

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

El papel de la comunicación  
organizacional en la generación de  
una cultura sostenible a través de las  
OSC: el caso de Permacultura México  
A.C.

---

Tesina que presenta:

**Jorge Santos del Barrio**

para obtener el título de:

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

Asesorada por Fausto Quintana Solórzano

Ciudad Universitaria, mayo 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## CONTENIDO

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico-conceptual del paradigma sostenible: un nuevo escenario.....	4
1.1 Crisis ambiental y cultura de consumo.....	6
1.2 El desarrollo sostenible como paradigma .....	14
1.3 Cultura Sostenible.....	21
Capítulo 2. Las Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas en sostenibilidad y su comunicación organizacional .....	26
2.1 Las organizaciones de la sociedad civil como impulsoras de cambio cultural .....	29
2.2 Generación de cultura sostenible a través de la cultura organizacional de las OSC.....	34
2.3 La comunicación organizacional en las OSC como generador de cultura sostenible.....	42
Capítulo 3. El caso de Permacultura México A.C.....	45
3.1 Permacultura México A.C. ....	47
3.2 El proyecto del Rancho Úha .....	52
3.3 El papel de la comunicación en PMAC en la generación de cultura sostenible.....	56
Conclusiones.....	64
Fuentes de consulta .....	68
Fuentes bibliográficas .....	68
Fuentes hemerográficas .....	69
Fuentes electrónicas.....	70

—There is no question that climate change is happening;  
the only arguable point is what part humans are playing in it”

– David Attenborough

## Introducción

Para todo aquel que haya nacido después de 1980, el cambio climático ha sido un fantasma omnipresente cuya amenaza se volvía mayor y más tangible con el paso de los años. Durante todo el final del siglo pasado, se realizó la labor de educación ambiental necesaria para generar conciencia entre la población mundial. Lo cual fue la primera piedra de un proceso largo y tortuoso hacia un cambio paradigmático.

Conforme las predicciones más fatalistas se iban corroborando con evidencias científicas, la sociedad internacional fue concediendo a esta problemática la atención que demandaba realmente. Sin embargo, los intereses económicos y la inercia social obstaculizaron el cambio de rumbo que exige la dantesca situación planetaria.

La crisis económica y ambiental actual es consecuencia de un modelo socioeconómico obsoleto que debe transformarse radicalmente o extinguirse antes de que lo haga el planeta tal como lo conocemos. No obstante, la cantidad de tiempo y esfuerzo a invertir es directamente proporcional a la profundidad del cambio a realizar. Por lo que transformar el modelo social y productivo se convierte en una empresa transgeneracional.

Tras décadas de campañas de sensibilización y concienciación, las generaciones nacidas en el último cuarto del siglo pasado empiezan tanto a demandar como a proponer nuevos esquemas de funcionamiento e interacción con nuestro entorno. Comienza a darse el paso posterior a la denuncia, la alarma y las acciones drásticas más propias de entre los años 70 y 90.

A pesar de la negación –ya sea por ignorancia o por interés– de algunos, el común de la población reconoce la existencia de una crisis socio-económico-ambiental, así como las causas y consecuencias negativas de la misma. Por lo que el momento actual demanda soluciones más tangibles y propositivas que la

concienciación y la educación ambiental que, si bien son siempre necesarias y bienvenidas, comienzan a ser insuficientes.

La sociedad demanda una sostenibilidad real. Es tiempo de que el sistema sea sostenible, es decir, que vivir de manera sostenible no sea una cuestión de convencimiento propio y renuncia al desarrollo pleno o las comodidades dentro del sistema imperante. Ser sostenible ya no puede ser una opción personal, debe ser la tendencia imperante dentro de una estructura sociocultural que asimile la sostenibilidad como esencia y no como circunstancia.

Ante el desprecio, superficialidad o lentitud con que abordan la sostenibilidad las empresas y las instituciones públicas, el impulso necesario puede venir de la sociedad civil organizada. En cualquier caso, construir un modelo regido por la sostenibilidad debe ser, por definición, tarea de todas las partes constituyentes del mismo.

La situación de contingencia a nivel planetario demanda en la actualidad un cambio real, más allá de paliativos y maquillaje. Lo que requiere una situación así es una transformación a nivel paradigmático. Es momento de proponer para concretar los cambios profundos que requiere la estructura en la que se desarrolla y desenvuelve la sociedad como conjunto. Ahora toca construir un sistema que nos permita desarrollarnos social y económicamente sin dañar el medio ambiente.

En tan complejo encargo, la sociedad civil desempeña un papel imprescindible. El tercer sector juega aquí un papel de juez y parte, pues es la sociedad quien debe marcar la hoja de ruta y colaborar para lograr el objetivo. Además, nunca antes en la historia la sociedad civil había tenido un nivel de organización que le diera voz ante las instituciones públicas y las entidades privadas como en la actualidad.

Por todo lo anterior, este trabajo se centra en las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Ellas pueden tomar la batuta en el proceso de transformación paradigmática que ha estado gestándose en las últimas décadas. La sociedad civil se caracteriza por ser dinámica, propositiva y responder al interés común; por ello, ante esta contingencia, puede liderar el trabajo a realizarse entre el tercer sector, el Estado y las organizaciones lucrativas.

Para comprender y sustentar esta idea, en las primeras páginas se diseccionará la realidad con ayuda de la teoría de sistemas. Así se podrá comprender mejor la complejidad de la situación actual y las maneras de intervenir y proponer soluciones tangibles y efectivas. Esta postura ayudará a concebir a la especie humana como parte de un todo.

Así mismo, el segundo capítulo de este trabajo tiene el objetivo de evidenciar el papel que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desempeñan en el proceso de transformación paradigmática. Como espacios de generación cultural, las organizaciones –y más específicamente las OSC– tienen un rol imprescindible en la estructuración de un nuevo orden sociocultural enfocado a la sostenibilidad.

En el tercer y último capítulo, se analizará la particularidad en la asociación civil Permacultura México. De este modo, a partir del estudio de un caso práctico, se podrán conocer las implicaciones de la comunicación dentro de este tipo de organizaciones. Esto es, qué función le corresponde a la comunicación organizacional de las OSC en el proceso de generación de una cultura sostenible. En especial, aquellas dedicadas a la temática de sostenibilidad.

Con todo esto se pone de relieve que el objetivo de este trabajo, independientemente de la formalidad y estructuración del mismo, es, en última instancia, colaborar en la tarea de hacer la sostenibilidad más real. Se busca denotar, desde las ciencias de sociales, el grano de arena que la comunicación puede aportar en la generación de un paradigma sostenible. Una aportación, que aunada a un esfuerzo global, puede desembocar en grandes resultados.

Es momento de tomar acción y entender que la sostenibilidad es asunto de todos y se puede aportar a la misma de muchas maneras y desde muchos frentes. La cuestión en este momento, como dice Sir David Attenborough, no es analizar qué está sucediendo en nuestro entorno, sino cómo vamos a actuar como especie.

## Capítulo 1. Marco teórico-conceptual del paradigma sostenible: un nuevo escenario

Nos encontramos en un momento complejo a diferentes niveles. En la actualidad se están materializando numerosos cambios estructurales que se vienen gestando desde hace ya varias décadas. Dentro de estos cambios se encuentra la problemática socioambiental devenida por el cambio climático.

Está ampliamente demostrado que el factor detonante de la alteración climática es humano, por lo tanto, la solución pasa directamente por nosotros como especie y como animales sociales. Por ello, desde las ciencias sociales se puede abordar esta problemática. Y, de este modo, colaborar en la búsqueda de soluciones multidisciplinarias para un problema global de carácter social, ambiental y económico.

