemos tener en cuenta que vivimos rodeados de urbanizadores rapaces, industrialistas despiadados, reparticiones públicas ineptas y políticos insensibles, que asumen, interpretan, y ejercen la política como la forma más efectiva para conspirar, mentir e imponerse a los demás, sumados a grupos de presión y de poder organizados a través de supraestructuras del poder vertical conformadas por empresas y organizaciones dirigidas por "criminales con conocimiento", que representan intereses económicos a escala global que actúan por encima de los países y gobiernos.

“producto humano” obviamente se vuelve más valioso si no está en pareja, no tiene familia y no está enamorado. Es mejor que sea una persona sin hijos y sin ascendientes a su cargo. En consecuencia, será idóneo para ocupar un cargo aquel que viva en un espacio sin proyecto personal definido. De esta forma se logra tanto el ideal de la adaptación más inmediata como la posibilidad de su más rápida liquidación[92] (ya en 1966 los Beatles habían compuesto su tema *Nowhere man* que con su título preanuncia uno de los grandes problemas de la época).

En su libro *La sociedad del cansancio*, el filósofo coreano Byung-Chul Han explica que la sociedad del siglo XXl ya no es disciplinaria, sino una sociedad de rendimiento. A partir de cierto punto de productividad, la técnica disciplinaria alcanza su punto límite, y para aumentarla es necesario recurrir a la positividad del poder, que es mucho más eficiente que la negatividad del deber. El sujeto de rendimiento no solo es mucho más rápido, efectivo y eficiente que el sujeto de obediencia, sino que además, al estar libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar, o incluso lo explote, es dueño y soberano de sí mismo. Así, el sujeto de rendimiento se abandona a la libre obligación de maximizar su rendimiento, y el exceso de trabajo se agudiza y se convierte en autoexplotación, que resulta mucho más eficaz que la explotación por otros, pues va acompañada de un sentimiento en el que libertad y coacción coinciden. Esta autoreferencialidad genera una libertad paradójica, en la que el explotador es al mismo tiempo el explotado. El verdugo es su propia víctima. Se da una explotación sin dominación, que se despliega en nombre de la libertad. Esta inmanencia de la violencia hace que desaparezca cualquier frente que pudiera combatirse frontalmente.

Alineado con este pensamiento se encuentra “la ciencia de los hábitos”, que promueve la productividad personal a partir de rutinizar la mayor cantidad de instancias de la vida cotidiana, de modo tal que los *life hackers,* como denominan a las personas que adhieren a este estilo de vida, puedan de realizarlas en piloto

92 Vida hormiga: trabajar, trasladarse, ahorrar, consumir, conectarse y descansar para ir a trabajar al otro día. Sin tiempo para el ocio, para contemplar, para meditar, para disfrutar, para sentir. No poder estar en ningún lugar por querer estar en todos, no poder estar con nadie por querer estar con todo el mundo. Vivir sitiados por pantallas que todo lo resuelven y brindan sentido de identidad y pertenencia. Y el pacto de gasto por las nubes. Como bien nos recuerda Konrad Lorenz “habría que preguntarse qué es lo que le causa un mayor daño al alma de la humanidad: si la codicia enceguecedora o el apuro desvastador”.

automático con el fin de ganar tiempo. Ideal para personas que sienten que tienen poco tiempo y eligen robotizar sus vidas al máximo en pos de la productividad personal y el rendimiento.

Siguiendo con esta cosmovisión del nuevo rol del trabajador de la era del conocimiento, John Moravec creó el término *knowmad* para referirse a los trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. El neologismo combina las palabras *know* (conocer, saber) y *nomad* (nómada) y da cuenta del perfil del sujeto capaz de ser un nómada del conocimiento. Un *knowmad* se caracteriza por ser innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar; es valorado por su conocimiento personal, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores.[93] Este concepto se alinea perfectamente con el *no lugar,* término acuñado por el sociólogo Marc Augé para referirse a los espacios de transitoriedad que no tienen suficiente importancia como para ser considerados "lugares" y en los que transcurre gran parte de nuestra vida. Ejemplos de ellos son las habitaciones de los hoteles, los supermercados, las autopistas, los aeropuertos, etc.

La sociedad se encuentra por lo tanto frente a los efectos de una epidemia psicológica, ya que todo se convierte en mercancía y oportunidad de ganancia, de modo que inexorablemente el nuevo paradigma debe estar enfocado en superar la idea del consumismo para empezar a encontrar nuevos ideales[94] y factores sustentables de producción y de consumo, entendiendo que la prosperidad es mucho más que el consumo ilimitado. Tal es el caso de Tim Jackson, quien se aventura a incursionar en un nuevo concepto: prosperidad sin crecimiento.

93 Casi sin darnos cuenta estamos ingresando en un nuevo paradigma en el que las relaciones laborales no solo se caracterizan por la ausencia del vínculo tradicional empleador/empleado, sino que además se hiperflexibilizan a un punto tal que si el otro muere no importa ya que inmediatamente se lo puede reemplazar por otro rol –pero no por otra persona–, reduciendo de esta forma el trabajo a una función estrictamente mecánica y cuyo principal objetivo es llenar un agujero en vez de reconocer su rol dignificador, creador de valor y de sentido tanto para el individuo como para la sociedad en su conjunto.

94 Si bien todas estas reflexiones que venimos compartiendo son ciertas y en gran medida también verdaderas, es importante tener en cuenta, como bien señala Aler Donadio, que quienes las hacemos somos todas personas que estamos incluidas en el sistema desde siempre y que hemos gozado (y lo seguimos haciendo) de todos los privilegios habidos y por haber. Es entonces quizás, el momento de empezar a escuchar a aquellos que no lo están y que no lo han estado nunca, para saber qué es lo que ellos piensan y sienten cuando por ejemplo desde la academia y los libros se les anuncia que de la fiesta del consumo no van a poder participar porque el planeta se ha vuelto finito, o sea que se van a quedar afuera una vez más.

Es muy interesante ver cómo la agenda de la responsabilidad social empresarial ha influido en la de la sociedad, al punto que hoy ya se está abandonando este concepto que en un principio estaba circunscripto solo al sector privado, para extender sus prácticas y significados a los demás sectores y organizaciones de la sociedad bajo la denominación de responsabilidad social de las organizaciones (RSO). Su dimensión estratégica nos ayuda a identificar las oportunidades dentro del contexto y de esa forma poder construir un mapa de oportunidades sociales mejorando el impacto y la calidad del entorno coopetitivo. Son varios los ámbitos académicos en los que ya se está discutiendo acerca de la "responsabilidad espiritual de las organizaciones" como la forma de humanizar los vínculos entre sus integrantes, y de éstos con sus tareas, funciones laborales, y sistemas de producción. Este concepto, en el que hace algunos años me introdujo Carolina Biquard, está directamente vinculado con incorporar a la misión de toda organización la defensa y el cuidado de la vida por sobre todas las cosas y la dignidad humana.

Por último, no son pocos los avances que se han logrado en estos años en materia de derechos humanos vinculados con los negocios en general. Desde el lanzamiento en 2011 de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU, la problemática de la gestión del impacto de los negocios en los Derechos Humanos ocupa un lugar relevante en las estrategias de sustentabilidad de las empresas. En la actualidad ya existe el Business Human Right Center, una ONG internacional que nucléa a más de 5000 grandes empresas de 180 países, cuya misión es motivar a las compañías a respetar los derechos humanos, facilitar las discusiones públicas y aumentar la transparencia de las empresas y sus impactos sobre los derechos humanos.

Por su parte Michael Porter, con el apoyo de las fundaciones Avina, Rockefeller y Skoll, ha desarrollado el Social Progress Imperative, el primer índice que separa por completo los indicadores sociales de los económicos y que ya se aplica en más de 50 países. Otro buen ejemplo de índices a tener en cuenta son el Índice de Gini, que mide el grado de equidad que existe dentro de cada país, el índice de Desarrollo Humano, y el Índice de desarrollo sostenible.

