

Desafío para las Direcciones de Comunicación: un modelo integral para la sostenibilidad socio-ambiental y emocional

Challenge for Public Relations management: a comprehensive model for the socio-environmental and emotional sustainability

Hernán Dinamarca¹
Consultor en Comunicación
hernan.dinamarca@gmail.com

Recepción: 05/10/2011 Revisión: 07/10/2011 Aceptación: 20/10/2011 Publicación: 21/12/2011
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-05-79-106>

Resumen

En las dos últimas décadas, las empresas han sido interpeladas por el desafío de la sostenibilidad. La Responsabilidad Social (RS), en estricto sentido histórico, es la actualización en las empresas de la exigencia social de sostenibilidad. Hoy son inviables las empresas que no asuman una manera sustentable de actuar en lo ambiental y de relacionarse respetuosamente con las comunidades (licencia social para operar). Esto conlleva desafíos para sus direcciones de comunicaciones. La comunicación y la responsabilidad social se intersectan estratégicamente porque la triada emergente opera así: (una) comunicación (en) transparencia (coherencia entre el decir y el hacer, es condición de la) sostenibilidad de las empresas. Nuestra propuesta es un modelo de comunicación integral para la sostenibilidad, que opera en dos grandes dominios interrelacionados: la sostenibilidad socio-ambiental y la emocional.

Palabras clave: Comunicación Estratégica - Comunicación en las organizaciones - Sostenibilidad - Responsabilidad Social - Nuevo paradigma en las comunicaciones – Dirección de Comunicación.

Abstract

During the last two decades, companies have been questioned by the challenges presented by sustainability. Social Responsibility (SR), in a strict historical sense, is an update of the

¹ El autor es periodista y licenciado en Comunicación Social, además de profesor de Historia, y diplomado en Gerencia Pública. También cuenta con un postgrado en Biología del Conocimiento y la Comunicación Humana (Universidad de Chile). Actualmente es doctorando en Comunicación Organizacional en la Universidad de Málaga, España. Es Fellow ASHOKA y hoy reside en Heidelberg (Alemania) donde imparte conferencias en diferentes universidades. Es autor de varios libros y documentales, entre los que destacan el libro y documental 'El Video en América Latina: Actor Innovador del Espacio Audiovisual' (1990); el libro 'Bolero de Almas: Conversaciones de Fin de Siglo con Viejos Sabios' (1996); el libro y documental 'El Viaje en el Uro Aruma: el día aymara' (1998); el libro 'Después de Todo: Conversaciones sobre el Cambio de Época', junto a Carlos Altamirano (2000); y el ensayo 'Epitafio a la Modernidad: desafío para una crítica pos-moderna' (2004).

social demands for sustainability taken to sphere of companies. Today companies are unviable if they do not assume a sustainable way of acting on environmental issues, as well as in respectful relationships with communities (social license to operate). This brings challenges for the Public Relations. Communications and SR strategically intersect each other, because the emerging triad operates as follows: (a) communication (in) transparency (consistency between saying and doing, is a condition of) sustainability of the companies. Our proposal is an integral communication model for sustainability, which operates in two interrelated domains: socio-environmental sustainability and emotional sustainability.

Keywords: Strategic Communication - Communication in the organizations - Sustainability - Corporate Social Responsibility - New paradigm in Communications - Public Relations.

Sumario

1. Introducción
2. Metodología
3. Marco teórico
4. Resultados
 - 4.1. Comunicación para la Sustentabilidad: una visión de mundo
 - 4.2. Sostenibilidad y gobernanza de los públicos de interés
 - 4.3. El nuevo modelo: la sustentabilidad socio-ambiental y la sustentabilidad emocional: transversales estratégicos e integradores de la comunicación
5. Conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Methodology
3. Theoretical framework
4. Results
 - 4.1. Communication for Sustainability: a world view
 - 4.2. Sustainability and governance of stakeholders
 - 4.3. The new model: environmental sustainability and socio-emotional sustainability
5. Conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

Los resultados, reflexiones y desafíos que siguen se basan en una investigación doctoral realizada en el marco de los estudios de doctorado realizados en la Universidad de Málaga. Nuestro objetivo aquí será focalizarnos en la presentación de la propuesta de un nuevo modelo de comunicación integral para la sustentabilidad, a la luz de la constatación empírica

(tanto teórica como en el caso Chile) de lo que está ocurriendo en las grandes empresas en el hacer comunicaciones y Responsabilidad Social (RS).

2. METODOLOGÍA

En lo teórico nuestra investigación se ha basado en un análisis bibliográfico de investigadores en ciencias sociales que desde los años sesenta del siglo XX, han reflexionado sobre el cambio de época histórica, la crítica al paradigma social de la modernidad y la emergencia de un nuevo paradigma social (y de las comunicaciones). Y sobre la base del análisis de documentos internacionales nos hemos ocupado de la genealogía y devenir histórico -muy reciente- del concepto sustentabilidad y su operatividad en las organizaciones (la RS).² Desde ese marco teórico, hemos abordado el análisis concreto de cómo en Chile ha venido cambiando la gestión comunicacional y la asimilación del concepto sustentabilidad en las grandes empresas. Para esto, hemos revisado los documentos y bibliografía respecto a la RS en Chile, desde su emergencia en las organizaciones a principios del 2000 hasta el año 2010, además de la realización de entrevistas a un grupo de directivos, consultores y académicos con el objeto de complementar la genealogía histórica y realizar un análisis exhaustivo del estado actual del proceso de la comunicación y sustentabilidad en las organizaciones.

Sobre la base de un cuestionario cualitativo semiestructurado, el año 2010 entrevistamos a 8 ejecutivos-directivos en comunicaciones y sustentabilidad del mismo número de grandes empresas privadas y públicas del país; 2 directivos de Fundaciones de la sociedad civil; 5 asesores-consultores de grandes empresas; y 3 académicos con experiencia teórica y práctica en el tema. En síntesis, 18 entrevistados de primer nivel que han acompañado el curso de la comunicación, la sustentabilidad y la cultura en las organizaciones en Chile en las últimas dos décadas. Un grupo con experiencia en gestión en comunicaciones y

² En el presente artículo, por razones de extensión y por tratarse de un resumen de un capítulo de una tesis aún inédita, los aspectos teóricos implicados en el modelo propuesto solo los abordaremos muy brevemente, sin entrar a explayarnos ni tampoco mencionar en la bibliografía a todos los autores consultados en la investigación general. Obviamente sí se hará referencia a los autores citados ya sea directa o indirectamente.

sustentabilidad, planificación estratégica comunicacional, *coaching* ontológico, dialogo tripartito (privado-público-sociedad civil), en gestión en RSE en las empresas.³

3. MARCO TEÓRICO

En los últimos dos siglos, la historia de la empresa ha estado marcada por interpelaciones - perturbaciones- que le ha ido haciendo la sociedad y ante las cuáles ha debido adaptarse. Primero fue la demanda por justicia social y derechos laborales, luego la exigencia de regulaciones para los accionistas, más tarde los derechos de los consumidores. Y desde hace pocas décadas, ante el cambio de época histórica y el implícito cambio de paradigma social (en especial como resultado del sufrimiento humano causado por la crisis ambiental que amenaza nuestra continuidad), las empresas han ido siendo interpeladas por el desafío de futuro que es la sustentabilidad. Este proceso con origen en occidente, en los últimos años se ha empezado a extender a escala planetaria.

“Por primera vez podemos alterar el curso de millones de años de evolución de la biósfera, crear nuevas especies animales y vegetales e incluso transformar el material genético humano. Por primera vez el hombre está en condiciones de estallar bombas nucleares y destruir gran parte de la Tierra, si no toda ella. Por primera vez somos los responsables de una crisis ambiental de carácter planetario (...) Asistimos a un cambio epocal de tal dimensión que exige repensar completamente el mundo y la Historia” (Altamirano y Dinamarca, 2000: 7).

“Las palabras caos, crisis y cambios son las más repetidas para expresar nuestra perplejidad sobre las últimas décadas del siglo XX... El cambio de época no es lo que tenemos que hacer advenir, sino que está adviniendo con la gestación de un nuevo tiempo” (De Souza Silva et. al, 2005: 30).