La teoría sistémico-funcionalista concibe a la sociedad como una megaestructura en la que todos estamos inmersos. Esta estructura se compone y sostiene de diferentes sistemas interconectados que posibilitan el funcionamiento de la misma. Dicha corriente de pensamiento ha estado históricamente ligada al plano filosófico; sin embargo, gracias al trabajo del biólogo Ludwig Von Bertalanffy, antropólogos como Bronisław Malinowsky y Alfred Radcliffe-Brown, y sociólogos como Talcott Parsons y Niklas Luhmann el pensamiento sistémico se constituyó como un postulado asentado en la multidisciplinariedad.

Es esta, por lo tanto, una teoría que —ata básicamente de los problemas de relaciones, de estructura e interdependencia, más que de los atributos constantes de objetos”<sup>1</sup>. Es decir, se enfoca en la forma, en tratar de comprender el funcionamiento del todo a partir del estudio de las partes y sus relaciones. Se centra, por lo tanto, en una comprensión más amplia de la realidad a través de una visión de conjunto.

Dentro de la teoría sistémica destaca el funcionalismo. Esta corriente, basada en el funcionamiento orgánico de la naturaleza, establece que las partes conformantes del todo funcionan de manera sincronizada e interdependiente dando como resultado algo mayor que la mera suma de las partes. Esta perspectiva más dinámica vino de la mano de la biología, gracias a

---

<sup>1</sup> Katz, D. y Kahn, R. L., “Organizaciones y el concepto de sistemas”, *Lecturas de Teoría de la Organización Vol. I*, Madrid, MAP, Lecturas, Administración general, 1993, p. 565.

la cual los científicos sociales pudieron desapegarse de la concepción de sistemas cerrados que aporta la física.

–El concepto de sistema abierto implica que ni tenemos que seguir las leyes de la física tradicional, ni al abandonarlas tenemos que abandonar la ciencia. Las leyes físicas newtonianas son generalizaciones correctas, pero se limitan a los sistemas cerrados. No se aplican en la misma forma a los sistemas abiertos, que se mantienen por un tráfico constante con su entorno, es decir, un flujo interno y externo de energía a través de límites permeables”<sup>2</sup>.

La gran bondad del postulado sistémico-estructural-funcionalista es que, a través de esta concepción de la realidad, podemos fácilmente entender la importancia del buen funcionamiento de las partes de cualquier sistema. Nos ayuda a concebir el papel que la organización, como sistema que es, tiene en el conjunto de la sociedad, sistema productivo o sistema social en el que nos desenvolvemos.

Conviene, en este punto, acercarse a la definición que Parsons hace de sistema social: —**l** sistema social es un modo de organización de los elementos de la acción relativo a la persistencia o procesos ordenados de cambio de las pautas interactivas de una pluralidad de actores individuales”<sup>3</sup>. Aquí se pone de relieve cómo la interacción e intereses de los individuos que constituyen el sistema van moldeando la continuidad o el cambio de la estructura que los contiene.

No obstante, cabe destacar cómo los sistemas sociales, al estar compuestos por personas independientes, conscientes y autónomas, deben procurar que sus integrantes se sientan parte del sistema. A esto hace referencia Zygmunt Bauman cuando dice —el secreto de toda sociedad exitosa reside en hacer que los individuos *deseen* hacer lo que *es necesario* para que el sistema logre autorreproducirse”<sup>4</sup>. Esto puede realizarse, según este autor, de manera —**ab**ierta y explícitamente, reuniendo apoyo en pos del interés de todos’ [...], o puede producirse subrepticia y oblicuamente,

---

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> Parsons, Talcott, *The Social System*, United Kingdom, Routledge, 1991, p.19.

<sup>4</sup> Bauman, Zygmunt, *Vida de consumo*, México, FCE, 2007, p. 97.

inculcando o imponiendo [...] ciertos patrones de comportamiento para la solución de problemas”<sup>5</sup>.

Por lo tanto, en última instancia, dependerá de la participación activa de los individuos la transformación de la pluralidad del sistema. Ya sea de manera consciente o por imposición del sistema, el cambio sólo podrá trascender a niveles superiores de organización estructural mediante el involucramiento de los individuos.

Este aspecto es fundamental a la hora de abordar la complejidad de la crisis ambiental y cómo, desde las ciencias de la comunicación, se puede proponer una parte importante de la solución para alcanzar una realidad sostenible. Al ser esta una problemática genuinamente transdisciplinaria, la teoría de sistemas nos aporta esa visión global y de interdependencia necesaria para proponer soluciones reales.

La concepción orgánica de la sociedad que aquí se expone es, por lo tanto, la base de este trabajo. Mismo que busca comprender los procesos comunicacionales de la organización que determinan el curso y evolución de esta. La comunicación definirá el desempeño de los individuos dentro de la organización, lo cual terminará por influir en el desarrollo y funcionamiento de la metaestructura en la que se desarrollan todos estos sistemas y subsistemas.

### **1.1 Crisis ambiental y cultura de consumo**

Existe una relación directa entre la cultura de consumo característica de Occidente y la destrucción del ambiente que ha degenerado en una crisis ambiental a nivel planetario. A continuación se exponen los nexos entre estos dos conceptos relacionados íntimamente.

Con el avance de los siglos, la sociedad ha llegado a un punto de incoherencia tal en el que los mecanismos que definen su funcionamiento son los mismos que conducen a su destrucción. Esto es así, en primera instancia, por haber generado una sociedad basada en el consumo material como símbolo de estatus y éxito.

La sociedad de consumo es aquella

-que promueve, alienta o refuerza la elección de un estilo y estrategia de vida consumista, y que desapruueba toda opción cultural alternativa; una sociedad en la cual

---

<sup>5</sup> *Idem.*

amoldarse a los preceptos de la cultura del consumo y ceñirse estrictamente a ellos es, a todos los efectos prácticos, la única opción unánimemente aprobada: una opción viable y por lo tanto plausible, y un requisito de pertenencia”<sup>6</sup>.

De este modo, consumir —significa invertir en la propia pertenencia a la sociedad”<sup>7</sup>. Este hecho ha provocado que la sociedad se rijan en términos mercantilistas centrados en el intercambio de bienes y servicios y la generación de capital a cualquier precio. Esto es así hasta el punto de que —el propósito crucial y decisivo del consumo en una sociedad de consumidores (es) [...] convertir y reconvertir al consumidor en producto, elevar el estatus de los consumidores al de bienes de cambio vendibles”<sup>8</sup>, con las catastróficas consecuencias que esto conlleva.

Por lo tanto, el consumo es la manera de obtener estatus y poder pertenecer a la sociedad, pero al mismo tiempo nos convierte en producto consumible. Se han convertido las personas en capital, en mercancía, en producto de consumo.

No se puede comprender este tipo de sociedad de consumidores sin hablar de industrialización, modernización y globalización. Estos procesos socio-histórico-culturales han ido marcando la pauta de la evolución social de los últimos siglos y, por ende, son contexto y explicación de la situación actual.

Para explicar esta evolución socio-histórica, Bauman establece que a lo largo del siglo XX se ha pasado de una sociedad de productores a una sociedad de consumidores. Es decir, con la industrialización de finales del XIX, la sociedad fue evolucionando de una economía más local, en la que la colaboración dentro de la comunidad desempeñaba un papel importante y que subsistía con lo producido por la misma comunidad; a una economía global, basada en el consumo y el intercambio de mercancía y capital, la cual tiende peligrosamente al individualismo más desolador.

Bauman se apoya en la analogía utilizada por Lewis Mumford para conceptualizar este tipo de sociedades a partir de la agricultura y la minería. La primera, en palabras de Mumford según Bauman —pone deliberadamente lo que el hombre sustrae de la tierra”, mientras que la minería es un proceso

---

<sup>6</sup> Bauman, Zygmunt, *op. cit.*, p. 78.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 82.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 83.

