

Hacia una gestión sostenible

Introducción

Marco conceptual

El *desarrollo sostenible* es un concepto definido en el Informe Brundtland de 1987, elaborado por distintas naciones, y que se refiere “*al desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*”.

El paradigma organizacional tradicional se centra exclusivamente en medir el impacto, la eficacia y la eficiencia a través de lo que se conoce como [gestión por objetivos](#) con el fin de maximizar los resultados y el impacto en los mercados y las sociedades en los que opera la organización. Este modelo privilegia obtener lo que se quiere, o sea: el cumplimiento de los objetivos, y generalmente esto se logra desatendiendo el modo en que estos objetivos se alcanzan. El resultado de este tipo de gestión está a la vista: cada vez prima más la mirada de corto plazo por sobre la de largo plazo, y de esta forma los mercados y las sociedades se vuelven cada vez más volátiles e inestables, con las consecuencias que ya todos conocemos.

La [gestión por subjetivos](#) se concentra en cambio, en la forma en la que se alcanzan los objetivos y de qué modo se establecen los vínculos entre las personas y se conforma el pacto cultural dentro de la organización y de la sociedad para alcanzar aquello que nos hemos propuesto.

Para aspirar a la creación de valor sostenible -que es el resultado de sumar diferentes dimensiones de creación de valor vinculadas tanto con lo político, como con lo económico, social y ambiental -, es imprescindible entonces que las organizaciones presten mucha atención a este “cómo”. Y por ello, en su proceso de toma de decisiones, deben sumar a la ya tradicional y conocida gestión por objetivos, la gestión por subjetivos. Esto 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 que contribuyen no solo a que aumenten los niveles de sostenibilidad de la organización, sino también de la sociedad en su conjunto.

Mientras que la gestión por objetivos 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).

Estos preceptos o valores, que actúan como verdaderos ejes o vectores transversales a tener en cuenta en el momento de tomar decisiones, se ven reflejados, por ejemplo, en la adopción de criterios tales como un abordaje sistémico de la realidad, una mirada de largo plazo acronológica, que incorpore la responsabilidad por las generaciones futuras; el respeto por la singularidad en el entendimiento de que todos tenemos algo valioso para aportar por el solo hecho de estar vivos; la valoración de la diversidad, sabiendo que es justamente en la diversidad, en la divergencia de opiniones, donde reside la riqueza de la sociedad. Aceptando la complejidad, que suele producir incertidumbre, pero que al mismo tiempo abre nuevas oportunidades a la creatividad humana; comprendiendo el altísimo grado de interdependencia y corresponsabilidad que existe entre todos los actores y sectores de la sociedad para alcanzar un alto nivel de integración que colabore con los procesos de inclusión; y promoviendo la igualdad de acceso a las oportunidades, porque ya no alcanza el concepto de igualdad frente a la ley, sino que además se debe incentivar el acceso de cualquier persona a las diferentes oportunidades como formas reales de acceso al progreso tanto en el plano político como el económico y social. Incentivando además la equidad intergénero e intergeneracional, y la solidaridad con los grupos en riesgo social, ya que la aceptación y la no discriminación son valores sustanciales. Y fomentando también el establecimiento de asociaciones y alianzas estratégicas entre los diferentes actores de la sociedad, y la creación de redes para poder construir capital social entre todos.

Todo ello lleva a su vez a la necesidad de tener un medio ambiente sano, por lo cual hay que proteger la biodiversidad, fomentar la ecoeficiencia, y respetar la capacidad de carga del planeta y de los ecosistemas; tener

procesos políticos que garanticen la gobernabilidad, que implica legitimidad en los sistemas de consulta, que deben ser participativos y vinculantes, y apuntar además al diálogo multicultural y multisectorial en la búsqueda de la validación externa necesaria para poder construir ciudadanía. Una democracia participativa que garantice la transparencia en los procesos, la rendición de cuentas y el acceso libre a la información y a los actos de gobierno, entendiendo siempre que el poder implica responsabilidad y servicio, y que debe ejercerse con horizontalidad, dentro de un marco de libertad y protección de los derechos humanos y de los principios del consumo responsable y el comercio justo, y considerando siempre los postulados de la ética del cuidado que nos permite vivir en una cultura de paz para alcanzar los Objetivos del Milenio.

Una organización moderna, no importa si pertenece al ámbito privado, público o social, debe integrar a su modelo de gestión éstos y otros valores universales tales como la prudencia, la templanza, la fortaleza y la justicia, y asegurarse que los procesos de toma de decisiones de sus responsables máximos sucedan en un contexto de confianza, honestidad intelectual y no corrupción con el fin de acotar fuertemente el riesgo a la discrecionalidad y la arbitrariedad del decisor, y de esa forma asegurar la sostenibilidad tanto de la persona como de la organización, el sistema, los mercados y la sociedad en su conjunto.

En el caso de una empresa o una organización del sector social, incorporar la gestión por subjetivos supone entre muchas otras cosas extender el concepto de la cadena de valor a una verdadera red 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 que se ofrece y del servicio que se brinda, 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.

La suma de ambas dimensiones -la gestión por objetivos y la gestión por subjetivos - da como resultado un modelo de [gestión sostenible](#), que incide y se manifiesta tanto en lo económico como en lo político, social y ambiental.

