¿Ser o Perecer? Sustentabilidad y comunicación en las organizaciones

Editorial Planeta Sostenible, Santiago de Chile. 2013, 306 págs. ISBN: 978-956-8937-11-9

Ximena Abogabir[1]

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

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

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

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

Desafíos para las empresas

[1] Presidenta de Casa de la Paz, Santiago, Chile.

Dado que la Responsabilidad Social (RS) se instala en un contexto mayoritario de desconfianza y escepticismo, que la percibe como la renovada y más sofisticada estrategia de los empresarios para seguir dominando el mundo, el fin último del planteamiento del autor no solo es hacer las cosas mejor sino construir confianza entre los actores, de modo de convertir la actual descalificación y confrontación en escucha activa, diálogo y colaboración. Para ello, el autor enfatiza la necesidad de avanzar en coherencia entre lo que las empresas dicen de sí mismas, y la experiencia que tienen los actores en su contacto directo con ellas, cualquier sea su posición en la cadena de valor o desde la comunidad aledaña. Los Reportes de Sustentabilidad constituyen una relevante herramienta para ello, por lo cual es imprescindible que presenten un equilibrio entre aspectos positivos y negativos. En caso contrario, el efecto será contraproducente: las comunidades hoy aspiran a que las empresas se inserten en los territorios como un agente facilitador del desarrollo local. Por su parte, la sustentabilidad requiere un sistema de gestión horizontal, participativo y colaborativo, muy apartado de las tradicionales estructuras jerárquicas y autoritarias de antaño. Los directivos necesitan saber escuchar, empatizar, construir acuerdos. Y lo más importante, la sustentabilidad implica trasladar la rentabilidad desde el centro del negocio a uno de sus vértices, junto con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social.

Todo ello impone nuevas miradas y habilidades al quehacer tradicional de los ejecutivos de las empresas, para lo cual no recibieron las herramientas en sus procesos de formación. La propuesta del autor es que parte fundamental de las responsabilidades del equipo interdisciplinario que lidera la sustentabilidad al interior de la empresa -por cierto, incluyendo al encargado de comunicaciones- incorpore la difícil tarea de "convertir" a los integrantes de las distintas áreas operacionales de la empresa de modo que las decisiones adoptadas, con frecuencia motivadas por coyunturas de conflicto social, sean coherentes con las a menudo grandilocuentes declaraciones institucionales.

Desafíos para los comunicadores

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

El autor plantea que ello no solo implica un profundo desafío de gestión, sino también tecnológico ya que Internet vino a revolucionar la forma en que los seres humanos nos comunicamos: hoy cada persona es protagonista, de receptor se convirtió en emisor de contenidos, el acto de compartir información y la coordinación de acciones ahora ocurre en instantes. Pero también implica el desafío de cambiar la cultura tradicional de las empresas: la transparencia ya dejó de ser un asunto ético para convertirse en un asunto de sentido común. Basta que un documento sea clasificado como confidencial para que, con un solo clic del

celular de un funcionario y otro clic para subirlo a You Tube, el contenido comience a circular por el planeta a velocidad impredecible. Costo cero, esfuerzo casi cero y, no pocas veces, cero responsabilidad.

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

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

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

Desafíos para la comunidad

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

Los dirigentes, al igual que los integrantes de las empresas, también necesitan abrir su mente para incorporar las diferentes implicancias de toda decisión, y estar dispuestos a renunciar a logros personales con tal de obtener los irrenunciables: aquello que pone en peligro el proceso evolutivo de la humanidad.

Razones para el optimismo

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

En primer lugar, la necesidad de construir relaciones de confianza se ha ido instalando gradualmente en la agenda pública, ya que hemos asumido que la desconfianza es un obstáculo para el desarrollo: en todos los planos hace lenta y costosa la construcción de acuerdos. Es así como los diálogos tripartitos se han perfilado como la única ruta para generar los consensos sociales que requiere la solución de nuestras

diferencias. Eso es una buena noticia en un país que se ha caracterizado por el prejuicio, la descalificación y la relación desde las trincheras.

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

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

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

Finalmente, las comunidades ya no son las mismas. Asumieron que si aspiran a proteger o mejorar sus condiciones de vida, deben articularse, capacitarse, generar alianzas, todo ello con el fin de superar la tradicional asimetría de poder y sentarse a la mesa como actor válido, siendo el diálogo y la fiscalización participativa mecanismos efectivos para la indispensable construcción de confianza.

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