—destrutivo [...] y lo que se saca una vez de la cantera o el pozo no puede ser reemplazado”.<sup>9</sup>

La sociedad de productores se asocia con la agricultura ya que, dice Bauman —al agricultura representa la continuidad. [...] Un crecimiento sin pérdidas... Nada se pierde en el camino”<sup>10</sup>; mientras que la sociedad de consumidores es como la minería, —el arquetipo de la ruptura y la discontinuidad. Lo nuevo no puede nacer a menos que se deseche, se tire o se destruya algo [...] El nacimiento de lo nuevo requiere la muerte de lo viejo”<sup>11</sup>.

Esta idea es de suma importancia para poder entender los porqués de la situación insostenible del planeta y la sociedad de consumidores. Se ha pasado de una sociedad asentada en la renovación, en la comunidad y la cosmovisión cíclica, a una sociedad lineal basada en procesos destructivos que se sustentan, precisamente, en el individualismo, en la no comunidad.

El individualismo se convierte en la piedra angular de un sistema social que tiende a la destrucción. El paso de la sociedad de productores a la de consumidores —cuyas preocupaciones, tareas, el manejo de esas tareas y las responsabilidades consecuentes se caracterizan por la intermitencia compulsiva, la autorreferencialidad y el ferviente deseo de individualización” fue potenciado por ese —hincapié exagerado en el ‘yo mismo’, que se convirtió en el principal objeto y el principal sujeto de la tarea de remodelar el mundo”<sup>12</sup>.

De esta manera, el individuo pasó a ser parte central de la sociedad, al menos en apariencia, ya que el individualismo propio de esta —sociedad pulverizada” —como Bauman la denomina— surgida del neoliberalismo despiadado de los años ochenta del pasado siglo, no es que una pantalla tras la que se oculta la —acquisición, anexión y colonización de la vida por parte de los mercados [...] La elevación a la categoría de preceptos de vida las leyes escritas y no escritas de los mercados”<sup>13</sup>.

A lo largo del siglo XX, la sociedad fue centrándose más en el individuo que en la comunidad. En un intento de alcanzar una cierta ilusión de libertad personal, los individuos pasaron a ser la medida del nuevo modelo de

---

<sup>9</sup> Bauman, Zygmunt, *Vidas desperdiciadas*, México, Paidós, 2005, pp. 34-35.

<sup>10</sup> *Idem*.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>12</sup> Bauman, Zygmunt, *Vida de consumo*, México, FCE, 2007, p. 85.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 89.

consumo. El culto a la imagen, al cuerpo, al ego fue desintegrando la red comunitaria de funcionamiento, desapareciendo así la idea de grupo para dejar paso a la de multitud. Esta se caracteriza principalmente por su volatilidad, monótona uniformidad y ausencia de cooperación y trabajo en equipo.

Este proceso se ha visto enormemente favorecido por el proceso de globalización, a través de la cual los mercados fueron tomando el control a niveles anteriormente inimaginables. Bauman se refiere a este proceso de manera muy sencilla: —~~A~~ora el planeta está lleno. Ello implica, entre otras cosas, que procesos típicamente modernos, tales como la construcción del orden y el progreso económico, tienen lugar por todas partes”<sup>14</sup>. Por lo que, de este modo, poco a poco los mercados fueron sustituyendo a instituciones basadas en la comunidad como el Estado e impusieron sus normas para regir la sociedad.

Esto fue generando un deterioro considerable en la estructura social, transformándola de manera radical. Se fue produciendo —al rendición incondicional del Estado al chantaje con el que las fuerzas del mercado contrarrestan las políticas que favorecen y votan los electores, fuerzas que arrebatan a la ciudadanía su carácter de punto de referencia y árbitro definitivo de las normas políticas”<sup>15</sup>.

Poco a poco se va vislumbrando qué factores y de qué manera fueron transformando la sociedad en un proceso que condujo a la situación actual en la que se centra este trabajo.

—Con la perspectiva del tiempo, podemos ver que hubo un momento auténticamente decisivo en la historia moderna, en la década que separa los gloriosos treinta años de la reconstrucción de la posguerra, del pacto social y del optimismo por el desarrollo que acompañó el desmantelamiento del sistema colonial y la proliferación de nuevas naciones, con respecto al mundo feliz de fronteras borradas o reventadas, avalancha de información, globalización galopante, un banquete consumista en el norte opulento, un creciente sentimiento de desesperación y de exclusión en una gran parte del resto del mundo, surgido del espectáculo de riqueza por una parte y de miseria por la otra. Durante esa década, el escenario en el cual hombres y mujeres se enfrentan a los desafíos de la vida se transformó de manera subrepticia aunque radical, invalidando

---

<sup>14</sup> Bauman, Zygmunt, *Vidas desperdiciadas*, México, Paidós, 2005, p. 93.

<sup>15</sup> Bauman, Zygmunt, *Vida de consumo*, México, FCE, 2007, p. 95.

saberes vitales preexistentes y requiriendo una revisión y una puesta a punto exhaustivas de las estrategias vitales”<sup>16</sup>.

Este breve recorrido histórico identifica el punto en el que el nuevo orden fue dejando ver el desequilibrio base de su funcionamiento. Tras varias décadas de crecimiento aparentemente inagotable, se fueron evidenciando las desigualdades, la destrucción y la falta de prospectiva implícitas en este modelo.

Se fue polarizando la sociedad a partir de un criterio de posesión, de consumo, de caducidad. Este criterio generó una sociedad materialista y desconsiderada con el entorno por estar centrada en el individuo. No es una cuestión maniquea de juzgar si este modelo de sociedad es bueno o malo, sino de destacar que este modelo de estructuración social y productiva es, por definición, insostenible material y temporalmente.

Conforme fue avanzando el siglo XX, y gracias al proceso de globalización, la sociedad pudo comenzar a ser consciente de las repercusiones cuyo desarrollo acarrea. De este modo, la industrialización comenzó a detenerse para poder pensarse en un proceso que Ulrich Beck denomina industrialización reflexiva.

Este proceso de reflexión ha conducido a una industrialización que no se centra en la concentración de riqueza, si no en la no concentración de riesgos, como establece Beck. Esta idea hace referencia a que nosotros mismos somos causantes de un problema que nos afecta de manera directa.

Hemos pasado, sostiene Beck, de un modelo de producción de riqueza – que entrañaba conflictos de repartición de las mismas en un sistema de clases– a un modelo de producción de riesgos en el momento en el que la sociedad conoce las consecuencias fatídicas de este sistema productivo.

Los riesgos representan un problema a la hora de hablar de la repartición de los mismos ya que —~~est~~ se pueden legitimar como efectos secundarios latentes solo en un estadio temprano. Con su investigación, crítica pública e investigación (anti)científica, se quitan [los riesgos] el velo de la

---

<sup>16</sup> Bauman, Zygmunt, *Vidas desperdiciadas*, México, Paidós, 2005, p. 89.

latencia y ganan un significado nuevo y central en las discusiones sociales y políticas”<sup>17</sup>.

El debate social ya no es entre pobre y ricos, es entre quienes generan los riesgos y quienes los asumen. Las organizaciones se han desarrollado en un modelo en el que, para generar beneficio propio, se debían producir una serie de riesgos a largo plazo que nadie consideraba en un primer momento. Sin embargo, esta situación se ha vuelto insostenible y ahora se trata de asumir entre todos esos riesgos de manera igualitaria y generar los mecanismos para minimizarlos y dejar de producirlos. —Dicho con una fórmula: la miseria es jerárquica, el smog es democrático. Con la extensión de los riesgos de la modernización [...] se relativizan las diferencias y los límites sociales”<sup>18</sup>.

Nos encontramos actualmente en ese punto de inflexión en el que debemos reestructurar el modelo de desarrollo de nuestras sociedades. El modelo industrial, del que el consumismo es heredero, ha tocado fondo. Pero no es por una cuestión de mera practicidad, sino porque las consecuencias del desarrollo de este sistema son difíciles de especificar y predecir y, sin embargo, nadie puede escaparse de ellas.