Ya ha quedado demostrado de mil formas diferentes que el modelo anterior es insostenible y que no nos lleva a ninguna parte, más que a constituir al hombre cada vez más en un "sobjeto", como bien decía Verdú, perdiendo la libertad y la dignidad humana que es de lo único de lo que se trata estar vivo.[95]

Formas sostenibles de desarrollo humano

La idea del desarrollo económico sostenible tal como se promulgó en 1992, en el marco de la primera Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro, quedó obsoleta. Buscaba estimular la adopción de patrones de producción, comercialización y de consumo que favorecieran la responsabilidad social empresarial, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental, el comercio justo, la cultura emprendedora, la solidaridad y la reciprocidad. Pero la sociedad pasó casi 30 años sin prestar atención a lo que había que hacer y además, la aceleración del consumo producto de la globalización, los errores en la producción y el mal uso de los recursos naturales fueron tan fuertes en estas dos décadas en las que China, India y Pakistán se incorporaron a este modelo de "turbocapitalismo", que el concepto con el que nacieron los postulados del desarrollo sostenible están quedando perimidos, lo que exige una nueva definición.

A este nuevo paradigma se lo puede llamar el de la sustentabilidad o sostenibilidad, porque está basado el ideario del desarrollo sostenible que después evolucionó y dio lugar al desarrollo humano sostenible. Si repasamos el concepto, se trata de aquel proceso que atiende las necesidades de la generación actual sin sacrificar el capital natural, tomando en consideración las necesidades de las

95 Frente a esta realidad no existe tal cosa como la imparcialidad, optar por el silencio o no hacer nada. Vivimos en una idea equivocada acerca de lo que es lo mejor. Insistimos en seguir sosteniendo que el fin justifica los medios. Exigencia extrema + sentido de urgencia permanente + impaciencia constante = angustia interminable. Como bien lo ejemplifica Alejandro Shang Viton en un diálogo de uno de sus memorables cuentos: *Taxi! ¿Adónde señor? No sé pero por favor vaya rápido.* Y así vivimos: alienados, con la capacidad de carga siempre excedida y sin espacio para el ocio ni para el gozo: "Me convierto entonces en un galgo metafísico que avanza solamente tras la presa del objetivo. Corrí tanto para ser que me vacié de significación. Solo pienso en llegar pronto para terminar rápido. Adelanto vacío presente. Acumular y sacrificar hoy para disfrutar mañana. ¿Llegaré? Y cuando llegue, ¿tendré ganas? Por más que al ego le duela y no le guste es importante saber que si fui digno no importa que no se hayan alcanzado los objetivos o que la agenda quede inconclusa", Josefina Dartiguelongue dixit.

generaciones futuras, que también tienen derecho a disfrutar de los bienes de la Tierra y de la cultura. En definitiva se trata de no vivir más allá de nuestras posibilidades; no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital.

En el presente, la humanidad se encamina hacia un desarrollo sostenible con un fuerte acento y orientación hacia el ser humano y no hacia el desarrollo *per se*.

Al respecto, una formulación más adecuada de esta idea sería hablar de "formas sostenibles de desarrollo humano como el modo de alcanzar sociedades sostenibles", basadas en un método de organización social y política que permita a todas las personas y los seres vivos tener una existencia digna. Porque en verdad, acerca de lo que se discute permanentemente cuando hablamos sobre todos estos temas es sobre la dignidad humana, un concepto omniabarcante que entre otros incluye el de la dignidad del trabajo[96] y la libertad de poder ser, porque trabajar es mucho más que solo recibir una remuneración a cambio o percibir un ingreso económico. Trabajar significa capacidad para transformar la realidad, libertad para crear, independencia, emancipación y plenitud. Cuando uno trabaja forma parte de algo mucho más grande y trascendente, que es participar con su propio esfuerzo de una red que construye valor para todos, tanto en el plano público como económico y social[97].

Un caso muy interesante es el de Bután: como respuesta a las críticas por la pobreza económica de su país expresada a través del PBI., en 1972 su rey, Jigme Singye Wangchuck, propuso medir la felicidad de su pueblo. El Índice de Felicidad

96 Debido a lo descripto es que resulta tan grave que en vez de tratar de establecer reglas de juego claras para que todos puedan acceder a un trabajo digno, los gobiernos populistas elijan entregarle dinero a la gente a través de planes sociales sin pedir ni exigir ninguna contraprestación a cambio, porque bajo esa forma de clientelismo no solo se pone en juego la libertad del individuo sino que además se le está diciendo que no tiene nada valioso para aportar a la sociedad. Por otra parte, en el plano familiar, los padres dejan de sentir que su obligación es ocuparse de la manutención de sus hijos y traspasan esta responsabilidad al Estado. Lo mismo sucede en el plano de lo colectivo: la sociedad deja de preocuparse por los pobres y por los que menos acceso a las oportunidades tienen, y también descansan esta responsabilidad en el Estado.

97 En su libro "*Más allá de las cosas*", Carlos Carretto sostiene que el ser humano es un absoluto, por lo tanto no se lo puede reducir a la concepción burguesa heredada por nuestra generación enferma de racismo, colonialismo, liberalismo, comunismo o culturalismo, que niegan esta condición de la dignidad humana.

Bruta es un indicador que mide la calidad de vida en términos más holísticos y psicológicos que el Producto Bruto Interno, y se basa en la premisa que el verdadero desarrollo de la sociedad humana es el resultado de la complementación del desarrollo material y espiritual. Desde 2006 la fundación New Economic Foundation publica a su vez el Índice del Planeta Feliz, un índice alternativo de desarrollo, bienestar humano y ambiental que se mide cada tres años.

El ciudadano global

Como ya se ha mencionado, el gran artífice de esta transición en cada uno de los ámbitos donde opera es el ciudadano global, que se caracteriza por ser activo, participar, comprometerse, estar informado y formado, tener autonomía moral desarrollada, mirar la realidad con criterio propio, operar a través de redes virtuales y reales reflexivas, alimentar la discusión y crear conocimiento, tener un mayor grado de consciencia de sus propias conductas, y ser un actor político cosmopolita que practica valores cívicos y ciudadanos en su vida cotidiana influyendo de esta forma en la agenda pública a nivel local, regional y global. Se trata de un individuo que abraza tres principios básicos: la adhesión y la defensa de los derechos humanos; la adhesión y la defensa del medioambiente, y la convicción de que la globalización tiene que estar acompañada por un mejoramiento de las condiciones de vida del planeta. En definitiva, alguien que aspira a formar parte de la solución y no del problema.

El ciudadano global se constituye así en el delta del cambio posible a través de la conformación de comunidades que practican el civismo activo, sin importar su ámbito de pertenencia e influencia social o laboral.[98]

Estas nuevas comunidades, que se expresan como “una nueva forma de ser y de estar en el mundo”, suelen representar a la sociedad civil organizada y buscan ampliar su escala y ámbito de influencia partiendo desde lo local, con proyección

98 Por primera vez en la historia comienza a tener lugar a nivel internacional la representatividad de movimientos ciudadanos, legitimada y reconocida por la sociedad, que no está dada por los gobiernos, ni por los organismos del estado, ni las organizaciones intergubernamentales sino a través de las organizaciones de la sociedad civil actuando a nivel global.

hacia lo regional y global (abordaje *glocal*, como bien lo define el término en inglés). Ofrecen nuevas instancias de construcción de ciudadanía para los procesos de toma de decisiones, buscando y generando nuevos espacios de conversación con nuevos actores, con el fin de incidir en el colectivo global y mejorar la capacidad y la calidad del diálogo. Un buen ejemplo de las acciones que llevan a cabo estas comunidades es The European Citizens' Initiative (ECI), que les permite a los ciudadanos europeos formar un comité integrado por miembros de 7 países y presentar propuestas legislativas a la Comisión Europea, o el Foro Social Mundial de Porto Alegre, que posibilita la construcción de "puentes" dentro de las organizaciones de la sociedad civil, dando espacio así a una "nueva diplomacia" que crece fuera del ámbito de los gobiernos y se desarrolla cada día más, y también a la conformación y expansión de observatorios sociales.

En tal sentido, las diferentes herramientas de comunicación e interacción social que hoy nos ofrece Internet han resultado muy útiles para estos procesos, por lo que ya se habla de sostenibilidad 2.0, que es el resultado de la confluencia de tres vectores: el crecimiento exponencial de las organizaciones de la sociedad civil, las formas sostenibles de desarrollo humano y la irrupción definitiva de la tecnología en la vida cotidiana de las personas.