La crisis conlleva el agotamiento u ocaso de la concepción de mundo o paradigma social de la época moderna occidental, que ahora se revela insuficiente (pues se trata de una crisis de

³ En este artículo solo mencionaremos genericamente conclusiones compartidas por los entrevistados, sin entrar ni en citas directas o indirectas nominativas ni en los matices desarrollados en la investigación extensa.

percepción) para dar respuestas sustentables a los nuevos desafíos y problemas interrelacionados propios de nuestro interconectado planeta (Capra, 1991).

Distintos autores expresan de diferentes maneras el actual cambio paradigmático. Aunque todos coinciden en el contenido: de un paradigma antropocéntrico instrumental (de la época histórica moderna) transitamos a un emergente paradigma ecológico e integrador de lo humano con lo bio (de una época por-venir).

El sociólogo y economista Jeremy Rifkin en su última obra lo verbaliza como el tránsito desde la conciencia moderna (instrumental, ideológica, psicológica) hacia una conciencia empática - empáticos entre nosotros y empáticos con todos los seres vivos (Rifkin, 2010).

El biólogo y filósofo Francisco Varela afirma que en el actual cambio paradigmático asistimos a un fundamental “giro ontológico de la modernidad (y de la especie): de un estar en el mundo pasamos a comprender que constituimos el mundo.” (Varela, Francisco, prefacio, p. 34, II edición, 1995). Por constituir el mundo somos co-responsables de la deriva vital del mundo.

Fritjof Capra, físico teórico y filósofo austro-norteamericano, ha optado por promover la conceptualización más comprendida por el hombre y la mujer actual: históricamente estamos construyendo –transitando hacia- una nueva mirada y percepción ecológica. Y lo ecológico supone la integración con todos los seres vivos: de hecho una de sus obras centrales es *La trama de la vida*: la red de lo existente en la que somos partícipes (Capra, 1998).

La palabra que en clave planetaria ha resumido el ánimo, el desafío y la propuesta de esta sensibilidad emergente (el nuevo paradigma social ecológico), ha sido la palabra sustentabilidad. Y sabemos que la palabra, y sus conversaciones asociadas, abren y cierran mundos: desde Heidegger asumimos que la palabra es nuestra única morada.

Precisamente la genealogía de la palabra sustentabilidad -que con sus actuales connotaciones emerge históricamente en los años 80- evoca el ánimo de poner fin a la destrucción de nuestra casa (biosfera) con el objetivo de cautelar la continuidad del bienestar intergeneracional. Ese fue el sentido con el que primero se acuñó el concepto

entre líderes de la sociedad civil norteamericana y de inmediato así fue formalmente recogido en el 'Informe Bruntland' en las Naciones Unidas el año 1987. La emergente idea - fuerza fue una respuesta y una propuesta ante el desafío de conservar nuestra continuidad como especie.

La sustentabilidad aspira a conservar una co-deriva coherente –no destructiva- entre lo humano cultural-natural y el entorno natural-cultural. El concepto, actuando como sistema de ideas en el seno del sistema socio-cultural mayor, ha operado como una *perturbación* en el acoplamiento estructural del sistema socio-cultural con el sistema organizaciones.⁴ Y en esa co-deriva, la sustentabilidad, ha arribado a las organizaciones, en especial a las empresas, como una perturbación con nombre y apellido: Responsabilidad Social (y la palabra perturbación en este caso solo significa *incidencia-presión* en la co-influencia entre sistemas).

Al saber que nuestras acciones pueden hacer peligrar el bienestar de las generaciones futuras, la humanidad enfrenta un desafío sin precedentes: anticiparse a las crisis por venir, considerar las alternativas futuras y adoptar las opciones adecuadas. El problema del futuro, que antes era materia para soñadores y filósofos, se ha movido al centro de las agendas científicas y de desarrollo, a todos los ámbitos productivos, sociales y culturales (Raskin et al, 2005).

En estricto sentido histórico, entonces, nuestro análisis revela que la Responsabilidad Social (RS) es la manera en que las empresas asumen y realizan la exigencia social de sustentabilidad. Por ello, afirmamos que la RS ha llegado para quedarse y conlleva ecos

⁴ El concepto acoplamiento estructural en los últimos años ha venido siendo usado primero en la biología sistémica (Maturana – Varela) y luego en las ciencias sociales sistémicas. Es útil para distinguir y comprender la relación interactiva, co-deriva de influencia y perturbaciones mutuas, entre sistemas. El acoplamiento estructural aplica para sistemas vivos (autopoieticos) y sistemas sociales (socio-poéticos). Esto es para sistemas que se auto-crean como red cerrada cuyos componentes se auto-reproducen conservando su organización y conservando su acoplamiento estructural congruente entre si y/o con su entorno. El acoplamiento estructural ocurre a través de las perturbaciones-irritaciones que surgen de los flujos de intercambio entre los sistemas. Todo en una dinámica adaptativa mutua que hoy en la Historia resulta crucial. Mientras nos movamos en conductas coherentes con las perturbaciones toleradas por la memoria común-historia de acoplamiento, los sistemas cambian conservándose al mismo tiempo, en si y en su acoplamiento. Si las conductas de ambos o uno de los sistemas acoplados escapan de esa memoria común y se tornan en perturbaciones mutuamente destructivas – no congruentes-, ya sea ambos o uno de los sistemas pueden desaparecer. Y en casos extremos, como cuando hablamos de las interacciones de acoplamiento entre sistemas mayores (que es el caso de la memoria hoy común de la especie humana (la cultura e Historia como sistema) acoplada con la biosfera), debido a nuestras actuales conductas extraordinariamente irritantes para el sistema biosfera, incluso podría colapsar la deriva de parte importante de la especie. Por ello, la relevancia adquirida por la sustentabilidad como desafío, pues busca hacer coherente la co-deriva organizaciones – sistema social (sabemos que cuando no están siendo coherentes en cuánto a sustentabilidad, las empresas, por ejemplo, tienden a graves crisis de continuidad).

profundos y desafiantes para las direcciones de comunicaciones. Hoy son inviables las empresas que no asuman una manera sustentable de actuar en lo ambiental y de relacionarse respetuosamente con las comunidades (licencia social para operar).

El hecho que en las últimas décadas las grandes empresas con operaciones planetaria-local hayan ido incorporando una nueva gestión comunicacional, es la expresión pragmática de ése proceso histórico subyacente. Aún esta en curso la emergencia de una Comunicación para la Sustentabilidad, cuyo liderazgo podrá ser asumido por una estructura de gestión integral y estratégica (ya sean Direcciones de Comunicaciones, Gerencias de Comunicaciones o Asuntos Corporativos, Gabinetes de Relaciones Públicas, o como se les quiera llamar) capaces de asumir un rol de consultor interno clave en la auto-transformación adaptativa de las organizaciones.

En ese proceso, las Comunicaciones y la RS se intersectan estratégicamente porque la triada emergente como desafío opera así: (una) comunicación (en) transparencia (coherencia entre el decir y el hacer, hoy es condición de la) sustentabilidad de las organizaciones. Ante este desafío, precisamente nuestra propuesta es contribuir con la sistematización de un modelo de Comunicación integral para la sustentabilidad que actúa en dos grandes dominios interrelacionados: la sustentabilidad socio-ambiental y la sustentabilidad emocional.

4. RESULTADOS

El centro de nuestra tesis y afirmación, entonces, es que hay una pauta histórica que conecta. Primero, la emergencia y toma de conciencia de una crisis potencial de continuidad humana, causada por la crisis ambiental evidente a partir de los años sesenta del siglo XX. Segundo, la emergencia de un nuevo paradigma social o cosmovisión, que es la expresión profunda de un cambio de época histórica, pues cambia nuestra mirada, lo que vemos. Tercero, uno de los focos del nuevo paradigma social, desde finales de los 80, es el concepto sustentabilidad, ya sea en la vida cotidiana como en la agenda de todos los organismos internacionales; y cuarto, la operatividad en las empresas de la sustentabilidad ha sido precisamente la emergencia de la Responsabilidad Social (RS) en el mundo occidental a partir de finales de los años 90. Y, obviamente, este proceso, en simultáneo impacta y exige

la actualización de las comunicaciones. Como se lee, todo esto, a escala de la Historia larga, es muy reciente.