Solo atendiendo a estos valores y operando bajo este nuevo paradigma, las organizaciones podrán cumplir con el que es su más alto y primordial propósito: mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y promover la dignidad humana.

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 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 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 nuestras¹.

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

¹ 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 irreplicable. 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.

individuo, ya que cada uno de nosotros es un ser único e irrepetible que, desde su propia 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 complejidades 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.²

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.³

2 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.

3 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 autopoieticos, 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.

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.

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.⁴

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 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

⁴ 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.

los avances que se vienen logrando en los últimos años en materia de [gobernanza ambiental](#).

Esto nos lleva a un nuevo concepto de [governabilidad](#), 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 [cogestión](#) y el [codiseño](#), 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, que se puede llamar la [horizontalidad del poder](#).⁵

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– en red, –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

5 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.

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 construir poder difuso, del hecho de darle contundencia a lo imperceptible y sentido propio a lo ajeno.⁶

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.⁷

6 El poder difuso toma como base el poder real de la organización pero lo amplifica sumando a su equipo rentado voluntarios que aporten tiempo, trabajo e ideas. De esta forma, su limitada estructura puede proyectarse en espacios colectivos como redes o coaliciones a nivel local, regional o global; su foco temático puede ser complementado en alianza con otros actores sociales; la segmentada información a la que accede y el focalizado conocimiento que genera y administra puede verse enriquecido estableciendo alianzas con el mundo académico y cerrando acuerdos que le permitan acceder a nuevas tecnologías; y su reducida capacidad de inserción social puede ser expandida a través de alianzas estratégicas con los medios de comunicación masiva.

7 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.

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 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 “comunidad 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 violencia⁸ (cuando hablamos de legitimidad siempre debemos tener en cuenta que existen dos dimensiones: la legitimidad de origen, que 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

⁸ 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.

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.

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”.

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 pública 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.⁹

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.

9 ¿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.

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 a 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 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*)¹⁰.

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

¹⁰ 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.

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 tolerancia¹¹.

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 supervivencia¹².

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, 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

11 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*.

12 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.

herramientas y dispositivos tecnológicos que se necesiten para poder trabajar – teléfono celular, computadoras, 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.¹³

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. 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 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.

13 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.

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](#)¹⁴ y [multisectorial](#).¹⁵

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.

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 ineludible.

Más allá de los encuentros y acuerdos a los que se pueda llegar a través de estas instancias de diálogo multi, lo más importante 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. Nunca podremos evolucionar hacia un nuevo paradigma si no hay espacio para la verdad y la autenticidad¹⁶. También es necesario tener presente que en el diálogo debe siempre existir el beneficio de la duda, de tal

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

15 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.

16 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.

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”.

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.¹⁷

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 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

17 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.

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 [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 departamento¹⁸.

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 escala¹⁹.

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

18 Uno de los mayores reconocimientos a nivel empresarial que se le ha hecho 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.

19 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 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. Así fue que se pudieron distribuir más de 97.000 productos a través de 120 proyectos en una población de casi 500.000 personas, lo que significó, entre muchos otros impactos positivos, un ahorro en energía de aproximadamente 4.600.000 dólares y 88.000 toneladas de carbono desplazadas de la atmósfera.

[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 naturales²⁰ 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, adscrito 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 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.²¹

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

20 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.

21 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.

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.²²

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”.²³

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 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

22 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.

23 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”.

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 redición de cuentas, la cogestión y el codiseño, y siempre dentro de una [cultura de paz](#).²⁴

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

²⁴ 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.

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).²⁵

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

25 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.

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 gobierno²⁶, y sumarse a la fiesta del desarrollo insostenible y el consumo desenfrenado²⁷.

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 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

26 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.

27 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 obscuro y lo impensable.

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 del medioambiente. Ese día fue el 19 de diciembre de 1987. Ser conscientes de esta 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)²⁸.

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

28 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.

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](#)–.²⁹

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 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.

²⁹ 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.

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 grandes flagelos de la actualidad que son el sentido de emergencia y la mirada de corto plazo.³⁰

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

30 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.

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 trabajan en temas de responsabilidad social empresarial desde el paradigma de la sustentabilidad.³¹

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

31 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).

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 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.

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 fractales³². 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 contruidos en base a potenciales escenarios futuros con el fin de reducir la [aleatoriedad](#) a un rango manejable³³. Abordar la complejidad implica decirle que no a la síntesis, no a la linealidad, no a la simplificación.³⁴ Dentro del pensamiento 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

³² 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.

³³ 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.

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.

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. 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.

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 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.

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.³⁵

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

35 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.

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 el orden que existen en el cosmos, que se expresa a través de las [espirales logarítmicas 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 Olachea 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.³⁶

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.

36 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.

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 valores sobre los que nos paramos y nos mantienen de pie para poder caminar erguidos y sentirnos humanos.

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.³⁷

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.

37 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».

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 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 niño³⁸. 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

38 “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.

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.³⁹

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 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.⁴⁰

Para más información sobre el tema “Cambio de paradigma y creación de valor sostenible”, se sugiere visitar la página web www.rumbosostenible.com, ingresar en la solapa “El paradigma de la sustentabilidad”, y seleccionar la solapa “Conferencia”, donde se encuentra alojado dicho texto.

39 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.

40 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 deseáramos 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.