Las iniciativas y comunidades online surgidas en consecuencia, que reflejan valores como la transparencia y la voluntad de compartir, tales como Linux y otros sistemas operativos de software libre; las obras publicadas bajo licencias *Creative Commons* o *copyleft* que aseguran la gratuidad y el uso compartido de la propiedad intelectual en perpetuidad; Wikipedia –la mayor enciclopedia jamás creada por la humanidad y el sexto sitio más visitado de la web—, y otros, son también actores centrales de esta transición, que posibilitan la construcción colectiva en diversidad, a distancia, de forma descentralizada, en tiempo real y a escala global, y en muchos casos en forma gratuita (la gran ventaja de promover el desarrollo de plataformas *open source* es que permiten acelerar los procesos en forma exponencial y en consecuencia aumentar la escala muy rápidamente).

Por un equilibrio planetario

Para preservar el planeta y vivir de acuerdo a los preceptos del nuevo paradigma, el ciudadano global tiene que comprometerse no solo con los postulados de esta nueva cosmovisión, sino también y especialmente si le toca el ejercicio del liderazgo, con los preceptos que nos marca la ecología emocional. Esta disciplina se ocupa del arte de "gestionar" las emociones, con el fin de que la energía que éstas generan sea dirigida al crecimiento personal, a la mejora de las relaciones interpersonales y a la construcción de un mundo más armónico y solidario .También a aprender a respetar los límites que nos cuidan –en los dinteles de piedra del templo de Apolo en Delfos los sacerdotes grabaron dos preceptos que siguen conservando en la actualidad todo su sentido: "Conócete a ti mismo" y "Nada en exceso" (solo quien ha comprendido, y aceptado sus propios límites puede decidir ordenar y humanizar sus acciones)–.

Mucha agua ha corrido debajo del puente desde que en 1854 Henry David Thoreau publicó su ensayo *Walden* y en 1869 Ernst Haeckel acuñó el término "ecología"[99] para referirse al estudio de nuestro hogar que es el planeta Tierra.

En el documento La Gran Transición, publicado en 2002 por el Grupo de Estocolmo y en cuya lectura me introdujo hace algunos años Ramiro Fernández, "Rama" para los amigos, se afirma que el estado actual de nuestra civilización constituye un momento crucial de transición y describe los escenarios futuros, dividiéndolos en sostenibles e insostenibles. Queda claro por lo tanto que lo que está en juego es la sostenibilidad del planeta y sus ecosistemas; y que la única esperanza de contener la destrucción y la violencia para poder cambiar el rumbo es desarrollando los anticuerpos sociales que necesitamos para abandonar la

99 Unos años después, en 1895, el científico sueco Svante Arrhenius, premio nobel de química, advirtió por primera vez sobre el efecto nocivo que los gases de invernadero, que la Revolución industrial estaba produciendo a tasas cada vez mayores, podrían causar sobre la atmósfera.

indefensión aprendida y detener la capacidad depredadora que tiene el hombre, recuperando, en principio, la sensibilidad por todo lo que está vivo[100].

Es lo que Leonardo Boff llama la "democracia ecológico social planetaria", un nuevo pacto mundial, un nuevo esquema de gobernabilidad a nivel planetario enfocado en los ecosistemas y el planeta desde un abordaje sistémico por el cual, además de la universalización de los derechos humanos, la democracia participativa como valor universal y la creación de instancias de gobierno mundial a través de organismos globales, los sujetos de derecho no serían solo los humanos sino todos los seres vivos. En definitiva, una nueva búsqueda de sentido que nos ayude a religar-nos en un mundo laico con valores sustentables.

Esto implica solidaridad y solicitud para con el otro, la sociedad, los seres vivos y el planeta y, en consecuencia, la creación de instancias de gobierno mundial a través de organismos globales que se ocupen de los intereses de todos y que incorporen la solicitud con la Tierra y la sociedad socio-cósmica, dando lugar así al nacimiento de una nueva categoría de ser humano: el *homo sapiens cooperator*. [101]

Pero para que eso suceda es necesario que todos aquellos que estamos comprometidos con este paradigma tengamos el deseo sumado a la emoción, en el convencimiento de que lo que va a cambiar al mundo es una emoción, y no una idea. Y también, como afirma el fundador de la Red Solidaria, Juan Carr, que esa emoción después se traduzca en un compromiso.

Esto implica recuperar la dimensión emocional como eje transformador de la conducta humana, dimensión que se manifiesta como hábito encarnado: siento, pienso con el corazón, me apasiono, me conmuevo, actuó, y vuelvo a sentir –"Pensaciones", como bien titularía el músico argentino Esteban Morgado–. Este

100 Lo diabólico es aquello que separa y divide en contraposición a lo simbólico, que es aquello que nos une. Al no respetar ni límite ni forma, el mal –que es la expresión por excelencia de lo diabólico–, en la inmediatez de su accionar se torna terriblemente eficiente y eficaz. La construcción de algo o de un vínculo nos puede llevar toda una vida, y su destrucción un solo instante. Cuando el mal se combina con la frivolidad y la banalidad, entonces se vuelve extremo y sumamente peligroso, ya que se comienza por los detalles y se termina por no respetar nada. Afortunadamente en el largo plazo el mal es insostenible, porque se consume y devora a sí mismo hasta agotarse. Solo el bien es profundo y radical, por eso es tan importante no solo respetar la ley, sino además conservar siempre la cortesía, el decoro y el pudor.

101 Democracia – Biocracia – Cosmocracia: Quizás la pregunta a responder es qué queremos decir cuando decimos "nosotros" ¿Nosotros quienes? ¿Los que vivimos en este barrio? ¿Nosotros los que vivimos en este país? ¿Nosotros los seres humanos? ¿Nosotros los seres vivos?

factor que podemos llamar "desiderabilidad", resulta determinante si se pretende alcanzar la masa crítica de actores que se requieren para "la gran transformación".

Quizás una de las formas más efectivas para influir en el sistema político-económico actual no sea proclamando una revolución económica e institucional, u oponiéndonos abiertamente y desde afuera sino, por el contrario, modificando desde su interior los presupuestos equivocados e ir paulatinamente sustituyéndolos por los principios que una vez asimilados contribuirán a cambiar el sistema en pos de la sostenibilidad. Como bien señala François Julien en su libro *Las transformaciones silenciosas,* este tipo de "transformación" se presenta como desapercibida, general, progresiva, y se inscribe en la duración; no se desmarca nunca lo suficiente como para ser perceptible y, en efecto, influye por esa misma razón, por incidencia, impregnando y modificando insensiblemente los comportamientos –lo que basta para educar–. En lugar de tener la pretensión de actuar, y por lo tanto de arriesgarse, enfrentarse y deteriorarse, que es lo que indica el epifenómeno de la acción que, en resumidas cuentas, tiene escasos efectos, mejor es "transformar silenciosamente" como lo hace la naturaleza.

Para su emergencia y poder mantener esta transformación en el tiempo hace falta también promover una cultura de paz a nivel global, basada en el respeto por los derechos humanos y la dignidad en un mundo en el que todavía en muchos países, como por ejemplo en China, estos valores universales ni siquiera son considerados por su gobierno como una alternativa válida para sus sociedades.[102]

Porque no hay que olvidar que desde los días en los que Moisés decidió abandonar Egipto para cruzar el desierto declarando a su pueblo libre, la gran gesta de occidente siempre estuvo basada en la búsqueda de la libertad. Fundamentalmente, en garantizar las libertades individuales, entre ellas la libertad de expresión, el derecho al disenso, y respetar el derecho de las minorías –que como bien nos recuerda Ayn Rand: la menor minoría en la tierra es el individuo, y

102 En la arena política tanto a nivel nacional como internacional la discusión sobre la antinomia izquierda vs. derecha ha quedado totalmente perimida. En la actualidad el dilema y la discusión se imponen en términos de sostenibilidad vs. insostenibilidad – *esa es la cuestión!*

aquellos que niegan los derechos individuales no pueden llamarse defensores de las minorías–, y no considerando a la libertad como un mero instrumento al servicio de la economía y del mercado para vender y comprar electrodomésticos y automóviles cada vez a mejor precio.[103]

Cuando estamos en situaciones límite aparece siempre el plural: *¿qué hacemos?*

"Para poder dar respuesta a esta crisis civilizatoria es imprescindible que abandonemos la idea de un Estado fiscalizador y paternalista para avanzar hacia la visión de un Estado movilizador, que promueva el bienestar general a través de alentar las inversiones de largo plazo y rompa con las lógicas de tutela que han sido impulsadas desde los gobiernos, y que promueva además la participación de cada ciudadano desde su protagonismo autoral y activismo actoral a partir de su corresponsabilidad, que implica convivencia, cooperación, colaboración, sinergia, solicitud y solidaridad, en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria. Compromiso es promesa compartida", sostiene la política brasileña Marina Silva. Solo cuando aplicamos los principios de la sustentabilidad a la política, es que nace la oportunidad para que surjan las políticas de estado que nos permitan aspirar a constituirnos en una nación.