No obstante, es parte de nuestra naturaleza humana no poder reaccionar de manera organizada ante un peligro que no vemos y sólo predecimos. Si bien en la actualidad los efectos del cambio climático destructivos para el hombre ya son evidentes, nos ha tomado décadas como sociedad actuar ante ellos.

Desde luego, en el proceso ha intervenido la oposición de las clases controladoras de la riqueza por creerse exentos de ser parte en la repartición de riesgos. Sin embargo, —los riesgos afectan más tarde o más temprano a quienes los producen o se benefician de ellos”<sup>19</sup>, no hay manera de escapar.

Se vuelve, en consecuencia, al punto en el que todos los elementos: los ambientales, los sociales y los económicos se encuentran frente a frente. Se desdibujan los límites entre víctima y verdugo, ya que —el efecto socialmente circular de peligro se puede generalizar: bajo el techo de los riesgos de la

---

<sup>17</sup> Beck, Ulrich, *La sociedad del riesgo*, México, Paidós, 1998, p. 22.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 52.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 53.

modernización se produce más tarde o más temprano la unidad del culpable y de la víctima”<sup>20</sup>.

No obstante, si bien ya hemos llegado a un punto muy delicado en el que nadie está pensando en nada más que en el ahora; siempre hay cabida para la esperanza y la confianza en la existencia de alternativas ante la adversidad. Ahora toca proponer y ejecutar nuevas maneras de interactuar con los otros y el medio ambiente, de generar un nuevo modelo de sociedad que considere el presente sin descuidar el futuro.

—Allí donde no hay pensamiento a largo plazo ni expectativa de que volvamos a vernos, es difícil que se dé un sentimiento de destino compartido, una sensación de hermandad, un deseo de adhesión, de estar hombro con hombro o de marchar acompasados”<sup>21</sup>. Este trabajo busca apelar a esa hermandad, a marchar acompasados también con nuestro entorno porque, quiérase que no, compartimos un mismo destino.

Cabría cuestionarse por qué motivo hemos tardado tanto como sociedad en reaccionar ante un problema del que se llevaba alertando hace tiempo. Independientemente de que no actuemos hasta no ver el fuego, llevábamos tiempo adivinando el humo.

Es comprensible que la gente de a pie no estuviera muy enterada del incremento en los niveles de GEI<sup>22</sup>, o de las variaciones en los patrones climáticos; sin embargo, con el paso de los años, las consecuencias de la crisis ambiental se fueron haciendo palpables a vista del ojo inexperto. ¿Por qué no hubo un cambio real en las conductas y hábitos sociales entonces?

Se parte de la base de que ningún cambio social a un nivel profundo es rápido. Empero, llama la atención que los cambios a nivel cultural o de hábitos que se han tratado de implementar en los últimos cinco o diez años no se empezaran a implementar diez o quince años antes.

El interés monetario es lo que dota al sistema capitalista de un dinamismo asentado en el paradigma consumista, la utilización de recursos fósiles y la explotación de la fuerza laboral. Por puro interés económico —y nada más—, empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales sabotearon,

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 54.

<sup>21</sup> Bauman, Zygmunt, *op. cit.*, p. 166.

<sup>22</sup> Gases de Efecto Invernadero como el dióxido y monóxido de carbono, metano, vapor de agua, etc.

amenazaron y asesinaron a científicos y activistas que trabajaban en la investigación y divulgación sobre las alteraciones climáticas.

Es extraño que no tuvieran visión a medio o largo plazo a pesar de tratarse, en numerosas ocasiones, de grandes organizaciones transnacionales. Ya que, aun pensando sólo en el beneficio económico, llama la atención el hecho de que no consideraran que —todo lo que amenaza a la vida en esta Tierra amenaza también a los intereses de propiedad y comercialización de los que viven de que la vida y los medios de vida se conviertan en mercancía”<sup>23</sup>. Es una cuestión bastante lógica.

De cualquier modo, en la actualidad estamos viviendo una transformación paradigmática de la que nada ni nadie puede escapar:

—En la generalización de los riesgos de la modernización se pone en marcha una dinámica social que ya no se puede comprender con las categorías de clase. La propiedad implica no propiedad y, por tanto, una relación social de tensión y de conflicto en la que se pueden formar y afianzar duraderamente identidades sociales recíprocas. [...] El panorama es completamente diferente en las situaciones de peligro. Quien está afectado por peligros lo pasa mal, pero no le quita nada al otro, a quien no está afectado. Estar afectado y no estar afectado no polarizan como poseer y no poseer”<sup>24</sup>.

Se plantea un nuevo escenario que hace tambalear las bases de un modelo de sociedad que parecía inquebrantable medio siglo atrás. Como sociedad, llegamos a un punto de inflexión para cuestionar lo establecido en cualquier rubro. Toca replantearse nuestro papel en el planeta, la relación que como especie tenemos con nuestro ambiente.

Es una transformación profunda a todos los niveles. Nos encontramos, sin lugar a duda, ante la oportunidad de dar un giro estructural a nuestra presencia en el planeta como especie y como animal social. Un cambio grande tan necesario como inevitable,

—se trata de la cuestión de si podemos seguir expoliando a la naturaleza (incluida la propia) y, por tanto, de si aún es correcto nuestro concepto de progreso’, bienestar’, crecimiento económico’ y racionalidad científica’. En este sentido, los conflictos que

---

<sup>23</sup> Beck, Ulrich, *op. cit.*, p. 55.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 56.

estallan aquí adoptan el carácter de luchas civilizatorias de fe en torno al camino correcto de la modernidad<sup>25</sup>.

Un cambio que Beck compara con las cruzadas por la religión en la Edad Media. Se está decidiendo el rumbo que tomamos como sociedad. Un rumbo que seguiremos en los siglos por venir, pero que debemos decidir ahora. Para poder afrontar tamaña encomienda, debemos también cuestionar y replantear las relaciones sociales, la manera de aproximarnos a nuestro semejante y, por supuesto, la manera de organizarnos, de trabajar en común.

## 1.2 El desarrollo sostenible como paradigma

El impacto ambiental generado por el desarrollo de las sociedades ha aumentado gradualmente a lo largo de la historia. Sin embargo, este daño creció de manera exponencial a partir de la Revolución Industrial. La demanda de recursos para el desarrollo humano comenzó a ser inasumible para el entorno.

Cuando el crecimiento económico comenzó a basarse en la explotación de combustibles fósiles no se tenía conocimiento del perjuicio ecológico que esto suponía. No obstante, gracias a los avances tecnológicos posteriores a las Guerras Mundiales, se fueron produciendo descubrimientos científicos inquietantes sobre el estado de salud de nuestro planeta. A partir del trabajo realizado por una comunidad científica cada vez más capaz y más interconectada por novedosos sistemas de comunicación, fue posible percatarse de un panorama nada alentador.

Desde las primeras investigaciones y descubrimientos en materia ambiental, los científicos de diferentes países dieron la voz de alarma por los resultados obtenidos. Físicos, químicos, ambientalistas, biólogos, entre otros expertos, comenzaron a trabajar conjuntamente para poder conocer más sobre las causas y el alcance de estos cambios. Sin embargo, tomó varias décadas para que los gobiernos reaccionaran.

Como se destacó anteriormente, los intereses económicos privados fueron el principal problema con el que se toparon aquellos que trataron de alertar de la situación. A pesar de esto, la evidencia científica saltó de los

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 57.

informes a la realidad con cambios perceptibles por cualquier mortal con fenómenos climáticos inusuales, temperaturas cada vez más extremas, etc.

A lo largo de la década de los 70 y 80 la comunidad internacional comenzó a tomar seriamente todas estas circunstancias y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) puso interés en buscar una solución real para un problema común. En 1972 tiene lugar la Conferencia de Estocolmo, la primera reunión al más alto nivel internacional para tratar temas ambientales. Posteriormente, en 1983, la ONU pide a la ex primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland la creación de un órgano independiente enfocado en la cuestión ambiental: surge así la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), encargada de establecer el rumbo para las políticas ambientales a nivel internacional<sup>26</sup>.