Las empresas, en una respuesta adaptativa a la perturbación RS, han venido auto-transformándose. La RS ha sido incorporada como modelo de gestión que conlleva nuevas ideas, nuevas prácticas y nuevas regulaciones y autorregulaciones en ámbitos sociales, operativos, laborales, ambientales. La RS cambia las conversaciones en las empresas y cuando cambian las conversaciones se activan cambios culturales.

La gestión RS busca el nuevo equilibrio que propone el concepto del Triple *Bottom Line* (Elkington, 1997) o Triángulo de la sustentabilidad: 1) la rentabilidad, 2) la responsabilidad ambiental y 3) la responsabilidad social con los públicos internos y externos. Nótese que el *Triple Bottom Line* fue acuñado como concepto por el sociólogo inglés John Elkington (1997) apenas una década después que el Informe Brundtland, también conocido como *The Brundtland Report 'Our Common Future'* (1987)⁵, formalizará el concepto sustentabilidad. Y nótese también que el tercer vértice del triángulo es eminentemente comunicacional, amén que los otros dos también se intersectan con las comunicaciones.

Por lo mismo, este proceso histórico de cambio paradigmático hacia la sustentabilidad, ha condicionado la actualización de la gestión de las comunicaciones. Desde mediados de los noventa, las grandes empresas y fundaciones fueron incorporando los nuevos imperativos de época. Y en la primera década de este siglo, este proceso de actualización a las nuevas condiciones históricas se ha ido extendiendo a las organizaciones en los ámbitos nacionales y locales.

Y, en consecuencia lógica, en las Direcciones o como quiera llamarse a las instancias ejecutivas y/o asesoras en comunicaciones intra-empresas, ha ido ocurriendo una progresiva transformación de sus prácticas de gestión y comunicacionales, en lo interno y externo, con el objetivo de responder a las nuevas interpelaciones en el cambio de época histórico.

Lo que constatamos es que lenta pero inexorablemente las organizaciones están mutando hacia una nueva gestión de sentidos que hemos denominado '*Comunicación Integral para la Sustentabilidad*'.

⁵ <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

En esto queremos ser taxativos. Esta comunicación es integral no solo por ampliar e integrar funcionalmente sus ámbitos de acción y de influencia –que ha sido la forma más común de entender su integralidad, incluida la conceptualización hecha por los teóricos Dirco-, sino que lo es fundamentalmente porque va más allá y asume una gestión cuyo centro es la coherencia con la actual exigencia estratégica ineludible de las organizaciones: la sustentabilidad. Es integral, entonces, porque la gestión de comunicaciones integra todas sus funciones sobre la base estratégica de la sustentabilidad. Y lo hace en dos dimensiones interrelacionadas: la sustentabilidad socio-ambiental y la sustentabilidad emocional. Ya volveremos sobre esto, que presenta inequívocos desafíos a las direcciones de comunicación, pues es el corazón de nuestra propuesta del nuevo modelo de gestión comunicacional.

Antes, dos precisiones. Primero, cuando escribimos Gestión de Comunicación en las Organizaciones aludimos a la praxis comunicacional (ideas y prácticas) orientada a sustentar, anticipar y proyectar (conservar) una relación coherente entre las organizaciones y una diversidad de públicos de interés (*stakeholders*) del entorno social, cultural, político, ambiental, etcétera.

Dada esa definición, en nuestra exposición optamos por usar el concepto Comunicación Organizacional ó Comunicación en las Organizaciones como sinónimo de Comunicación Estratégica, de Comunicación institucional (incluido el planeamiento estratégico) y de Relaciones (con los) Públicos (*Public Relations*). Más que diferenciar o retóricamente buscar argumentos para dar fuerza a un concepto en desmedro de otro, lo que reconocemos en el devenir reciente de las organizaciones es la tendencia a una comunicación integral-estratégica para la sustentabilidad. En el presente todas las prácticas de la comunicación en una organización (desde el mercadeo hasta la gestión de comunidades) son interdependientes.

En las organizaciones contemporáneas, los compartimentos estancos o las áreas de comunicaciones diferenciadas, que no se co-inspiran juntas, son insostenibles –aunque todavía hay compartimentos.

Hoy, cuando es consenso la importancia de la reputación (que no es gestión de marca, sino prestigio ganado por la coherencia entre el decir y el hacer); cuando aumentan las regulaciones y los observatorios ambientales que fiscalizan cotidianamente a las empresas; cuando aumenta el consumo responsable; cuando las empresas necesitan una suerte de Licencia Social para operar de las comunidades, lisa y llanamente no son sustentables empresas que mantienen discursos y comunicaciones que corren por lógicas separadas.

Hoy en la comunicación institucional no puedes hablar de RS y con un marketing ciego intentar vender productos con una negativa trazabilidad socio-ambiental. No puedes hablar de Inteligencia Emocional en la comunicación interna y a la vez reproducir discursos y prácticas autoritarias. Me corrijo, aún puedes, pero continuar haciéndolo no es sustentable, pues más tarde o más temprano esa incoherencia mina hasta destruir el operar interno y externo de las organizaciones.

Segunda precisión: la Asociación Brasileira de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp), el año 2008 organizó un encuentro cuyo tema central fue Comunicación, Sustentabilidad y Organizaciones; el aporte a la fecha más avanzado en América Latina bajo la inspiración de esta mirada consistente con un cambio de época histórica.

En ese encuentro, la investigadora y presidenta de Abrapcorp Margarida Krohling Kunsch se preguntaba ¿cómo la comunicación organizacional integrada en sus funciones puede contribuir a la sustentabilidad? Y se respondía: primero, participando de la gestión estratégica de la organización; segundo, mediante el diálogo y la transparencia con sus públicos; tercero, una organización debe tener un desenvolvimiento integrado de sus aspectos económicos, sociales y ambientales, esto significa que no puede entender la sustentabilidad solo en función de su negocio ni como una simple moda para mejorar su imagen corporativa (Krohling Kunsch, 2009).

4.1. COMUNICACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD: UNA VISIÓN DE MUNDO

La comunicación integral para la sustentabilidad es una interpelación que la sociedad hace a las organizaciones. En ése sentido, el modelo integrado que acá proponemos aspira ir un paso aún más allá del sustantivo aporte ya mencionado. Luego de los avances en la integración funcional de las comunicaciones y de la comprensión de su rol clave en las organizaciones, nuestra propuesta es un nuevo paso ineludible: hacer consciente el desafío de asumir la sustentabilidad como la guía estratégica que interpenetra toda la gestión de las comunicaciones. No se trata solo que esta posea una mirada estratégica acerca de si misma, sino que el desafío para las direcciones de comunicaciones es que su práctica se intersecte y contribuya con la expansiva mirada estratégica de la sustentabilidad.

Para la teórica brasilera, Ana Thereza Soares, la comunicación sobre sustentabilidad implica la construcción de una nueva visión de mundo por las organizaciones y la sociedad. ¿Por qué nueva? Porque la comunicación en la época moderna buscaba una cohesión social en torno a una visión de mundo centrada en ideas economicistas de las relaciones sociales: todo era competencia, todo era producción e incentivo al consumo, todo era lucro, etcétera. Y los estudios sobre relaciones públicas en las organizaciones durante el siglo XIX y gran parte del XX no escaparon a la lógica científica positivista moderna: foco en la relación con los media; el acto comunicativo en si, ya sea interpersonal o colectivo, se percibía como un proceso unilineal de emisor a receptor; y se quería que quién comunica debía tener un control total sobre sus públicos. Esa era la visión de las relaciones públicas en las organizaciones.

Visión, hay que decirlo, que aún prevalece en muchas organizaciones. Pese a que hoy sabemos que las acciones y comunicaciones no pueden ser interpretadas exclusivamente a partir de las intenciones de sus autores, sino que los procesos son más complejos... pese a que sabemos que muchas de las ideas constitutivas de esa visión economicista y productivista moderna hoy están en entredicho por el actual y emergente discurso sobre sustentabilidad (Soares, Ana Thereza, 2009).