Como bien señala Pablo Benavides, esto solo puede darse impulsando procesos de comunicación sostenible, una comunicación basada en valores y no violenta.

Comunicación es la temperatura emocional que nos permite abordar a través del Verbo la artesanía de lo vincular. La mirada que mira, la escucha que "escucha" –que oye e interpreta– , para poder entender qué quiere decir aquel que siempre repite lo mismo una y mil veces. La comunicación sostenible implica la administración, ejecución y práctica de una agenda de valores a ser transmitidos, compartidos y "vividos" por todos los integrantes de una sociedad en forma

103 Es muy triste ver cómo a partir de la caída del muro de Berlín, en 1989, frente a la alternativa de mundializar los derechos humanos o globalizar la economía, tanto gobiernos como empresas hayan optado por esto último, cuyas consecuencias y efectos están a la vista en el desempleo creciente que sufren tanto países de Europa como Estados Unidos debido a la competencia desleal que imponen las empresas multinacionales que han radicado su capital y conocimiento en países como China e India, donde todavía existe el trabajo esclavo y no rigen los derechos humanos. Es increíble que los CEOs, managers, banqueros y empresarios hayan olvidado que las empresas son el producto de la capacidad de emprender que a sus fundadores y trabajadores les brindaron los países democráticos y republicanos donde impera la libertad, el estado de derecho, la libertad de empresa, la propiedad privada y el respeto por los derechos humanos universales.

consensuada y dentro del marco de una cultura de paz. Por eso es muy importante el rol que asuman los principales actores de la industria del *infotainment* (información y entretenimiento) a nivel global: agencias de noticias, empresas multimedios, agencias de publicidad y comunicación, productoras de contenidos para cine y TV, portales de Internet, redes sociales, empresas productoras de videojuegos, etc. Y dentro de este contexto mediático es también muy importante el rol que juegan los grandes anunciantes que son quienes sostienen y promueven la supervivencia de esta industria, porque de nada vale que las grandes empresas adhieran a los principios de la responsabilidad social empresaria para después pautar sus campañas de comunicación en medios y programas que promueven la agenda de la insostenibilidad y no velan por la dignidad humana.

Un nuevo mundo exige además de un nuevo lenguaje. Max-Neef sostiene que hemos llegado a un punto en nuestra evolución en el que sabemos mucho, pero entendemos muy poco. Nunca en la historia de la humanidad ha habido una acumulación de conocimiento tan grande como en los últimos 100 años. Pero ¿cuál es el uso de ese conocimiento? El punto de Max-Neef es que el conocimiento por sí solo no es suficiente: nos falta entender. La ciencia divide todo en partes, pero la comprensión es holística. Max-Neef afirma que la sostenibilidad requiere comprensión y ésta no puede lograrse sin un profundo cambio de lenguaje. "Necesitamos un nuevo lenguaje que abra la puerta del conocimiento. Y éste no surge del actual lenguaje del poder y la dominación. Necesitamos un lenguaje que nazca de nuestro auto-descubrimiento como parte inseparable de un todo y de la vida". Si somos capaces de provocar ese cambio, es posible que demos lugar a un nuevo entendimiento y toma de conciencia[104].

La educación formal –que por mucho tiempo fue el privilegio de unos pocos y de los hijos de los ricos y que hoy se encuentra al alcance de todos o casi todos–, está fracasando debido a la ausencia de valores. Todo proceso educativo que no pone énfasis en la ética y en la moral se vuelve peligroso debido a que el producto de este proceso va ocupando gradualmente los cargos de mayor jerarquía en la

104 La conciencia es la cuna de la ética. La capacidad de tener sentimientos es la razón por la cual tenemos sistemas morales y éticos. Uno solo aprende aquello de lo que se da cuenta.

administración de las instituciones y de las naciones. La educación puede producir paz y prosperidad solo cuando junto con las habilidades técnicas y la información objetiva los estudiantes son también dotados de ideales morales y discernimiento espiritual.

Solo promoviendo un fuerte cambio cultural a nivel global, en el marco de una cultura de paz, es que algún día, quizás, lograremos convocar y compartir este conjunto de objetivos y subjetivos, para tener una masa crítica y llegar a un *tipping point* (punto de inflexión), que nos permita alcanzar ese delta del cambio y realizar los procesos necesarios que nos lleven a evolucionar en la dirección de un nuevo contrato social basado en los principios y valores de la sostenibilidad. Todo ello debe darse en un marco de autodeterminación y por consenso, ya que bajo este nuevo paradigma el autoritarismo para alcanzar los ideales que nos hemos propuesto no es una opción legítima ni válida. Y comprendiendo también que hay temas y cuestiones que son demasiado importantes como para esperar que las soluciones provengan solamente de la acción de los funcionarios de gobierno.

Aprendiendo ser a nosotros mismos el cambio que buscamos en el mundo, como predicaba Gandhi, iremos encontrando nuevas formas de gestionar el conocimiento a través de ideas, sentimientos y emociones, y forjando el lenguaje de la sostenibilidad, que supone aprender, documentar, conceptualizar, monitorear, evaluar, transmitir, desprenderse y, en definitiva, “animarnos a inaugurar mirada”, según afirma Josefina Semillán Dartiguelongue.

También surgirán nuevas formas de vincularidad e interconexiones entre los actores, ciudadanos y organizaciones globales que comparten valores y principios, y que gestionan el conocimiento creado colectivamente, lo que nos permitirá definir y caminar todos juntos hacia una nueva realidad. [105]

105 Tal como lo plantean Connie Zweig y Jeremiah Abrams en su libro *Encuentro con la sombra*, solo disponemos de una forma de protegernos de la maldad humana: desarrollar nuestra conciencia individual. Si desperdiciamos esta oportunidad para aprender, o fracasamos en actualizar lo que nos enseña el espectáculo de la conducta humana, perderemos nuestra capacidad de cambiarnos a nosotros mismos, y consecuentemente de cambiar también al mundo.

Como bien decía Albert Einstein “si quieres nuevos resultados prueba con cosas diferentes”. Un buen ejemplo de estas nuevas miradas son los proyectos vinculados con el desarrollo de las ciudades sostenibles que vienen realizándose con mucho éxito en toda Latinoamérica, y casos como el de las ciudades de Rivera y Libramento en la frontera brasileño uruguaya, donde a través del concepto “territorialidad sin frontera” los ciudadanos de ambos países cuentan con una cédula binacional que los autoriza a transitar libremente en un radio de 40 km, y que les permite estudiar en las universidades y atenderse en los centros de salud de ambas ciudades. Un proyecto muy interesante que apunta en esta dirección es el *seasteadings*, –contracción de las palabras en inglés *“sea”* mar y “*homesteading”* colonización–, un concepto de creación de viviendas permanentes en el mar fuera de los territorios reclamados por los gobiernos de cualquier nación. Y también Contramundo, –una iniciativa que enfrenta el desafío que presenta todo nuevo paradigma: de tener que explicar lo nuevo con el viejo lenguaje– y apunta a construir colectivamente un modelo creativo de inspiración para el cambio basado en la inclusión social a través del arte, que es llevado adelante por Valerie Corcias y Dominique Kelly en Redonda, una playa del nordeste de Brasil.