El interés de la ONU fue desde un inicio plantear las bases de un desarrollo no basado en el crecimiento económico; sino uno centrado en erradicar la pobreza, fundamentado en la equidad de género y el cuidado del medio ambiente. Esto por la relación directa de causa-efecto existente entre la pobreza y el deterioro ambiental, de tal manera que la desigualdad genera pobreza, así como destrucción del entorno.

Para ello, la CMMAD elaboró y presentó en 1987 *Nuestro Futuro Común (Our Common Future)* conocido también como *Informe Brundtland*. Este documento destaca por proponer la definición más aceptada de desarrollo sostenible a nivel global:

-Desarrollo sostenible el que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Encierra en sí dos conceptos fundamentales:

- El concepto de necesidades, en particular las necesidades esenciales de los pobres, a las que se debería otorgar prioridad preponderante;
- La idea de limitaciones impuestas por la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presente y futuras."<sup>27</sup>

Asimismo, en el informe también se destaca:

---

<sup>26</sup> Así se describe en la introducción del documento *Nuestro Futuro Común*.

<sup>27</sup> CMMAD, *Nuestro Futuro Común*, ONU, 1987, p. 59.

—En suma, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el cual, la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas.”<sup>28</sup>

Es esta una definición un tanto idílica, pero sirve como punto de partida para entender el concepto de desarrollo sostenible a nivel internacional. Se estandariza el concepto para que todos partamos de la misma base a la hora de hablar de ello.

Pero la sostenibilidad es más que una propuesta conceptual, es una ruptura paradigmática. Es pertinente recuperar la puntualización que hace el economista mexicano Enrique Leff al respecto, quien asegura: —el principio de sustentabilidad emerge en el contexto de la globalización como la marca de un límite y el signo que reorienta el proceso civilizatorio de la humanidad”<sup>29</sup>. Esta concepción denota el carácter de punto de inflexión que supone el desarrollo sostenible en el modelo de crecimiento occidental.

Este autor se refiere a la sostenibilidad como —una respuesta a la fractura de la razón modernizadora y como una condición para construir una nueva racionalidad productiva fundada en el potencial ecológico y en nuevos sentidos civilizatorios a partir de la diversidad cultural del género humano”<sup>30</sup>. Esta concepción enfrenta directamente al ambiente con el sistema productivo asociado con la globalización.

El concepto de desarrollo sostenible es, en sí mismo, la ruptura necesaria en el proceso de generación de un nuevo paradigma. Como toda ruptura, no es bien recibida por aquellas partes del sistema interesadas en mantener el *statu quo*. De acuerdo con la teoría de sistemas, los sistemas tienden a la estabilidad, por lo que cualquier circunstancia que implique un proceso de adaptación requerirá de tiempo y trabajo por parte del conjunto para ser asimilada.

De este modo, la aparición y el reconocimiento del término desarrollo sostenible supuso un parteaguas a muchos niveles. Con el paso del tiempo, el sistema pudo ir asimilando esta nueva realidad comenzando así el proceso de

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 63.

<sup>29</sup> Leff, Enrique, *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*, México, Siglo XXI, 1998, p.17.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p.30.

cambio paradigmático. Para ello, hubo que redefinir conceptos básicos dentro del sistema.

Dice Gilberto Gallopín: —En un intento por asegurar que los cambios que afectan a la humanidad sean para mejor, la comunidad mundial ha iniciado el proceso de redefinición del progreso”. Para este autor, —este intento de redefinición del progreso es lo que se conoce como desarrollo sostenible”<sup>31</sup>.

De acuerdo a esta idea, el desarrollo sostenible puede entenderse como causa y efecto de un mismo proceso sistémico. Es decir, la aparición del concepto genera un proceso de reestructuración que también forma parte de la definición del mismo.

El desarrollo sostenible, en su condición de disrupción en el sistema no puede definirse si no es hasta que se comienza a materializar el cambio necesario para que el sistema lo integre. De ahí la complejidad que rodea al proceso, pero también ahí reside la evidencia de que supone un cambio a nivel paradigmático.

En el proceso sistémico de asimilación y reestructuración, como se mencionaba anteriormente, se da un intento de —fagocitación” y distorsión del agente disruptivo —en este caso, el desarrollo sostenible. Recuperando la teoría de sistemas de la primera parte de este capítulo, se puede explicar este intento de fagocitación de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible por parte del sistema económico y social entendido como estructura.

Sin embargo, se da la paradoja de que la estructura económica y social no puede contener —y por esta razón, tampoco fagocitar— a la estructura natural-ambiental, sino que sucede al contrario. Como sostiene Enrique Leff:

—La economía fue concebida como un proceso gobernado por las leyes de la termodinámica que rigen la degradación de la energía en todo proceso de producción y consumo (Georgescu-Roegen, 1971). Se vio al sistema económico inmerso dentro de un sistema físico-biológico más amplio que lo contiene y le da su soporte de sustentabilidad (Passet, 1979). De allí surgieron los nuevos paradigmas de la economía ecológica, buscando integrar el proceso económico con la dinámica ecológica”<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Gallopín, Gilberto, *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*. Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2003, p. 22.

<sup>32</sup> Leff, Enrique, *Op. cit.*, p.18.

Se ha tratado de adaptar la condición de desarrollo sostenible a un modelo en el que este no tiene cabida. Es esta una parte esencial mencionada anteriormente: la clave del concepto se encuentra en la palabra *desarrollo*, misma que se contrapone a *crecimiento*. Desarrollo implica la posibilidad de infinitud; crecimiento, no. Crecimiento conlleva la explotación de unos recursos finitos, puede ser sostenido temporalmente, pero no es sostenible; desarrollo, en cambio, habla de la implementación de nuevas formas de interacción y convivencia, de reinención y sí puede ser sostenible.

El problema está en que el modelo capitalista neoliberal se ha servido del lado más dañino de la globalización para aplanar las diferencias, las contraposiciones y la diversidad. Todo es susceptible de ser considerado capital: el recurso económico, el humano, el natural. Es un intento de cuantificar, valorizar y mercantilizar el ambiente.

Dice Leff:

-El discurso del desarrollo sostenible se inscribe así en una política de representación' (Escobar, 1995), que simplifica la complejidad de los procesos naturales y destruye las identidades culturales para assimilarlas a una lógica, a una razón, a una estrategia de poder para la apropiación de la naturaleza como medio de producción y fuente de riqueza. En este sentido, las estrategias de seducción y simulación del discurso de la sostenibilidad constituyen el mecanismo extraeconómico de la posmodernidad para la reintegración del hombre y de la naturaleza a la racionalidad del capital"<sup>33</sup>.

De este modo, asegura el autor, el sistema se ahorra los habituales mecanismos de "violencia directa" propios del mercado. Esto es, el mismo sistema destructivo trata de absorber de manera pasiva la cualidad de sostenible en un intento de perpetuarse. El sistema ve en la sostenibilidad una fuente más de riqueza, considera la sostenibilidad sólo en forma, mas nunca en fondo.

Empero, como se ha expuesto unos párrafos más arriba, no se puede concebir, a pesar de los intentos desesperados del mercado, el ambiente como capital ambiental o natural. El sistema económico está dentro del sistema

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, p.25.

biológico-ambiental y no al revés. Por lo tanto, el sistema económico debe estar supeditado al ambiental. Concebirlo de otra forma es abocar al sistema ambiental a la destrucción, lo cual conlleva la ruina de los sistemas que este comprende, como es, entre otros, el económico.