Cuando hoy se comienza a conversar de sustentabilidad como un concepto contracorriente de los valores e ideas más comunes de la antigua visión de mundo (la de la época moderna), afirmamos que estamos en un cambio de época. Por ejemplo, nuevas ideas y valores como el consumo responsable, un desarrollo a escala humana y el comienzo del fin de la lógica del crecimiento económico a cualquier precio, etcétera, cada vez son más seductores en las

comunidades y erosionan las antiguas certezas del crecimiento ilimitado, del productivismo y del progresos material ilimitado, del consumismo ilimitado.

Ahora, obviamente las conversaciones sobre sustentabilidad suponen una construcción y disputa de sentido. La palabra evoca y provoca cosas distintas entre diferentes sujetos, y en ese evocar y provocar va rehaciéndose. Eso, entre quienes trabajamos en comunicaciones, es fácil apreciarlo en las conversaciones intra-organizaciones y de éstas con las comunidades.

Rudimar Baldissera, en un valioso aporte para quienes debemos lidiar con esta complejidad, ha elaborado una taxonomía de la percepción del concepto sustentabilidad. Según el valor que le asignan y el sentido que le otorgan, los sujetos se pueden caracterizar en cuatro tipos. 1) quienes viven la sustentabilidad como precondition de la continuidad humana, el *leit motiv* para intentar vivir en el respeto a la bio y sociodiversidad; 2) quienes la asumen discursivamente solo como un valor periférico o una exigencia táctica para operar mejor en el mercado; 3) quienes consideran que la palabra es una negativa moda pasajera, que es mejor ignorar porque genera problemas, añade complejidad y gastos; y 4) para quienes lisa y llanamente el concepto no existe, pues ni siquiera logran decodificarle, inmersos en una miseria material y cultural (Baldissera, Rudimar, 2009)

Como toda taxonomía, esta solo describe y es acotada temporalmente. Por ejemplo, no da cuenta del hecho cualitativo que desde los años 90 hasta ahora el tipo 1 y el tipo 2 –los sujetos a quienes el sentido evoca, ya sea profundidad o instrumentalidad- son expansivos. Mientras los sujetos del tipo 3 y 4, decrecen. Tampoco la taxonomía da cuenta de algo fácil de distinguir en nuestra experiencia, que suele darse un desplazamiento del tipo 2 al tipo 1.

Pese a esas limitaciones, la taxonomía de Baldissera es extraordinariamente útil. Nos permite reconocer y recordar en las conversaciones intra-organización o con el entorno social, que el concepto sustentabilidad es percibido desde la memoria de cada sujeto, con su experiencia e intereses, luego con su propia carga de sentido. Por ello, un nuevo rol de los comunicadores es de mediadores: esto es, facilitar diálogos, acercar y buscar puntos de encuentro, reconocer esa complejidad, situar bien las diferencias y los conflictos relacionados a la sustentabilidad.

4.2. SOSTENIBILIDAD Y GOBERNANZA DE LOS PÚBLICOS DE INTERÉS

En la nueva era de la sustentabilidad es una necesidad emergente de las empresas dialogar con y hacer participar a sus públicos de interés (*stakeholders engage*). Estos, en las últimas décadas, han tendido a la diversificación y a ser cada vez más pro-activos en temas socio-ambientales, consumo responsable, exigencia de la trazabilidad de los productos. Pragmáticamente entonces las comunicaciones en las empresas empiezan a jugar un rol clave en los procesos organizacionales debido a la necesidad de sustentar la gestión sobre la base de una Reputación y/o una Licencia Social para operar que solo se logra en diálogo y transparencia con una diversidad de *stakeholders*, externos e internos.

Ahora, esta necesidad práctica posee un subtexto ético

“En el mundo actual estamos implicados en una red compleja de reciprocidades: en relaciones públicas (y aquí el concepto adquiere todo su sentido), en comunicaciones (puesta en común), en convivencia cultural (interculturalidad e inter-subjetividades), en convivencia ambiental (con otras especies y el medio)... Y en esta red de deberes y derechos, de intereses e interesados, debemos encontrar formas de convivencia sustentables. Toda organización debe comprenderse como parte de una red de relaciones con todas sus partes-contrapartes interesadas (*stakeholders*)... la principal condición para esta sostenibilidad, es la realización universal de los derechos de todos los públicos implicados en tal acción institucional... Esta ha sido una revolucionaria ampliación del concepto de Relaciones Públicas... Ese es el principal desafío de la ética de estos tiempos” (Cassali y Alipio, 2008).

Hoy es ineludible una escucha activa, basada en el respeto a la legitimidad del otro, de todos y cualquiera de los públicos -internos y externos-, ya sea como ciudadanos, como activistas, como consumidores, como accionistas, como gobierno, como comunidades. El vivir actual exige esa coherencia a una organización que se encuentra como un sistema con la sociedad y no por partes. Hoy no es posible, por ejemplo, un trato diferenciado: por un lado, respeto al político y al gobierno, pero por otro ignoro a la comunidad indígena; respeto al accionista, pero ignoro al ambientalista, ni viceversa.

Y precisamente este respeto es clave en el desempeño de los comunicadores en las organizaciones. En el centro de su quehacer comunicativo -poner en común- esta el reconocer el emergente relacional y valórico del respeto a la legitimidad del otro como un valor constitutivo de la vida social para que esta sea sustentable -no destructiva ni disruptiva. La legitimidad del otro, como valor emergente posmoderno, va un paso más allá de la tolerancia y dice algo así como te acepto en la legitimidad de tu historia de ser diferente en ideas y en el modo de vida, ya sea cultural y/o sexual (con el único límite de la reciprocidad). El valor del respeto entre diferentes, hoy es la única manera de construir confianzas; luego es la única sustentable (Dinamarca, 1999).

La sustentabilidad y el respeto a los *stakeholders* también esta en la base de la emergente noción de gobernanza en la ciencia política y en el vivir.

“Un mundo cada vez más pluralista e interdependiente, desafía los conceptos y prácticas de comunicación y gestión de gobierno de las organizaciones... Antes estas se desarrollaron en circunstancias de relativa separación y desconexión; hoy, en cambio, variados tipos de sistemas inter-organizaciones, ya sean asociaciones, alianzas o grupos múltiples de públicos estratégicos, surgen en innumerables contextos como métodos de negociación de diversos intereses, objetivos, recursos y conocimientos, en los procesos de toma de decisiones y de políticas... Estos sistemas multi-organizaciones y de intereses múltiples son una respuesta directa e intencional al aumento de la complejidad de los problemas en un mundo interdependiente e interconectado, que coincide además con una creciente insatisfacción con la centralización de procesos decisionales en organizaciones públicas o privadas. Estos se reúnen en torno a la solución de problemas, superación de conflictos y definición de cursos de acción innovadores que no podrían ser eficazmente comprendidos ni resueltos por las organizaciones en forma aislada. En términos generales estas relaciones emergentes son colectivamente llamadas modelos de gobernanza de *stakeholders*. Más que en el conflicto, este es un modelo centrado en las personas y orientado a la búsqueda de consensos. Se trata de nuevos conceptos y prácticas de comunicación basadas en un construccionismo relacional políticamente atento” (Deetz, Stanley, 2009).

En la interacción entre los sujetos, a la luz de las diferencias, se debe ensayar una reformulación de lo que es considerado verdad, propiciando un enfoque colaborativo de las comunicaciones en lugar de uno centrado únicamente en las diferencias y el conflicto. En estas materias, también el rol de los comunicadores es de mediadores, de facilitadores de la puesta en común. “Los profesionales de la comunicación organizacional tal vez sean los más capacitados para asumir el liderazgo en el desarrollo de prácticas colaborativas y facilitadoras... Ellos tienen el desafío de optar por ese camino o autolimitarse a la comprensión de su rol en la forma tradicional de soporte... a veces incluso de decisiones que a todas luces son inadecuadas...” (Deetz, Stanley, 2009).