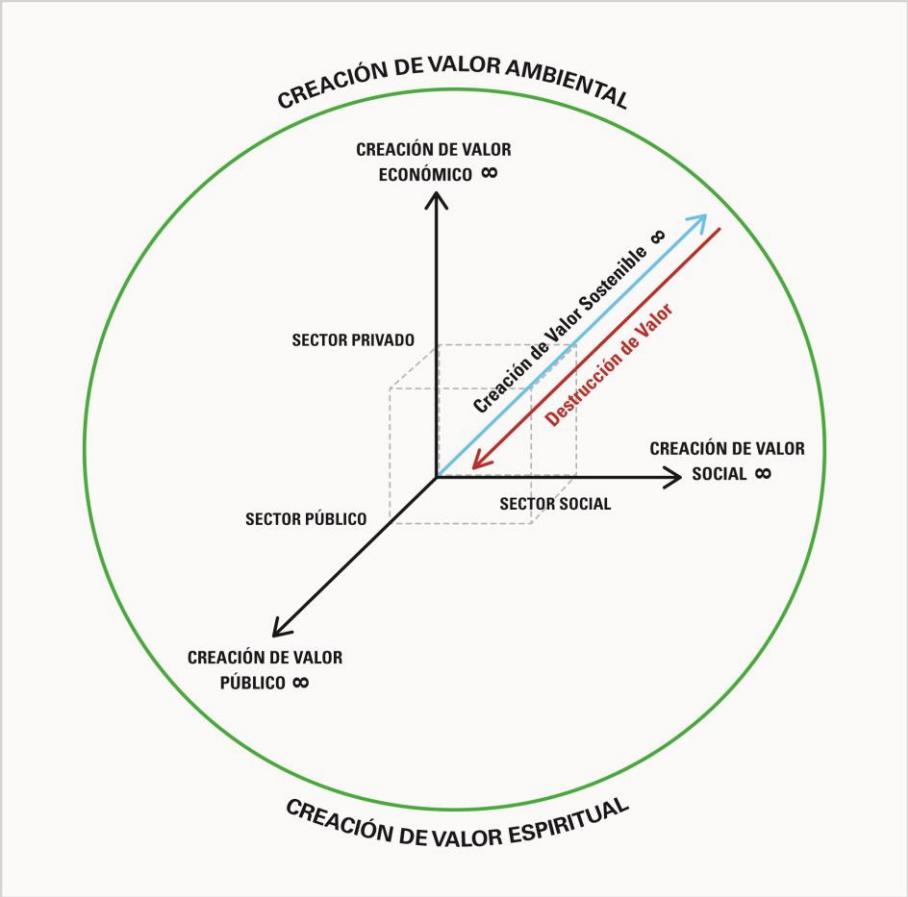
Otro buen ejemplo es la Capilla del Hombre, que diseñó el artista plástico ecuatoriano Oswaldo Guayasamín, y que forma parte de un complejo cultural en el que la diversidad es rescatada como principio ordenador del Universo, tal como lo define Francisco Piñón: “en ella la multiplicidad de voces que somos es celebrada como instrumento a partir del cual pensar y actuar en nuestras sociedades, y sobre las cuales construir condiciones de equidad e igualdad de oportunidades para nuestros pueblos”.

En este sentido, nuestro gran desafío es cómo lograr que esto pase.

Porque no nos olvidemos que de la misma forma que abrazando la agenda de la sostenibilidad tenemos la oportunidad de crear valor, si vamos en el sentido contrario y seguimos poniendo en práctica la agenda del desarrollo insostenible lo más probable es que sigamos destruyendo valor como lo venimos haciendo desde hace décadas debido a que a largo plazo la economía y el medio ambiente son lo

mismo: si algo es antiambiental también es antieconómico, esa es la regla de la naturaleza.

Rol y función de los sectores público, privado y social en el paradigma de la sustentabilidad y los riesgos del desarrollo insostenible



En este cuadro se puede apreciar el nuevo rol y función que asume cada uno de los tres sectores, interdependientes entre sí, en el paradigma de la sustentabilidad y su resultante que es la Creación de Valor Sostenible. Es importante tener en cuenta que entre organizaciones y personas de los tres sectores que operan bajo el nuevo paradigma, ya se han construido alianzas y redes que funcionan como clusters y conforman verdaderas comunidades de práctica y sistemas de influencia. Sin embargo no debemos olvidar que de la misma forma que las personas y las instituciones tenemos la capacidad crear valor, si tomamos las decisiones equivocadas también podemos destruirlo.

Al respecto Wendell Berry hace la siguiente observación: “hemos vivido suponiendo que lo era bueno para nosotros sería bueno para el mundo. Estábamos equivocados. Tenemos que cambiar nuestro modo de vida a fin de que sea posible

vivir mediante la suposición opuesta: que lo que es bueno para el mundo también lo sea para nosotros. Y eso requiere que hagamos el esfuerzo de conocer al mundo y aprender lo que es bueno para él. Debemos aprender a cooperar con sus procesos y ceder ante sus límites. Solo mediante una actitud de humildad y reverencia ante el mundo será posible que nuestra especie permanezca en él".

"Las respuestas que propone la sociedad son tímidas y lentas en relación con la velocidad de la devastación de los recursos naturales y el aumento de las deudas sociales. Para problemas globales se necesitan soluciones de la misma talla, y además, ante todo, acelerar los procesos de cambio. Detectar y enfatizar aquellos nodos dentro del sistema con el potencial de provocar cambios cuánticos que superen la linealidad cronológica; nodos que sean transversales a todas las áreas para poder actuar en simultáneo", afirma María Julia Tramutola.[106]

Para todo esto es imprescindible que se desarrolle, tanto a nivel local, como regional, continental y global, un nuevo estilo de liderazgo basado en valores que acote la discrecionalidad del decisor y la posibilidad de caer en la arbitrariedad.

Un nuevo liderazgo basado en la certeza de lo que se espera y la convicción de lo que no se ve, considerado como una forma superadora de la gestión a través del ejemplo del propio accionar y de inspirar una visión comprendida, consensuada, compartida y comprometida con los otros; alentando, reconociendo y valorando su contribución, y al mismo tiempo fomentando el surgimiento, la formación y el empoderamiento de nuevos líderes en el desarrollo de sus propias fortalezas y capacidades.

Verdaderos líderes de nueva generación que encarnen el cambio, y al igual que los acupunturistas expertos, sean capaces de intervenir solo puntualmente con el fin

106 Según Lord Acton, el poder tiende a corromper, pero el poder absoluto corrompe absolutamente. Por su parte, en 1959 Jung dijo: "el único peligro que existe reside en el mismo ser humano. Nosotros somos el único peligro pero lamentablemente somos inconscientes de ello. En nosotros radica el origen de toda posible maldad". Krishnamurti sostenía que el mal de nuestro tiempo consiste en la pérdida de la consciencia del mal. O como muy bien lo definió el dibujante Walt Kelly a través de su personaje de historieta Pogo: "Hemos encontrado al enemigo, somos nosotros mismos". Es importante comprender que más allá de los intereses de cada país, grupo de poder o sector en particular, el único y verdadero enemigo es el modelo de desarrollo insostenible que los seres humanos venimos impulsando desde siempre.

de liberar las energías creadoras y de esa forma restablecer la auto-organización del sistema con el fin de despertar sus anticuerpos y poner en marcha su propia capacidad curativa. Porque como sostiene Pablo Aristizabal, fundador de Aula 365, una plataforma transmedia de educación a distancia en español, "crear es traer siempre una nueva respuesta, por lo tanto esas nuevas respuestas solo podrán provenir de personas que se animan a asumir su liderazgo y participar, aprender, innovar y crear."[107]

Y como bien señala Oscar Arias, fundador de La Luciérnaga, líderes que cada tanto se animen a hacer "explotar" la organización para no olvidar nunca el espíritu de la misión con la que esa organización fue creada, y volver a refundarla si fuera necesario.[108]

Un nuevo estilo de liderazgo que se destaque por ejecutar las decisiones observando una ética de sus convicciones, que nos permita animarnos desde nuestra singularidad a ser pioneros y a armar equipo, con la certeza de que cuando nos equivoquemos al menos vamos a estar en un rumbo más correcto que el anterior, y nos dé la posibilidad de construir vínculos de confianza con los demás para poder compartir éxitos, fracasos, y por sobre todo aquello que no sabemos. Que fomente la apertura, la flexibilidad**,** la empatía, la cohesión interna y la adaptación a escenarios siempre cambiantes, que abandone la repetición como sistema de aprendizaje para darle paso a la creación, que se caracterice por la valentía por abordar lo nuevo y lo desconocido desde un nuevo paradigma que levanta la bandera de la dignidad humana desafiando al darwinismo y rechazando la idea de la supervivencia del más apto; considerando que la principal función de un líder es no solo alentar a aquellos que avanzan más rápido, sino comprender que el

107 Es muy probable que en un futuro cercano los estudiantes de las carreras tradicionales no puedan conseguir trabajo en aquello para lo que han estudiado y se han formado, porque esos trabajos ya no existan. La lamparita eléctrica no es la evolución de la vela.