Nos encontramos con una distorsión del término sostenibilidad y desarrollo sostenible que es pertinente corregir cuando nos planteamos –al pregunta sobre la posible sustentabilidad del capitalismo como un sistema que tiene el inescapable impulso hacia el crecimiento, pero que es incapaz de detener la degradación entrópica que genera”<sup>34</sup>. Por definición, un sistema que sólo concibe el crecimiento ilimitado como forma de desarrollo en un mundo finito, no podrá ser nunca sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, el sistema se ha querido aferrar a la idea de sostenibilidad entendida como permanencia en el tiempo. Lo cual es válido en un debate semántico. Sin embargo, el sistema capitalista neoliberal no tiene cabida para la opción de ser sostenible en el tiempo. Queda la duda de si es o no *sobrevivable*, pero nunca será sostenible por su misma naturaleza.

Es, por ende, evidente que –frente a la crisis ambiental, la racionalidad económica se resiste al cambio, induciendo con el discurso de la sostenibilidad una estrategia de simulación y perversión del pensamiento ambiental”<sup>35</sup>; con los riesgos que esto entraña para la sociedad. He aquí la importancia y seriedad que se le debe dar al desarrollo sostenible y la sostenibilidad no como parte del paradigma anterior, sino como nuevo marco de actuación para el conjunto de la humanidad.

No obstante, el reto que propone el desarrollo sostenible como nuevo paradigma no es tanto llevar a cabo el proceso de generación paradigmática, no sólo se requiere de reinventar la estructura en la que funcionamos como sociedad. Este nuevo escenario demanda que el nuevo orden tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que constantemente se seguirán dando.

Al tratarse de un paradigma que no sólo surge de la ruptura con el modelo anterior, sino de la contingencia devenida por este último, el proceso adquiere matices un poco más peliagudos:

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, p.24.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p.25.

—La velocidad y magnitud del cambio global, la creciente conectividad de los sistemas sociales y naturales y la complejidad cada vez mayor de las sociedades y de sus impactos sobre la biosfera, ponen de relieve que el desarrollo sostenible debe orientarse no sólo a preservar y mantener la base ecológica del desarrollo y la habitabilidad, sino también a aumentar la capacidad social y ecológica de hacer frente al cambio, y la capacidad de conservar y ampliar las opciones disponibles para confrontar un mundo natural y social en permanente transformación”<sup>36</sup>

Para lograr llevar a cabo el proceso, Gallopín señala una serie de directrices que pueden facilitar y simplificar el camino:

—Para avanzar hacia el desarrollo sostenible se necesita:

- Eliminar las rigideces y obstáculos acumulados;
- Identificar y proteger la base de conocimientos y experiencia acumulados que son importantes como los cimientos para avanzar;
- Sostener las bases sociales y naturales de adaptación y renovación, e identificar y acrecentar la capacidad necesaria de renovación que se ha perdido;
- Estimular la innovación, la experimentación y la creatividad social.”<sup>37</sup>

En cualquier caso, la sostenibilidad se dibuja como un nuevo rumbo que tomar como civilización, un nuevo paradigma global surgido de la necesidad de supervivencia ante el daño ocasionado por el cambio climático que generó el anterior modelo civilizatorio. Es la opción que surge como solución ante un punto de inflexión que hemos alcanzado como civilización. La sostenibilidad y el desarrollo sostenible son la única carta que nos queda por jugar como especie.

A modo de resumen, se puede decir que, para efectos de este trabajo, nos estamos aproximando a las organizaciones desde una perspectiva sistémico-funcionalista que nos ayude a comprenderlas dentro de su entorno y las relaciones establecidas con este. A partir de esta concepción, podemos comprender la complejidad del momento que vivimos a nivel global.

Sólo así entenderemos la importancia de la comunicación a la hora de generar una cultura de la sostenibilidad a partir de las organizaciones y cómo repercute esto en el entorno. Todo ello con la idea de enfocar los procesos

---

<sup>36</sup> Gallopín, G, *op. cit.*, p. 22.

<sup>37</sup> *Idem.*

organizacionales hacia la sostenibilidad demandada por el momento histórico, social y ambiental.

### 1.3 Cultura Sostenible

Nos encontramos en un punto en que ya no es debatible –o no debería serlo– el hecho de que hemos llevado al planeta como sistema vivo a un nivel de estrés imposible de asimilar y, sin duda, insostenible. Es importante concebir nuestro planeta como un sistema vivo que, como tal, reacciona a las amenazas, se adapta y evoluciona.

Así lo expone James Lovelock en una entrevista que recupera Wayne Visser en su texto. El primero se refiere a la Tierra como “algo vivo” y, por lo tanto, algo que

–ante la amenaza o el estrés, de primeras tiende a resistirse –el sistema [Tierra] ha estado haciendo eso mismo durante siglos... Pero hacia 1900 comenzamos a pasarnos de la raya. Por lo que ahora el sistema está haciendo lo que cualquier sistema vivo haría: huir a un lugar conocido y seguro. Ese lugar seguro ha sido un régimen de temperaturas de media unos 5 ó 6 grados superiores a las actuales”<sup>38</sup>.

Siguiendo con esta idea, el planeta ha estado asimilando y reaccionando a nuestro modelo de desarrollo y la esquilma de los recursos que este ha supuesto. Así mismo, desde hace décadas, hemos podido observar cambios, señales y síntomas medioambientales de que el sistema Tierra estaba llegando a un punto de no retorno hacia la destrucción.

Tal situación demanda de una reacción pronta y efectiva, misma que ha tardado demasiado en llegar. Randers en Visser destaca la premura de actuar cuando asegura que “en un planeta finito y con nuestra rápida expansión, uno debe ser extremadamente cuidadoso en no posponer la acción cuando los problemas aparecen. Se debe actuar rápidamente”<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Traducción propia de “when threatened or stressed, at first resist –and the [Earth] system’s been doing that for quite a while now... But somewhere around the 1900 we began to go beyond the limit. So now the system is doing the other thing that living things do and fleeing to a safe place that it knows. And the safe place that which it’s been at many times before is the hot regime where the global temperature is 5 or 6 degrees planet-wide hotter than now” en Visser, Wayne, *Corporate Sustainability and Responsibility*, Londres, Kaleidoscope Futures, 2012, p. 29.

<sup>39</sup> Traducción propia de “en a finite earth with rapid physical expansion, one must be very careful in not postponing action when problems start to emerge. You need to act very quickly” en *Idem*.

Si bien la situación exige nuevas maneras de concebirnos a nosotros y nuestra relación con el entorno, la respuesta no es tan intangible, novedosa y revolucionaria como pudiera parecer. No podemos perder de vista que lo que nos ha conducido a la situación actual ha sido el modelo de desarrollo capitalista-consumista occidental impuesto los últimos 150 años. No debemos, por lo tanto, irnos tan lejos para encontrar otro rumbo; de hecho, la solución pasa por recuperar aspectos de sistemas productivos no occidentales o modelos de desarrollo de un pasado no tan lejano, cuando estábamos en mayor sintonía con nuestro planeta.

Es momento de prestar atención a cómo se ha entendido nuestro entorno y nuestra relación con él en el pasado o cómo se sigue haciendo hoy en día en otras culturas o perspectivas diferentes a la occidental. Un buen punto de partida es analizar y comparar cosmovisiones y perspectivas culturales de otras partes del mundo, ya que, ~~la~~ cultura noroccidental está profundamente enfocada en la actuación individual y recompensa la autoridad jerárquica, así como la toma de decisiones racional; mientras que el énfasis en la cultura suroriental se pone en la cohesión y la armonía social, las decisiones conjuntas y la expresión y la motivación creativas<sup>40</sup>.

En un mundo globalizado, no es tarea sencilla discernir entre occidental-oriental, septentrional-austral; debido a la difusión de los límites entre estos conceptos. No obstante, esto también es producto de la devastación que suele traer consigo la expansión aplastante de la cosmovisión occidental.