No es trivial esta interpelación que Deetz hace a los comunicadores. Quienes hemos trabajado en comunicaciones en empresas inspiradas en el modelo de RS, sabemos que a los comunicadores suele corresponder la gestión de gobernanza de multi-organizaciones en torno a temas comunes, por ejemplo, el ambiental. O que a los comunicadores cabe el rol estratégico de mediar, acercar posiciones e incluso a veces corregir, en su rol de consultores internos y estratégicos, a los gerentes-ingenieros. Pues estos, basados en un paradigma social antiguo, soslayan el valor que hoy posee el medio ambiente y, privilegiando el conflicto, fácilmente se ven tentados a tomar decisiones inadecuadas –con potenciales costos enormes para la empresa.

4.3. EL NUEVO MODELO: LA SUSTENTABILIDAD SOCIO-AMBIENTAL Y LA SUSTENTABILIDAD EMOCIONAL: TRANSVERSALES ESTRATÉGICOS E INTEGRADORES DE LA COMUNICACIÓN

Como antes escribimos, en un proceso histórico ha ido emergiendo y adquiriendo centralidad estratégica una nueva Comunicación Integral para la Sustentabilidad o una estructura de gestión con el rol de consultor interno clave en el proceso de autotransformación adaptativa de las grandes empresas. En los hechos cada día más se intersectan tres palabras que conllevan tres prácticas: (Una) comunicación (poner en común) en transparencia (coherencia entre el decir y el hacer), es condición de la interrelacionada sustentabilidad (de las organizaciones y de las comunidades).

A la luz del análisis teórico y de la experiencia práctica sostenemos que la Nueva Comunicación Organizacional Integral para la sustentabilidad ha comenzado en los últimos años a operar en las grandes organizaciones como dos dominios interrelacionados.

Por un lado, el dominio de la sustentabilidad socio-ambiental, hacia adentro y hacia afuera de las organizaciones. Es el dominio de las interacciones con todos los públicos de interés – *stakeholders*- externos e internos, de la escucha activa y el diálogo basado en el respeto con gobiernos, comunidades, ONG, inversionistas, medios de comunicación, trabajadores, contratistas, proveedores, grupos ambientalistas, etcétera. Es el dominio de la reputación, de la licencia social para operar. Es el dominio de la planificación estratégica y una gestión preventiva.

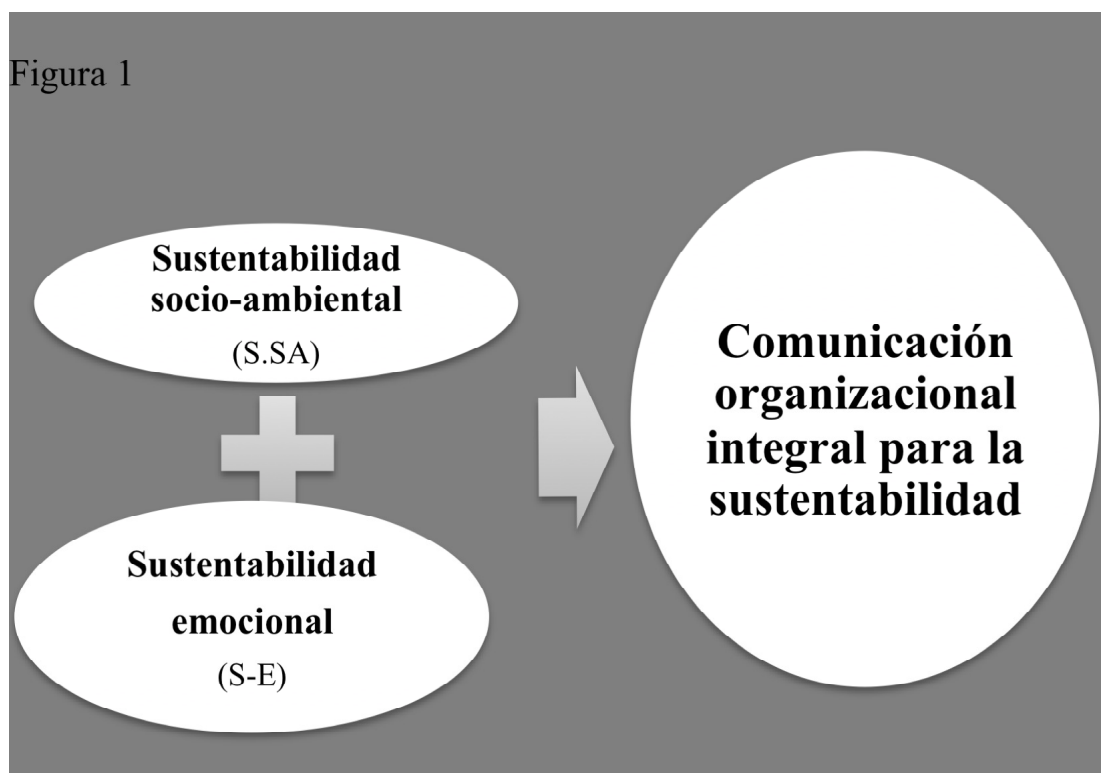
Por otro, el dominio de la sustentabilidad emocional, también hacia adentro y hacia afuera. Es la interpelación que a las organizaciones –y a las comunicaciones- ha hecho en las últimas décadas el concepto de Inteligencia Emocional (popularizado por Daniel Goleman). Hoy es un desafío el respeto a la diversidad, el valor de la legitimidad del otro e incentivar relaciones interpersonales basadas en la confianza y en la colaboración.

Hay que decir, sin embargo, que esta nueva comunicación integral para la sustentabilidad es un proceso histórico en curso. Es una respuesta aún germinal de las grandes organizaciones a las interpelaciones que plantea la sustentabilidad. A veces incluso hay escasa autoconciencia en algunos de los propios profesionales que la practican (ya sea las comunicaciones o la RS) y también hay importantes brechas de gestión; pero la tendencia es a consolidar las diversas prácticas en ambos dominios.

Por lo mismo, es un proceso abierto el cómo se articulan orgánicamente la nueva comunicación y la RS – sustentabilidad. Aún no hay una estructura orgánica estandarizada. Cada empresa busca su propia estructura. Algunas, en lo más avanzado, cuentan con gerencias matriciales (de comunicaciones y sustentabilidad) que integran ambos dominios (en nuestra investigación en Chile de 6 grandes empresas privadas, 2 cuentan con esta estructura). Otras todavía tienen separadas las comunicaciones de la sustentabilidad, aunque las articulan con más o menos eficiencia en Comités de Sustentabilidad (3 de las 6 privadas de la muestra operan de esta forma y también las 2 empresas del Estado). Y en el

modelo menos eficiente, la RS como simple marketing se subsume en estructuras también tradicionales de comunicaciones, interceptándose una RS entendida como filantropía y unas comunicaciones a la antigua, centrada en el asado –la ironía es de un consultor chileno- y en poner notas en la prensa (en nuestra muestra, una empresa privada opera de esa forma, aunque sabemos que así también ocurre en otras empresas grandes y mediana). Se trata de un proceso.

Precisamente para avanzar en la superación de estas falencias, proponemos un primer modelo de una Comunicación Integral para la Sustentabilidad socio-ambiental y emocional, de aplicabilidad flexible, pero integrado estratégicamente. *(Ver en la figura 1 el modelo general con los dos grandes dominios de la Comunicación Integral para la Sustentabilidad)*