108 Si bien es cierto que en la teoría todo suena perfecto, es muy importante tener en cuenta que en el plano de la realidad siempre se hace presente la imperfección humana y todo puede llegar a volverse muy difícil. Aparecen entonces los cuatro gigantes del alma, como bien los describe Luis Chiozza en su libro *¿Por qué nos equivocamos?* : la envidia, la rivalidad, los celos y la culpa, que sumados a los miedos de perder los espacios de poder, las inseguridades y las miserias humanas, dan cuenta una vez más del enorme poder de la sombra.

estándar para medir los logros y los avances de una sociedad lo establecen aquellos que vienen más rezagados.[109]

Un buen líder nunca está, por sí solo, por arriba de la organización, sino al interior de la misma. En algunas situaciones límite, frente a la necesidad de dirimir entre opiniones o visiones diferentes y tener que ejercer la última palabra después de haber agotado todos los procesos consultivos con los diferentes grupos de interés, el líder siempre está llamado a pronunciarse, no ya a partir de sus convicciones personales, sino como el supremo garante del respeto y la obediencia al propósito y la misión de la organización. Porque un buen líder nunca es una limitación de la libertad sino garantía de unidad (ya que en su vocación de servicio, al igual que en una pirámide invertida, siempre se los encuentra en el vértice que se ubica por debajo de la base).

En este sentido, la incorporación y participación activa de la mujer en la vida pública a nivel global nos augura un nuevo estilo de liderazgo desde una visión nueva y superadora, radial, flexible, colaborativo, comunicacional, basado en la escucha, que se estructura en red a través de la constitución de equipos de trabajo que comparten la información y operan en forma horizontal. Según el filósofo Alain Touraine, entre la lucha por la igualdad y el reconocimiento de su diferencia, las mujeres estarían desempeñando un rol vanguardista en el centro de las principales cuestiones democráticas de nuestro tiempo.[110]

Al respecto el Papa Francisco destacó que no debemos abordar el tema de las diferencias entre hombres y mujeres desde un punto de vista ideológico, ya que en la actualidad han quedado superados tanto “el modelo de la subordinación social de la mujer al hombre”, como el de la “igualdad absoluta”, configurándose un nuevo paradigma basado en la “reciprocidad en la equivalencia y en la diferencia”. Según el pontífice, “la relación hombre-mujer debería reconocer que ambos son necesarios

109 Un proyecto es siempre una oportunidad para todos: desde dónde, hacia donde, con quienes, de qué forma, con qué valores. El cuidado siempre es condición previa para que algo pueda aflorar. La sostenibilidad de los proyectos se basa en acuerdos que le dan solidez al consenso y durabilidad al pacto. Un líder que construye confianza y consigue acuerdos pone en empatía los corazones, y de esa forma logra alcanzar el sustento que necesita obtener de parte del conjunto para intentar cambiar la realidad.

110 Uno de los problemas actuales más urgentes: la sobrepoblación, está directamente vinculado con la inclusión de la mujer en la sociedad. Está comprobado que una vez que una mujer tiene acceso a la educación y a un trabajo digno difícilmente elige tener más de dos hijos.

por poseer una naturaleza idéntica como modalidades propias; uno es necesario para el otro para que se cumpla la plenitud de la persona[111].

Líderes de nueva generación que más que en el poder, crean en "el poder de poder hacer" y que, como bien señala Ernesto Sábato en su libro *La resistencia*, "sientan que todavía podemos aspirar a la grandeza". Líderes multiplicadores que trabajen en red y que estén permanentemente abordando una nueva escala y ampliando las fronteras del accionar de sus propias organizaciones y de las organizaciones y redes con las que operan. Líderes con espíritus amplios e imaginativos, con capacidad de abarcar una gran multiplicidad de hechos colocándolos dentro de una perspectiva, y extremadamente dotados para "ver claramente un gran número de nociones concretas, y comprender a la vez el conjunto y los detalles", como bien señala Blas Pascal cuando describe el *esprit de finesse*. En definitiva, líderes que nos acompañen y nos guíen hacia una transformación verdadera y profunda, que nos permita avanzar con paso firme en el camino de la sostenibilidad[112].

Solo ciudadanos sostenibles conforman comunidades y sociedades sostenibles. Lamentablemente nuestros padres y abuelos no lo han hecho, y muchos de nosotros tampoco; las consecuencias de nuestro actual modelo de desarrollo y estilo de vida insostenible están a la vista: los que están naciendo hoy reciben un planeta cuyos ecosistemas están mucho más degradados y empobrecidos de los que nosotros tuvimos la oportunidad de disfrutar; ecosistemas que son los que aseguran la supervivencia de nuestra y otras especies en el planeta.

111 El Papa Francisco recordó además "las dolorosas heridas, infligidas a veces con violencia despiadada contra el cuerpo femenino, que es agredido y desfigurado, incluso por quienes deberían ser los custodios y compañeros de vida". Lamento también "tantas formas de esclavitud, de transformación en mercancía y de mutilación del cuerpo de las mujeres", y reiteró el compromiso de "derrotar la degradación que reduce el cuerpo a puro objeto de venta barata".

112 Nick Udall, cofundador y CEO de Nowhere, en su libro *Riding the Creative Rollercoaster* nos invita a dejar de pensar en líderes, en personas, para comenzar a interpretar el liderazgo como un proceso basado en la innovación y la co-creación a partir del rediseño del pacto cultural de la organización. Un proceso que él denomina: "liderazgo evocativo" y que según Udall, nos permitirá a travesar mejor estos tiempos de crisis cargados de niveles de complejidad, incertidumbre y volatilidad que antes no estaban.

Esto significa que si no cambiamos el rumbo, somos nosotros quienes estaremos robándole el futuro a las próximas generaciones.[113]

Como señala John Erenfeld, en este momento casi todo lo que hemos venido haciendo en nombre de la sustentabilidad intenta solo reducir o mitigar aquello que es insostenible. Todos los esfuerzos que podamos hacer para avanzar en esta dirección, aunque sean claves y sustanciales, no van a ser suficientes para crear las condiciones que nos encaminen hacia la sustentabilidad que tanto necesitamos. Hace ya tiempo que la agenda de la sustentabilidad ha dejado de ser optativa y se ha vuelto obligatoria; los avances deben ser incrementales y no marginales, y se impone la búsqueda de similitudes más allá de la diferencia. Ya no quedan muchas opciones y los tiempos se van acortando: o nos animamos a cambiar el paradigma actual o vamos tomados de la mano al encuentro de lo peor.

Según el empresario belga Gunter Pauli “para poder competir nosotros debemos innovar permanentemente. Y también reconocer que si no lo hacemos mejor que aquellos que hoy en día dominan el mercado, no tendremos ninguna oportunidad. Nosotros tenemos que ser disruptivos a un punto tal, que aquellos que intentan competir con nosotros tengan que aceptar que no tienen ninguna razón de ser, por lo tanto: o se transforman, o se convierten en dinosaurios y mueren”. Solo a partir de dar el ejemplo y enseñarle al mundo que tenemos una oferta superadora al modelo de producción y acumulación insostenible que reina en la actualidad, es que tendremos la posibilidad de demostrar efectivamente que otro mundo es posible.

Pero no todas son malas noticias, del otro lado del mostrador también se encuentran los nuevos optimistas, quienes al igual que el emprendedor Peter Diamandis, presidente de la Fundación X Prize y autor del libro *Abundance, the future is better than you think* , sostienen no solo que el mundo dispone de sobrados recursos para enfrentar los desafíos del planeta, sino que además el crecimiento exponencial de la tecnología, la pasión de los innovadores, el capital de los tecnofilántropos y unas 3000 millones de nuevas mentes conectadas al ecosistema

113 *Say No More*, como diría Charly García. O quizás la solución es mucho más simple de lo que pensamos y varios de estos problemas se podrían solucionar si a nivel global les exigiéramos a los políticos y a los que nos gobiernan a utilizar exclusivamente los servicios públicos como el transporte, los hospitales, la seguridad, la educación pública, y a vivir en las mismas condiciones y con las mismas dificultades que viven las personas en situación de pobreza. De esa forma quizás, al menos, parafraseando a Jorge Luis Borges, nos uniría el espanto.

de Internet en el transcurso de los próximos años, conforman una combinación que invita a pensar en un futuro de abundancia.