El concepto de cultura es, cuando menos, ambiguo y conflictivo. Es un término nacido de la antropología y la sociología que ha ido extendiéndose al ámbito psicológico, administrativo y organizacional. Una de las definiciones más aceptadas de cultura es la que propuso el antropólogo y sociólogo Clifford Geertz, quien sostiene que es un ~~s~~istema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Traducción propia de ~~the~~ culture of the West/North is highly focused on individual performance and rewards hierarchical authority and rational decision-making, while the East/South's emphasis is more about social harmony and cohesion, participative decision-making, creative expression and motivation" en *Ibidem*, p. 70.

<sup>41</sup> Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1977.

Se entiende, en consecuencia, que la cultura se construye a partir del conjunto y estructura las relaciones interpersonales y con el entorno. Se hace evidente, así mismo, la relación entre comunicación y cultura. Para enriquecer este concepto, se tomará también la definición de cultura de Alfred Kroeber y Talcott Parsons recuperada por Meryl Louis: —Contenido y modelos de valores, ideas y otros sistemas simbólico/significantes transmitidos y producidos que actúan como factores en la formación del comportamiento humano”<sup>42</sup>.

Para lograr un cambio a nivel cultural se debe empezar por generar cambios a nivel individual. Los individuos crecen y se desarrollan en un sistema cultural determinado, pero, al mismo tiempo, ellos son quienes pueden modificar e intervenir en el mismo. Si bien el sistema cultural será reproducido por los individuos de manera casi automática, a través del análisis y la reflexión se puede intervenir en la estructura del sistema para poder cambiarla.

Nos encontramos en un momento en el que seguimos reproduciendo un sistema no funcional, de ahí la premura de modificarlo y generar nuevas estructuras y sistemas que posibiliten un cambio real. La base de tan imperioso cambio será, por lo tanto, la generación de una cultura sostenible.

Para modificar el sistema cultural regidor de nuestras acciones y percepciones se debe comenzar en el nivel más básico: la educación. Es esta la única manera de alcanzar un cambio profundo que posibilite un nuevo modelo de desarrollo que apueste por algo diferente.

Con base en el Informe Brundtland, apareció la Educación para el Desarrollo Sostenible, una corriente de pensamiento que se preocupó de analizar y criticar los aspectos relacionados con cómo se estaba enseñando lo relacionado con el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente. Es decir, las herramientas con las que se contaba para generar una cultura enfocada en sostenibilidad que ayudara en la creación de un paradigma sostenible.

María José Hernández y Daniella Tilbury se refieren a ella como EDS y dicen que —es una propuesta educativa que pretende contribuir a los necesarios procesos de cambio sociocultural para construir un futuro sostenible (UNESCO,

---

<sup>42</sup> Louis, Meryl R., —Las organizaciones como ámbitos de producción cultural” en *Teoría de la organización*”, Madrid, Ministerio para las administraciones públicas, 1993, p. 357.

2002)”<sup>43</sup>. Así, la educación es la base del cambio sociocultural que es, a su vez, la base del cambio a un nivel paradigmático.

Señalan estas autoras que —dentro de algunos discursos de la EDS, la cultura ha sido colocada como fundamental para el logro de unos procesos que nos lleven a un desarrollo sostenible (UNESCO, 1997, 2002, 2004)”<sup>44</sup>. Se evidencia aquí la estrecha relación existente entre la educación y la estructuración del imaginario colectivo que deriva en la generación de cultura.

La educación en este aspecto es entendida en su sentido más amplio, en toda acción que resulte en la adquisición de un saber; pero también en la estructuración del pensamiento, en la definición de cosmovisiones y entendimientos profundos de la realidad que nos rodea. Es esta una educación que está presente en numerosas formas y que, por ende, puede ser ejercida de múltiples maneras.

En la historia reciente, la sociedad occidental ha sido educada en la cultura del consumo que ha estructurado el paradigma consumista que nos ha conducido a la situación actual. De igual modo, se puede construir un paradigma sostenible a partir de una educación y cultura sostenibles. No obstante, en las últimas décadas ha sucedido que la EDS ha generado una cierta disonancia por aplicarse en un tiempo de transición paradigmática. Es decir, se genera disonancia cuando se educa para ser sostenibles en un sistema que no lo es.

Wayne Visser emplea una analogía sencilla a la hora de hablar de esta situación. El autor utiliza la comparación con los leones y los elefantes de la sabana. Caricaturizando las actitudes de estos animales, los primeros son depredadores y dominantes; los segundos se caracterizan por ser afables y trabajar y vivir en comunidad. En esto se apoya Visser para comparar a los que sostienen el sistema actual con los leones y a los que apuestan por un rumbo diferente, con los elefantes.

Se da la situación de que, sin importar la naturaleza de cada uno, en el sistema actual —la mayoría de la gente es enseñada en su infancia a convertirse en elefantes [...] para luego ser arrancados del entorno familiar de apoyo y

---

<sup>43</sup> Hernández Ramos, M<sup>o</sup> José; Tilbury, Daniella, “Educación para el desarrollo sostenible, ¿nada nuevo bajo el sol?: Consideraciones sobre cultura y sostenibilidad” en Revista Iberoamericana de Educación, enero-abril, número 40, pp. 99-109, Madrid, p. 100.

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. 103.

descubrirse a sí mismos en las garras de un amo mucho más despiadado”<sup>45</sup>. Esta disonancia entre lo aprendido dentro de la seguridad del hogar, en la inocencia de la infancia, y la crudeza del sistema imperante fuera de esos límites, provoca un fenómeno de frustración colectiva que degenera en la falta de compromiso y sentimiento de pertenencia a nivel general.

Los individuos perciben la realidad como un sistema depredador en el que no tienen cabida principios de comunidad, trabajo conjunto y valor compartido. Existe un sentimiento de exclusión dominado por el individualismo y la competitividad que nace del hecho de que –se nos enseña cuan peligroso y poco amigable es el mundo, lleno de competidores hambrientos y condiciones extremas. Se nos arrincona a ‘se fuertes’ para poder sobrevivir”<sup>46</sup>.

Si bien esto no significa que el mundo sea un lugar genuinamente afable y bondadoso con aquellos que lo habitan y somos nosotros los que lo hacemos depredatorio y destructivo; hay parte de razón en ello. Social y culturalmente hay aspectos que se pueden reconducir y controlar para lograr un sistema basado en la colaboración y el valor compartido.

Es, por esta razón, que ante un sistema agresivo, se convierte en necesidad de los individuos el generar un nuevo modelo de entendimiento y funcionamiento basado en la sostenibilidad. Para lograrlo, se debe generar una cultura de la sostenibilidad que permee en todos los aspectos de la sociedad.

Esta cultura sostenible debe basarse en la inclusión e involucramiento de todos los actores desde los niveles más básicos. —Pertenece a una determinada cultura en la medida en que nos consideramos miembros de ella”<sup>47</sup>, por tanto, si el objetivo es lograr que la mayoría de individuos se comprometan y enriquezcan una cultura enfocada en la sostenibilidad, estos deben ser incluidos como parte esencial de la misma.

Para ser parte de ello, hay que empezar por asumir el cambio. Los procesos culturales son paulatinos y progresivos. En ellos el cambio

---

<sup>45</sup> Traducción propia de “most people spend their childhood being taught to become elephants [...]. Then they get snatched away from their supportive family environment and find themselves in the clutches of a more ruthless master” en *Visser, W, op. cit.* p. 67.

<sup>46</sup> Traducción propia de “they are shown how dangerous and unfriendly the world is, full of hungry competitors and harsh conditions. They are bullied into ‘getting tough’ in order to survive” en *Idem*.

<sup>47</sup> Louis, Meryl R., *op. cit.*, p. 363.

desempeña un papel esencial y necesario. Hernández y Tilbury lo destacan cuando dicen:

-El desarrollo sostenible y la sostenibilidad se han entendido, no como un producto hacia el cual hayamos de aspirar o como un camino por el cual todos debemos transitar, sino como procesos de cambio que pueden ser conducidos por ciertos principios, pero que tienen que ser construidos localmente con base en procesos de reflexión crítica y de acuerdo con los diferentes contextos (Huckle y Sterling, 1996; UNESCO, 2002)<sup>48</sup>.