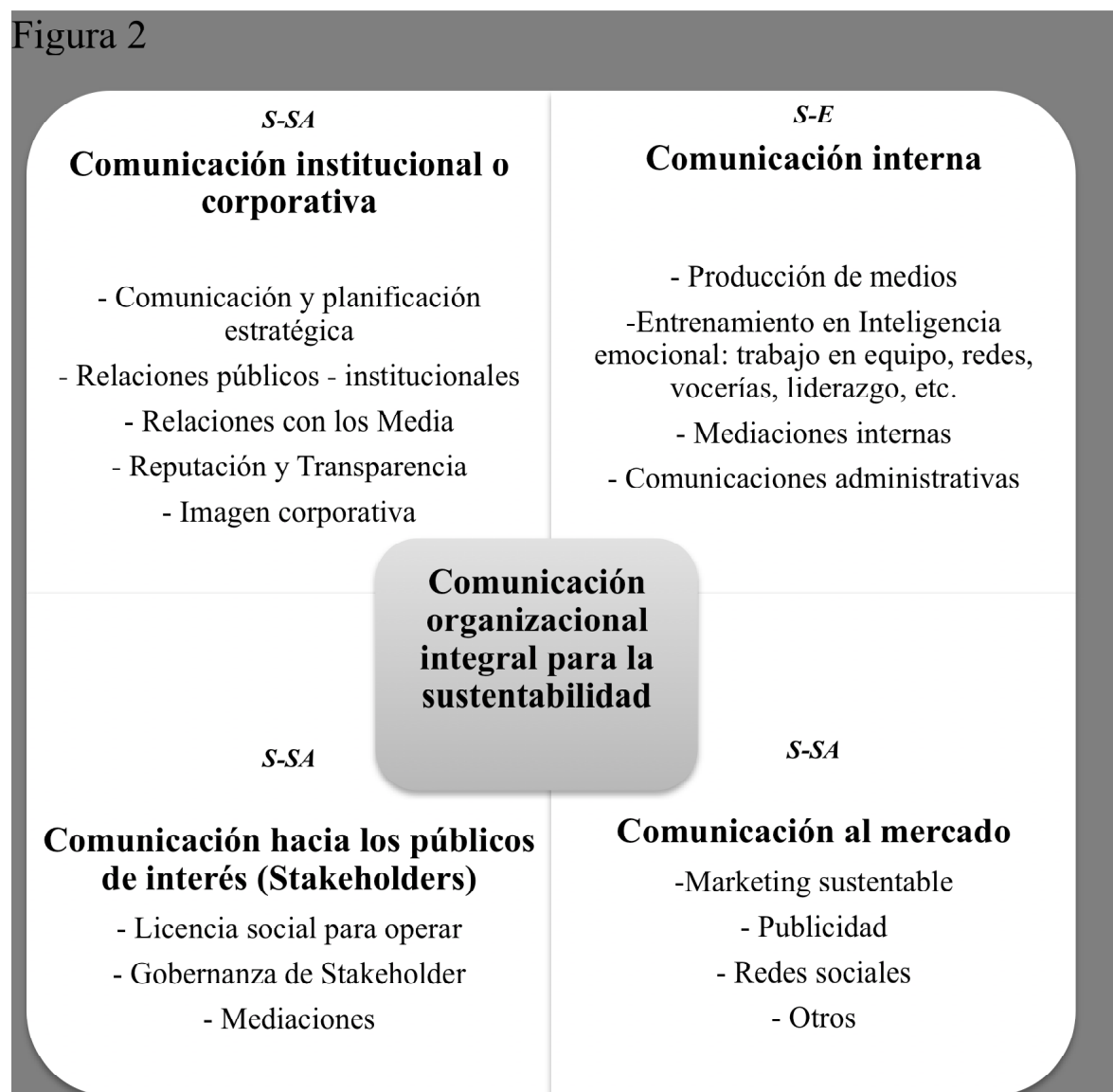
Como se aprecia, la comunicación tiene dos grandes roles conceptuales y operativos interrelacionados (su frontera es tenue, pues muchas veces se traslapan). La S-SA, cautelada a través de un diálogo respetuoso con todos los *stakeholders*; a través de la proactividad y transparencia en la gestión con los medios de comunicación; a través de la gestión de reputación (intangibles hoy más importantes que la gestión de marca); a través de la coherencia en la comunicación mercadológica; a través de la pro-actividad estratégica y anticipación de potenciales crisis, sociales y ambientales, en el diseño y desarrollo de

proyectos productivos y otros; a través de la mediación en los potenciales conflictos con las comunidades; a través de la capacidad de liderar nuevos modelos de gobernanza con participación de los públicos de interés (*engage stakeholders*); a través de la proactividad y colaboración en la construcción y entrenamiento de una cultura de la sustentabilidad socio-ambiental en el ámbito interno, etcétera.

Y la S-E, cautelada a través de la pro-actividad y colaboración con otras áreas al interior de las empresas en el entrenamiento en los nuevos valores de la Inteligencia socio-emocional; a través de la pro-actividad mediadora en conflictos comunicacionales interpersonales e intergrupos en el procesamiento de desafíos de sustentabilidad emocional e incluso socio-ambiental (laborales, tensiones causados por los cambios y los nuevos tiempos, fatiga de confianza, etcétera). Las direcciones de comunicaciones deben asumir como centralidad que la comunicación es una sola, que el adentro y el afuera es solo una distinción operativa, que ambos dominios y todas las distintas funciones deben alinearse con la estrategia específica de la organización en sustentabilidad, convirtiendo a esta en la guía transversal.

En una apertura del modelo por funciones distinguiremos cuatro áreas diferenciadas: la Comunicación institucional o corporativa (del ámbito de la S-SA, aunque reiteramos que los 2 grandes dominios de la Comunicación Integral para la Sustentabilidad se interrelacionan e intersectan); la Comunicación hacia los públicos de interés acotada a la Gestión de Comunidades (S-SA); la comunicación interna (con foco en S-E); y la comunicación mercadológica (S-SA). (*Ver en figura 2 la desagregación por funciones*).

Figura 2



Antes de entregar algunos argumentos para cada función, son pertinentes dos comentarios. Uno, la aplicación práctica del modelo es flexible, pues sabemos que en cada organización, en función de su especificidad, en los hechos se activa y/o releva la presencia de uno u otra área o función en cada uno de los dos grandes dominios. Y dos, por lo específico de algunas funciones y las competencias profesionales que se requieren, hay áreas que necesariamente deben operar diferenciadas: es lo que ocurre entre la comunicación al mercado, el tradicional Marketing, y la gestión de las relaciones con la comunidad en aquellas empresas que lo necesiten. En ambos casos, lo importante es el principio orientador general: la centralidad en una gestión estratégica en pos de la sustentabilidad.

Veamos los argumentos por funciones. Primero, en nuestro modelo el foco de la comunicación institucional se orienta a mantener con sus públicos de interés relaciones orientadas a construir y conservar la reputación corporativa. Y como hoy la reputación se imbrica con la sustentabilidad, pues la reputación ya no es la construcción de una marca, sino un prestigio que deviene de una historia de coherencias, es el paradigma de la sustentabilidad el único eficiente para el logro de ese objetivo central de las organizaciones.

Dicho en clave sociológica: la reputación que en los individuos es sinónimo de sinceridad y coherencia, en las organizaciones lo es de transparencia y coherencia en cuánto a sustentabilidad. Y lo que es impostura e incoherencia en los individuos, en las organizaciones es sinónimo, por ejemplo, de un marketing gestionado solo como marca verde, pero incoherente con otras prácticas de la organización, en tanto, éstas sean insustentables.

Como comunicadores sabemos que en nuestro rol (cuando lo hacemos con responsabilidad y honestidad), siempre a la larga es inmanejable e imposible comunicar la incoherencia. ¿Cuántas empresas por un error o una incoherencia en dominios de la sustentabilidad, no han visto en un abrir y cerrar de ojos como pierden millones y millones en activos y dilapidan –a veces para siempre- la reputación? Ésta, igual que en los sujetos, no es tanto lo que cuesta construirla, sino mantenerla.

Por lo anterior es tan delicado el análisis de las brechas y las incoherencias en la gestión de la sustentabilidad y es tan delicado el equilibrio entre la variable negocio y la variable sustentabilidad. En nuestra investigación este tema lo hemos tratado latamente para el caso de Chile, dando cuenta de las múltiples brechas aún presentes. Y es un desafío fundamental a las comunicaciones y materia para un artículo en si mismo, en tanto es uno de los principales resultados de la investigación que comentamos. Por ahora solo afirmamos que la conclusión –extensiva a todos nuestros países- es que en la búsqueda de ese delicado equilibrio –único capaz de superar de las brechas e incoherencias- es fundamental la comunicación integral para la sustentabilidad, así como el rol del comunicador como consultor interno con expertiz y sensibilidad en estas materias.

Segundo, por la relevancia de la escucha activa y la gestión de gobernanza con los públicos de las comunidades locales, en especial en la obtención de la Licencia Social para operar

(muy relacionada a la reputación), hemos dado estatuto de área específica a la relación con esos públicos. Cosa que en los hechos ya está ocurriendo en algunas empresas más avanzadas en estas materias, en especial en las productivas y extractivas, con la función denominada Gestión de comunidades.