El *cloud computing* es un buen ejemplo que ha permitido ganar terreno tanto en materia de competitividad como de sustentabilidad, y ofrece múltiples ventajas como la reducción del impacto ambiental, la optimización en el consumo de energía, la deslocalización de las infraestructuras, la optimización de la cadena de suministro y la promoción del trabajo flexible que permite conciliar la vida profesional con la familiar.

En la actualidad vivimos dentro de una "economía de la atención", en la que existe una competencia feroz entre las aplicaciones con el fin de capturar la atención de las personas. Las empresas de Sillicon Valley están enfocadas cada vez más en desarrollar estrategias de persuasión con el fin de mantenernos más tiempo dentro de sus interfaces. Frente a estos nuevos escenarios surgen movimientos como Time Well Spent, que intentan alinear la tecnología con nuestra humanidad, con el fin de que la tecnología esté al servicio de aquello que nosotros queremos para nuestras vidas y no todo lo contrario[114].

Después del histórico acuerdo de París en la COP 21, una cosa ha quedado clara y es que el mundo inicia una larga marcha hacia la "descarbonización" de la economía. Los grandes grupos financieros anunciaron que en el mediano plazo sus carteras se orientarán hacia empresas y proyectos que tengan bajo o neutro impacto en emisiones. Las grandes corporaciones se han unido a la campaña RE100, comprometiéndose a abastecerse al 100% de energía de fuentes renovables, y han conformado la "Carbon Pricing Leadership Coalition", un grupo que busca impulsar que un mayor número de países y empresas incorporen este mecanismo.

Otro miembro del club de los nuevos optimistas es el economista Jeremy Rifkin,

114 Al respecto el escritor salvadoreño Horacio Castellanos Moya se pregunta: ¿qué tipo de lectores vamos a tener en el futuro si la gente se lo pasa entre Facebook, Instagram, Twitter, videojuegos y alguna que otra serie de televisión? La tecnología tiene un efecto macabro, porque promueve la desaparición del hombre interior. Hoy nos queda solo el culto a la apariencia. Todos tenemos vanidad, ambición, necesidad de aparentar, figurar y ser reconocidos, pero nunca se habían creado las condiciones para que solo nos dedicáramos a eso. Este proceso anula la capacidad de reflexión interna, es enemiga del silencio y de toda interiorización. Construye a un hombre que solo es reactivo a los estímulos que le genera la pantalla. Según como se mire es una forma de control muy sofisticada.

quien no duda en anunciar que ya estamos en las puertas de la Tercera Revolución Industrial. Según Rifkin en el futuro cercano habrá cientos de millones de personas que crearán su propia energía "verde" en sus casas, oficinas y fábricas, y la compartirán con los demás a través de una "internet energética" de la misma forma que hoy compartimos datos e información on line. Y ya hay quienes sostienen que nos encontramos en los prolegómenos de lo que podría llamarse la Cuarta Revolución Industrial sustentada en la fábrica inteligente, caracterizada por la interconexión de máquinas y de sistemas en el propio emplazamiento de producción, y también caracterizada por el fluido intercambio de información con el exterior –con el nivel de oferta y demanda de los mercados, y/o con los clientes, y/o los competidores, y/o con otras fábricas inteligentes, etc.– .

Afortunadamente hoy disponemos del conocimiento necesario para saber que efectivamente esto es así, por lo tanto ya no hay excusas válidas para seguir comportándonos como si nuestras acciones presentes no fueran a tener consecuencias en el futuro.

De acuerdo con el Dalai Lama, el gran desafío de nuestra época es cómo hacemos para defender los derechos humanos al mismo tiempo que preservamos los bienes comunes para la humanidad.

Los cambios de paradigma se dan en un determinado momento de la historia que se vuelve histórico porque hubo un grupo de personas que representó el sentir de su generación y de su tiempo, que tomó conciencia del estado de la situación, y se organizó para enfrentar y emprender el cambio.

Más allá de las recomendaciones de los *tecnosalvadores* –que nos tratan de imponer medidas desesperadas como la energía nuclear que algunos países como Alemania han decidido eliminar para 2020– es muy probable que en el futuro cercano, con el avance de la ciencia y la tecnología, podamos encontrar una solución a algunos de los problemas básicos que tanto nos aquejan como humanidad: la contaminación ambiental [115], la sobrepoblación, el hambre, las

115 De acuerdo a datos de la Coalición Clima y Aire Limpio, el 92 % de la población mundial vive en lugares donde los niveles de contaminación atmosférica superan el nivel establecido por la OMS.

enfermedades transmisibles y hereditarias, etc. Son cada vez más los pensadores y científicos que no dudan en anunciar que gracias al desarrollo de tecnologías que mejoran las capacidades humanas, tanto a nivel físico como psicológico e intelectual, hemos ingresado en la era posbiológica y el transhumanismo[116]. Pero para que un día todos podamos disfrutar de esta promesa es necesario que hoy más que nunca cuidemos de nuestro presente, que en definitiva es en el único tiempo que transcurre nuestra vida. Al respecto, en su libro *Las cosas de la vida*, Luis Chiozza nos advierte que "es difícil saber si hemos llegado al epicentro de nuestra turbulencia actual, pero, aunque así fuera, no es aventurado suponer que en el mejor de los casos la superación de la crisis podría llegar a demandar centurias".

"Solo hasta que el último árbol haya sido talado, el último río haya sido envenado, y el último pez capturado, el hombre descubrirá que el dinero no se come", dice un proverbio de la tribu norteamericana de los indios Cree.

De todas maneras, ya no queda más tiempo para una transición demorada. Resiliencia es hoy sinónimo de seguridad humana y supervivencia. Como decía en su discurso inaugural del Foro de Tällberg Gro Harlem Bruntland, "llegó el momento de actuar, nosotros queremos, nosotros podemos, ¡y vamos a hacerlo!"

"Estamos obligados a trabajar en la regeneración de culturas, sociedades y ecosistemas. Por lo que sea, la diversidad y la complejidad de nuestras sociedades y de los ecosistemas se han empobrecido. Son tiempos para regenerarlos, sin pensar que con la tecnósfera se puede reemplazar a la biósfera. Tenemos que poner las fuerzas de los estados y de los mercados a favor de su recuperación. Pero no solo para uno de los lados…no hay mundo que avance sin planeta Tierra que lo sostenga. Y no hay Tierra que pueda seguir sin un mundo que se organice a partir de sus diversidades, sus complejidades, singularidades y plazos inter-generacionales", afirma Tarak.

116 Sin embargo, en lo que respecta al peligro que podrían llegar a significar el avance de la tecnología y de la inteligencia artificial, Garry Kasparov, uno de los más grandes jugadores de ajedrez de todos los tiempos, sostiene que "el problema más grave que tenemos que enfrentar hoy en día a nivel global son las personas malas que no dudan en utilizar la tecnología inventada en un mundo libre para minar y destruir las bases de ese mundo". Solo los seres humanos tenemos el monopolio de la maldad.

El mundo en el que vivimos, y que estamos llamados a amar y servir en sus contradicciones, exige de sus líderes el potenciamiento de las sinergias en todos los ámbitos de su misión. Es tiempo de asumir una interacción que no busque dominar al mundo, ni tampoco defina nuestra identidad[117] por oposición.

Porque lo cierto es que como decía Víctor Hugo: “lo único que es más fuerte que todos los ejércitos del mundo juntos es una idea a la que le llega su tiempo”.

Y ese tiempo ha llegado. Esta re-evolución, este momento de la historia de la humanidad, exige ponernos en marcha y volver a creer para ver. Por eso todos aquellos que creemos en el paradigma de la sustentabilidad tenemos que asumirnos como la semilla que deberá soportar la oscuridad, el frío y la humedad de la tierra para morir como semilla y nacer como árbol. Solo de personas sustentables y dignas que busquen aprender de la historia para no volver a repetir los errores cometidos nacerán comunidades y sociedades sustentables.

Hay que tomar por lo tanto la sostenibilidad como la estrella polar que nos marca un rumbo, el rumbo de las formas sostenibles de desarrollo humano que nos conduzca hacia sociedades cada día más sostenibles que es hacia donde esperemos nos podamos encaminar por el bien común de todos nosotros y de los que están por venir.