Tercero, en la comunicación mercadológica, en el marketing, son los propios mercados quienes están exigiendo que la sustentabilidad asuma un carácter estratégico. Es consenso entre los analistas del futuro que la sustentabilidad y la ecología ya no es un simple maquillaje emocional o algo políticamente correcto, sino un factor central en el mundo de la producción y distribución de bienes y servicios.

Si ya es un hecho emergente el consumo responsable, luego, el marketing debe ser responsable. Hoy es un riesgo gestionar una comunicación al mercado ajena a los valores de la sustentabilidad. Como nunca antes, equivocarse en esto, es sin retorno. No preocuparse de la trazabilidad social y ambiental de los productos al momento de gestionar los mercados es un error que puede costar muy caro. Esto cada vez lo saben más las empresas.

Y cuarto, en la comunicación interna (con ecos externos, porque impacta a las familias y a las comunidades del entorno de una organización), el foco es el desafío de la comunicación para la sustentabilidad emocional. Co-existen en este dominio el desafío del bienestar de los recursos humanos (condiciones de equidad de género y equidad social y buen clima laboral) con el desafío de promover conversaciones generadores de climas positivos y aprendizajes de liderazgos y subjetividades para vivir en el respeto.

Actualmente es consenso que las direcciones de comunicaciones, junto a la función de desarrollo organizacional de las gerencias de Recursos Humanos, son las llamadas a promover el *coaching*, el aprendizaje organizacional, la innovación y las relaciones basadas en la colaboración, el respeto y el trabajo en equipo.

Hoy es insuficiente la anacrónica y unilateral concepción, aún sostenida por algunos, de una comunicación interna cuya función es transmitir los mensajes desde la gerencia hacia los trabajadores. Esa es solo una pequeña parte. La más fácil por lo demás y que llega a buen puerto solo si el 99% del día se trabaja con rigor en comunicaciones orientadas a activar

conversaciones y valores implícitos en lo que en nuestro modelo hemos denominado sustentabilidad emocional de la organización.

Brevemente recordemos con Goleman el concepto de Inteligencia Emocional (I-E): “es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas a la capacidad exclusivamente cognitiva...” (Goleman, 1999, p. 430). Pos años noventa la I-E arribó a las empresas, incluso lo hicieron sus ampliaciones conceptuales de Inteligencia Social o Inteligencia Emo-Social; aunque siempre con foco en el reconocimiento y respeto a los otros. Podríamos decir que la I-E es conceptualmente sinónimo de la Conciencia Empática: empatía o capacidad de conectar con la emoción desde donde habla el otro (Rifkin, 2010).

La asesora en RS en Chile, Maia Seeger, junto al ejecutivo Domingo Cruzat, en el libro “Desafíos para un Gerente General” recopilaron testimonios de 40 ejecutivos de grandes empresas chilenas. En el se reiteran conceptos como nuevos estilos de liderazgo, respeto a la gente del interior y exterior de las compañías, trabajo en equipo, incentivo a la colaboración, que las empresas son como un ser biológico al que hoy no es posible gestionar como hasta hace 20 años, etcétera. (Seeger – Cruzat, 2007)

La experiencia nos enseña que muchos lectores críticos de inmediato podrán cuestionar esas declaraciones, calificándolas de discursivas y con poco eco en la realidad. Y ciertamente que esa mirada crítica es válida, sin embargo, ella soslaya que esas palabras están planteadas como desafíos y, lo más importante, también olvida que hace apenas 20 años esos conceptos eran ajenos al léxico de un gerente general, es más, conversaciones de ese tenor eran extrañas a cualquier organización productiva.

En el proceso siempre inacabado e inabarcable de alcanzar la sustentabilidad emocional, una vez más reiteramos que el rol del comunicador es fundamental, pues con sus competencias es un complemento y una voz de alerta en estas materias a la alta dirección, a veces aún inmersa, por formación y rol, en una mirada racional e instrumental menos sensible a estas emergentes dimensiones de lo humano.

Si en una organización hay *coaching* en trabajo en equipo, en aprender a conversar, en liderazgo inclusivo y amable, en reconocer el fluir de las emociones, en aprender a ponerse en el lugar del otro, obviamente que eso influye en los seres humanos que son quienes reciben esos valores. Se trata de una socialización-educación- en conciencia empática que potencialmente podría impactar no solo en el ámbito laboral, sino que además son valores trasladados a sus relaciones interpersonales en los hogares y comunidades.

Por último, debemos destacar que la aplicabilidad y el perfeccionamiento de este Modelo Integral de Comunicación para Sustentabilidad supone un equipo de trabajo al más alto nivel de la organización, que cuente con el apoyo y la confianza del máximo liderazgo.

5. CONCLUSIONES

1) El modelo que aquí hemos presentado se fundamenta en la constatación empírica que en Chile, en las grandes empresas y organizaciones, la RS implica ámbitos operativos y comunicacionales, así como la nueva comunicación integral (sustentabilidad socio-ambiental y emocional), cada vez más tiende a participar como consultor interno estratégico para una gestión anticipada de riesgos (de reputación) y en la obtención de la licencia social para operar en los proyectos productivos. Esta clara intersección funcional entre RS y comunicaciones en las grandes empresas convierte en ineludible, compleja e inédita esta necesaria articulación. La pregunta que espera respuesta en el vivir es cómo ese proceso se extenderá a las medianas y pequeñas empresas.

2) El académico Joan Costa ha afirmado que con la fórmula por él propuesta en 1995: "*Comunicar es actuar y actuar es comunicar*", quería transmitir que el hacer y el decir debe ser lo mismo en las organizaciones (Costa, Joan, 2009). En nuestra opinión, esta fórmula alude precisamente al imperativo ético epocal de la coherencia. La sugerente sentencia (intuida primero en los años sesenta por Gregory Bateson y luego asumida y dotada de bases biológicas por Humberto Maturana y Francisco Varela en su obra *el Árbol del Conocimiento - 1984*): *Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer*, aludía a lo mismo. Si en el vivir de los organismos no hay espacio para separar la experiencia del conocer y del hacer, en el vivir cultural, en la comunicación y en la ética, tampoco hay espacio para disociar el hacer – actuar- del decir –comunicar. Y esta intuición y aserto ha sido revolucionario, si

consideramos que durante la modernidad la ética de la incoherencia, que separaba el decir del hacer, los fines de los medios, lo público de lo privado, se asentaba en las bases filosóficas mismas de sus padres fundadores. *El fin justifica los medios*, más allá de la histórica polémica respecto al origen de la célebre frase, es consenso que ese principio subyacía en el pensamiento político de Maquiavelo; por su parte, Thomas Hobbes sentenció que la *manada de lobos, con sus vicios privados, debía ser domesticada por la virtud pública del Estado*. Hoy, sin embargo, sabemos que fines y medios están imbricados: si aplicas determinados medios generarás determinados fines y viceversa. Y también sabemos que lo público y privado se intersectan cotidianamente. Por ello, tal vez uno de los signos más interesantes del cambio de época es éste tránsito desde una ética que aceptaba la incoherencia a una ética de la coherencia. Y aclaramos que el valor de aspirar a la coherencia entre el decir y el hacer, entre lo público y privado, entre fines y medios, no niega la realidad tan humana de la ambigüedad, que es de donde emergen nuestra inevitables brechas conductuales (Dinamarca, 2004). Todas estas materias, que a veces suenan lejanas y abstractas, son fundamentales para los comunicadores y las direcciones de comunicaciones en las organizaciones. Si hoy co-gestionamos esos intangibles, la reputación entre ellos, que es un intangible en última instancia ético, y lo hacemos como consultores internos de la alta gerencia, es fundamental reflexionar sobre los vínculos profundos entre éstas materias. Y en esto, queremos llamar la atención sobre una carencia importante en la práctica profesional de los comunicadores para estar a la altura de su actual rol estratégico. En nuestra investigación, al menos para el caso de Chile, una de las conclusiones fue constatar la brecha –a veces profunda- entre las altas exigencias profesionales que plantea la actual centralidad estratégica del rol (acorde a la complejidad del mundo actual) y la real formación que poseen los comunicadores en temas sociales, históricos, culturales, de administración y ecológicos; temas que están en el centro de los actuales desafíos de las direcciones de comunicación. Es relevante discutir y avanzar en la superación de esta brecha, pues el riesgo de no adecuar las competencias y valores a las actuales exigencias estratégicas del rol, podría ser la cesión de espacios a otras profesiones que estén en mejores condiciones para responder a la complejidad de los desafíos, cosa que en algunos casos ya está ocurriendo.

3) La RS y esta nueva comunicación integral para la sustentabilidad son una propiedad emergente en el actual cambio de época histórica. Sin embargo, como ocurre siempre con lo

nuevo y, además, por la ambigüedad implícita en la conducta humana, junto a los inequívocos avances y fortalezas del nuevo modelo de gestión para la sustentabilidad, subyacen brechas e inconsistencias. En Chile, los observadores críticos (sean directivos, académicos y consultores) constatan mucho discurso ecológico y verde, pero sin una expresión real en las prácticas de la mayoría de las empresas. Mucho *coaching* en trabajo en equipo, en nuevos estilos de liderazgos, pero sin un correlato real de esos valores y prácticas en las relaciones interpersonales; suele aún hegemonizar el autoritarismo jerárquico y los compartimentos estancos, descoordinados, sin estructura orgánica en red ni horizontal. Mucho discurso inclusivo y amable hacia los colaboradores, pero en los hechos un mal clima interno y condiciones laborales inequitativas. La mayoría coincide en que las empresas cuando viven traumas en la relación con las comunidades –sean ambientales u otros-, por esas crisis recién ahí asumen una gestión integral en comunicaciones y sustentabilidad. Las brechas entonces suelen actuar como catalizadores-activadores del proceso adaptativo, auto-transformativo que conlleva la RS. En la discusión de la superación de estas brechas (que son la distancia entre el decir y el hacer), es clave el rol de las direcciones de comunicaciones en el proceso de asumir y tender a la coherencia. Aquellas organizaciones que sigan creyendo y actuando desde el paradigma que hacer sustentabilidad es sinónimo de marketing y que basta con poner un periodista para edulcorar malas prácticas y para poner el *timbre* RS, están condenadas a desaparecer o en el mejor de los casos a vivir sendas crisis, tal como lo indica la experiencia.

4) Hoy las nuevas ideas del paradigma social ecológico, de la sustentabilidad, lo están interpenetrando todo. Por ello, la sustentabilidad aparece como idea fuerza clave en el rol de los comunicadores. Ella expande el sentido de responsabilidad y expande la comprensión de los procesos en los cuáles participa. ¿O participas como soporte ciego y acrítico o participas como consultor interno creativo y responsable? De nuestra investigación, y por eso nuestro modelo, podemos afirmar con convicción que las organizaciones necesitan a los segundos. Rafael Echeverría en su libro *La Empresa Emergente* el año 2000 postulaba 1) que las empresas, por su actual relevancia, son el motor de las transformaciones históricas, y 2) que ellas están desafiadas a su propia autotransformación radical en dos dominios: por un lado, el cambio en la figura de autoridad, del liderazgo, deben transitar desde un gerente capataz, autoritario, hacia un gerente *coach*, inclusivo y orientador, y por otro, el miedo

debe ser sustituido por la confianza. El aporte reflexivo de Echeverría ha sido inspirador y un aporte a las organizaciones y sus comunicaciones. Sin embargo, a la luz de los desafíos actuales y la experiencia de una década, su reflexión ha quedado corta o se nos aparece como parcial en algunas materias y desafíos claves para las empresas. Si bien éstas siempre han participado de las transformaciones históricas, no debemos olvidar que han sido solo un motor. Hay también otros motores: la sociedad civil, las ONG, los propios gobiernos. Sin un diálogo tripartito y respetuoso entre estos actores no habrá transformación en la perspectiva de la sustentabilidad. En ese marco, la RS y la comunicación para la sustentabilidad conecta a las empresas con los nuevos tiempos. Y es un desafío para la sociedad civil y los gobiernos el exigir a las empresas que superen sus brechas de gestión en RS –que es precisamente la propuesta de la ISO 26.000, enfocada a la RS y consensuada planetariamente el año 2010 (www.inn.cl/iso26000). Además, la autotransformación de las empresas en el estilo de liderazgo y en pasar del miedo a la confianza en las relaciones interpersonales, que en nuestra propuesta hemos incluido entre los desafíos en el dominio de la sustentabilidad emocional, visto a la luz del presente aparece como insuficiente y quedará muy corta si no es acompañada de lo que hemos llamado el dominio de la sustentabilidad socio-ambiental.

En efecto, sin una radical autotransformación de las empresas también en la gestión ambiental de sus procesos, sin un diálogo respetuoso con todos sus públicos y sin una gestión social que distribuya con más equidad los beneficios que ellas generan –entre sus trabajadores y comunidades-, ni éstas ni las sociedades en las que participan podrán transitar en forma equilibrada a un nuevo mundo sustentable. “No habrán empresas exitosas en sociedades fracasadas”, es la máxima de un empresario pionero a nivel planetario en temas de sustentabilidad, Stephan Schmidheiny (2006). Sobre la base de lo expuesto, tenemos la convicción que en el presente están operando fuerzas históricas de la sustentabilidad (la RS en el caso de las empresas) que las empujan a profundizar su autotransformación en esos dos dominios: Sustentabilidad Socio-ambiental y Sustentabilidad Emocional. Y si esa autotransformación adaptativa deriva coherentemente podríamos a la larga estar en presencia de una nueva empresa, con una nueva misión, y de una nueva sociedad. Y en ése proceso histórico el rol de las direcciones de comunicaciones esta llamado a ser co-creador de mundos.

6. REFERENCIAS

Altamirano, C. & Dinamarca, H. (2000). *Después de todo: conversaciones sobre los cambios de época*. Chile: ediciones B.

Baldissera, R. (2009). A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. *Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações* - Recopilación de ponencias en II Congreso de Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicação Organizacional. Brasil.

Capra, F. (1991). El nuevo paradigma ecológico. *Nueva conciencia*, 22. Barcelona: Ediciones Integral.

----- (1998). *La Trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Cassali, A. (2008). Ética y Sustentabilidad en las Relaciones Públicas. *Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas*, año 5, 8, Dossier Ética y Comunicación en las organizaciones, Brasil.

COSTA, Joan (2009) en Empresa y Contexto. Recuperado en octubre de 2010 de <http://www.empresaycontexto.com/shop/detallenot.asp?notid=406>.

De Souza Silva, J. & Alt (2005). La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético. Quito (Ecuador): Artes Gráficas SILVA.

DEETZ, S. (2009). A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o conseqüente redesenho da comunicação. *Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações* - Recopilación de ponencias en II Congreso de Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicação Organizacional. Brasil.

Dinamarca, H. (1999). *El viaje en el Uro Aruma, una crítica al paradigma moderno*. Chile: LOM Ediciones.

----- (2004). *Epitafio a la Modernidad*. Chile: Ediciones Universidad Bolivariana.

Echeverría, R. (2000). *La Empresa emergente*. Argentina: Editorial Gránica, serie Management.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

Krohling, M. M. (2009). A comunicação para a sustentabilidades das organizações na sociedade global. *Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações - Recopilación de ponencias en II Congreso de Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicação Organizacional*. Brasil.

Maturana, H. & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Ed. Universitaria.

Norma ISO 26000 (2009). Disponible en <http://www.inn.cl/iso26000/>.

Rifkin, J. (2010). *La civilización empática*. Madrid: Paidós.

Seeger, M. & CRUZAT, D. (2007): Los Desafíos de un Gerente General: 40 exitosos ejecutivos chilenos relatan sus experiencias. Chile.

Schmidheiny, Stephen (2006). En mi visión, mi trayectoria. Recuperado en noviembre de 2010 de www.stephenschmidheiny.net.

Soares, A. (2009.) Comunicação é sustentabilidade na construção de uma nova visáo de mundo. *Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações - Recopilación de ponencias en II Congreso de Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicação Organizacional*. Brasil.

Varela, F. & Maturana, H. (1995). *De máquina y seres vivos: autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Ed. Universitaria.