117 En su libro *Mentes Hackeadas*, Jorge Rudko, describe cómo estamos perdiendo nuestra libertad y aislándonos cada vez más de lo humano para disfrutar de lo simulado, lo que nos lleva a enfrentar en muchos casos una enorme crisis de identidad.

Anexo

Para acceder directamente a cada uno de los materiales citados en este Anexo, ingresar a la versión web de esta Conferencia publicada en www.rumbosostenible.com

- **Lecturas recomendadas**

Agenda 21

Carta de la Tierra

Carta Encíclica Laudato Si' del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común

Convenciones de Naciones Unidas sobre Medio ambiente.

Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos

Declaración Universal de los Derechos Humanos

Hitos en el pensamiento del desarrollo humano sostenible

Informe Brundtland

La Carta del Hombre

La gran transición: la promesa y la atracción del futuro

Los límites ecosistémicos planetarios

Objetivos de desarrollo del Milenio.

Plataforma por una economía inclusiva, verde y responsable (Instituto Ethos)

State of the World Reports (Worldwatch Institute)

- **Lecturas complementarias**

10 Máximas sobre el paradigma de la sustentabilidad

Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad

Del iceberg al Arca de Noé, el nacimiento de una ética planetaria, Leonardo Boff

El ciudadano y su papel en la construcción de lo social, de Bernardo Toro

El desarrollo insostenible

El mercado, un instrumento en busca de un propósito, de Stephan Schimdheiny

Estrategia y sociedad, de Michael Porter

Filosofía y Educación: Conferencias**,** de Josefina Semillán Dartiguelongue.

Introducción a la RSE, por Luis Ulla

La ciudad como hardware de la inteligencia colectiva, de Avina InContext

Las cosas de la vida, composiciones sobre lo que nos importa, de Luis Chiozza

Las palabras del jefe Indio Noah Sealth

Los ciberciudadanos y las comunidades virtuales

Listado de Ejes de la Gestión por subjetivos

Organizaciones de nueva generación

Organizaciones de nuevo paradigma

PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia, Alberto Levy

Saber Cuidar, Leonardo Boff

Viejo y nuevo paradigma

- **Bibliografía sugerida**

Abundance: The Future Is Better Than You Think, Peter H. Diamandis

Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World, Peter H. Diamandis

Cambiando el rumbo, Stephan Schimdheiny y otros autores

Celebrar la diferencia, Sergio Bergman

Comunicación no violenta, Marshall B. Rosenberg

Conectados al vacío, Sergio Sinay

Dignidad para todos, Carlos March

Ecología emocional, Jaume Soler y Mercé Conangla

El capital en el siglo XXI, Thomas Piketty

El capital, Karl Marx

El capitalismo funeral, Vicente Verdú

El medio es el mensaje, Marshall Mcluhan

Ética a Nicómaco, Aristóteles

Gaia, Una nueva visión de la vida sobre la Tierra., J. Lovelock

Green Giants: How Smart Companies turn sustainability into Billion – dólar Businesses, Freya Williams

Hacia una Inteligencia Digital, Antonio Battro

Historia del concepto Desarrollo Sostenible, Jacobus A. Du Pisani

La estructura de las revoluciones científicas, L. Thomas Kuhn

La Republica, Platón

La Resistencia, Ernesto Sábato

La riqueza de las naciones, Adam Smith

La Sociedad costo marginal cero, Jeremy Rifkin

Las transformaciones silenciosas, François Julien

Postcapitalism, A Guide to our future, Paul Mason

Redes, o despertar da conciencia planetaria, Ernesto van Peborgh

Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere, Vijav Govindarajan y Chris Trimble.

Sostenibilidad 2.0, Ernesto van Peborgh y El viaje de Odiseo

The Third Industrial Revolution, Jeremy Rifkin

The Tipping point, Malcolm Gladwell

- **Films y documentales**

Antes de que sea tarde

Capitalismo una historia de amor

Chasing ice

Deadly Deception: General Electric, Nuclear Weapons and Our Environment

Desarrollo sustentable en 3 minutos

Dinero es deuda

Documentales BBC

Earthlings

Economía sustentable

El futuro por Starck

El mundo según Monsanto

El siglo del individualismo

Food Inc

HOME

Human, Jean Arthus Bertrand

Jane & Payne, Boy Olmi

La civilización empática

La corporación

La era de la estupidez

La próxima economía

La sal de la Tierra (The Salt of the Earth)

La última hora, Leonardo Di Caprio

Man by Steve Cuts

Mission Blue

No impact man

One Giant Leap

Planet Earth, BBC

Strange Days on Planet Earth, National Geographic

The 11 hour

The Big One

The Cove

The End of the Line

The story of stuff

The years of living dangerously

Trashed.

Una verdad incómoda, Al Gore

Water Planet

What the Bleep do we Know

When Björk Met Attenborough

Who killed the electric car

Zeitgeist

Zeitgeist Adendum

Zeitgeist moving forward

Charlas Ted

Alex Steffen: El fundador de Worldchanging.com y la reducción de la huella ecológica humana.

Bill Gates: Bill Gates nos muestra su visión para el futuro de la energía y describe la necesidad de alcanzar la huella de carbono cero para 2050.

Dan Pallotta: La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta.

Hans Rosling: Revela nuevas ideas acerca de la pobreza.

Jason Clay: Cómo las grandes marcas pueden salvar la biodiversidad.

Jeffrey Skoll: Fue el primer presidente de eBay y el fundador de una productora de cine para inspirar el cambio social.

Johan Rockstrom: ¿Por qué el ambiente debe guiar nuestro desarrollo?

John Gerzema: El consumidor después de la crisis.

John Hunter: Educar en el camino hacia la paz.

José Antonio Abreu: Y los 250.000 jóvenes que participan del "sistema", un programa de educación que fomenta la integración social y el desarrollo comunitario.

Kate Raworth**, Why it's time for 'Doughnut Economics'.**

Melinda French Gates: Qué pueden aprender las organizaciones sin fines de lucro de Coca-Cola

Michael Porter: ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?

Paul Collier. El autor del libro *El club de la miseria* y cómo dar esperanzas creíbles a esas 1.000 millones de personas que viven en la pobreza.

Peter Diamandis, Un futuro de abundancia

Ray Anderson: Las empresas y la lógica de la sostenibilidad.

Santiago Siri: La capacidad de Internet para difundir ideas con el potencial para cambiar el mundo.

Silvya Earle: La mujer que más horas ha pasado en el fondo del mar, explica cómo nuestra huella amenaza los océanos.

Steve Howard: Let's go all-in on selling sustainability.

Documentales WOBI

Acting today for a better tomorrow

Construir organizaciones sustentables, Peter Senge

Ecopia

El poder de pensar diferente, Andy Cohen

Guayaki: un nuevo modelo de desarrollo social, Alex Pryor

Innovación sustentable en acción, Adam Werbach

Pensamiento disruptivo, Luke Williams.

Tecnología del mañana

Otras charlas en Internet

Josefina Semillán Dartiguelongue: Construcción de la Paz, Ética y Educación Parte I; Parte II; Parte III; Parte IV; Parte V

Logan Laplante: ¿Qué es la educación?

Tim Jackson: Prosperidad sin crecimiento.

Emmanuel Faber: Speech at Consumer Goods Forum

- **Blogs y websites**

Amnistia internacional

Ashoka

Avina InContext

BSR

Ciudad de las ideas

Club de Roma

Comunicarse

Consejo Empresario Argentino

Consumo responsable

Copenhagen Institute for future Studies

Charlas TED

Dow Jones Sustainability Index

Edge.org

Equal

Exchange

Foro para el futuro OEA

Fundación Avina

Fundación Progreso y Libertad

Futuribles

Futuro para la naturaleza

Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Index

Global Citizen

Global exchange

Greenpeace

Institute for the future

Instituto Ethos

La economía circular

Lead

Organic Trade Association

Oxfam

Rolex awards

Singularity University

SustainAbility

Sustainability Advantage

Sustainable Brands

The 100 people Project

The Earth Charter Center for Education for Sustainable Development

The forsight Institute

United Nations Sustainable Development Knowledge Platform

WBCSD

Whatonline

WOBI

World forum society

WWF