Se refieren aquí las autoras a que la sostenibilidad y el desarrollo sostenible son en sí un proceso de transformación cultural que se debe ir construyendo. La cultura sostenible no aparece de repente, se sustenta en una educación que, con ayuda del tiempo, cuaja en las sociedades. En el proceso desempeñan un papel determinante la reflexión y la crítica, pues aportan seguridad y fortalecen el resultado del mismo.

Como en cualquier aspecto cultural, la sostenibilidad se asienta en un contexto determinado y específico. El aspecto local, de comunidad, es la esencia de la cultura. Por ello, en la generación de una cultura sostenible, es imprescindible que esta se base en el saber local, aquel que posibilita la conexión del individuo con su entorno.

De este modo, –a cultura deja de ser un elemento relevante en el proceso de desarrollo sostenible, y se convierte en la dimensión que lo subyace, en la dimensión sobre la cual y a través de la cual se construirán los cambios necesarios (UNESCO, 1997, 2004)<sup>49</sup>. Reconocer esto es el primer paso en la generación de un paradigma realmente sostenible.

## **Capítulo 2. Las Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas en sostenibilidad y su comunicación organizacional**

La sociedad civil –entendida como el conjunto de ciudadanos que gozan de los derechos humanos fundamentales, cuyas relaciones y actividades se ubican en el ámbito privado, es decir, no son gubernamentales<sup>50</sup>– se organiza como expresión de una libertad fundamental que nace de un instinto humano. Surge

---

<sup>48</sup> Hernández y Tilbury, *op. cit.*, p. 101.

<sup>49</sup> *Ibidem*, p. 103.

<sup>50</sup> Carrillo Velázquez, Lucía P, (coord.) *et al.*, *Gestión del conocimiento y tecnología en la investigación-docencia interdisciplinaria*, CEIICH, UNAM, México, 2016, p. 36.

así el concepto de sociedad civil organizada, mismo que hace referencia a toda organización dentro de la sociedad civil sea esta de carácter formal o informal.

En el siglo pasado comenzó a surgir, dentro de la sociedad, la necesidad de establecer una serie de normas y marcos legales para amparar y formalizar esa parte de la sociedad civil organizada que así lo quisiera. Especialmente en las décadas finales, cuando el neoliberalismo se instaló, con ayuda de la globalización, en la mayor parte del planeta. En este marco histórico, cuando ~~los~~ ciudadanos, una vez organizados, con estructura y funcionamiento claros y bien definidos, pueden optar por constituirse y adquirir alguna figura jurídica de acuerdo con las leyes de alguna población o Nación<sup>51</sup>, surgen las organizaciones del tercer sector u organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Si bien la necesidad de organización es inherente a la condición humana, se debe retroceder hasta la segunda mitad del siglo XIX para encontrar los primeros indicios de organización formal dentro de la sociedad civil. No obstante, no es hasta un siglo después que este tipo de organizaciones cobran fuerza y comienzan a ejercer un papel determinante en el sistema. Esto es debido a que la organización privada adquiere mayor peso en detrimento de la acción del Estado como juez y parte en el sistema social.

El Observatorio del Tercer Sector, retomado por Patricia Durán, las define como aquellas ~~entidades~~ que proponen modelos alternativos de convivencia en la sociedad, ofrecen soluciones a problemas locales, protegen la calidad de vida y aportan voces no escuchadas habitualmente en los medios tradicionales de comunicación social<sup>52</sup>. Es esta una definición enfocada en la labor de las OSC dentro del sistema.

Como todas las organizaciones, alcanzar un objetivo compartido es la esencia de las OSC. Así lo destaca Adriana Reynaga cuando asevera que ~~una~~ OSC es una asociación de personas que libremente y de manera particular se organizan por su interés de realizar actividades para mejorar su entorno<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> *Idem.*

<sup>52</sup> Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B., “La comunicación en las organizaciones del tercer sector” en *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 65, La Laguna (Tenerife), pp. 595-603. Consultado *online* en [www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/42\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/42_Duran.html)

<sup>53</sup> Reynaga, Adriana, “Las relaciones de Colaboración en el Ámbito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa” en *Razón y Palabra*, Vol. 12, núm. 56, abril-mayo, 2007, ITESM, México.

De lo anterior se desprende que las OSC nacen de diferentes grupos formalizados de la sociedad que buscan satisfacer determinadas necesidades que el Estado debería cubrir, pero que por distintas circunstancias, está descuidando. Es decir, cuando la sociedad se ve desprotegida, se organiza formalmente para solventar la situación y protegerse a sí misma.

Aquellas organizaciones que se consideran OSC cumplen con determinadas características comunes. Salamon y Anheier, de la Universidad John Hopkins en EEUU, en un estudio del sector no lucrativo, establecen una serie de características de las OSC:

- Estructura: Presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo.
- Autonomía: La libertad de actuación dentro de un marco normativo propio y externo confiere a estas organizaciones capacidad para llevar a cabo sus objetivos de manera independiente.
- No lucrativa: No se pretende obtener utilidad alguna en sus transacciones.
- Voluntariedad: Libertad de afiliación o de adhesión.
- Beneficio social y público: En esencia, toda OSC debe buscar la mejora del bienestar social.”<sup>54</sup>

No obstante, para Patricia Carrillo, lo que termina por definir una OSC es la figura jurídica bajo la que esta se define. —En México, la sociedad civil organizada puede optar por una amplia gama de figuras jurídicas. [...] La diferencia entre estas figuras jurídicas radica principalmente en las características de los ciudadanos que la conforman, así como la temporalidad, estructura, funcionamiento, objetivos y recursos organizativos”<sup>55</sup>. Esto es, se establece una relación directa entre la figura jurídica de la OSC y sus características y acciones.

Por lo tanto, se entiende que las OSC son una tipología bien definida dentro del común de las organizaciones. Aunque nacen como puente entre las instituciones públicas y las organizaciones lucrativas, su función va más allá de eso. Las OSC representan la oportunidad de actuar de manera efectiva e

---

<sup>54</sup> Salamon, L.; Anheier, H, *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Buenos Aires, Fundación BBVA, 1999.

<sup>55</sup> Carrillo, L., *op. cit.* p. 36.

independiente dentro de un sistema. Son, de igual modo, un espacio de propuesta y generación de cambio a nivel estructural.

Para fines de este trabajo, se delimitará el mundo de las OSC al espectro de aquellas cuyo objetivo esté enfocado en propuestas y labores relacionadas con sostenibilidad. Si bien esta categoría puede ser amplia, todas ellas comparten, en esencia, la necesidad de generar un paradigma sostenible ante la contingencia de la crisis ambiental que afrontamos como sociedad y como especie.

## **2.1 Las organizaciones de la sociedad civil como impulsoras de cambio cultural**

En el capítulo anterior, se aportó una noción sobre pensamiento sistémico, sostenibilidad y cultura. Es momento de adentrarse en el proceso mediante el cual las OSC intervienen en la gestación y el afianzamiento de cambios culturales a nivel social dentro de la generación de un paradigma sostenible.

Las organizaciones son espacios de convivencia y desarrollo para los individuos que las constituyen a un nivel personal y social. Es lógico pensar, por lo tanto, que las organizaciones también pueden ser lugares generadores de cambio social. Más aún cuando se trata de OSC, pues es parte de su esencia impactar en la sociedad.

—Es por ello por lo que las organizaciones del Tercer Sector (OTS) en la sociedad contemporánea deben actuar como agentes de transformación social; que además de gestionar recursos económicos, sean capaces de generar recursos alternativos a partir de su influencia, prestigio e información y su incidencia en las redes sociales y otros medios de comunicación. Por este motivo se considera que el valor añadido que aporta el Tercer Sector a la sociedad es el capital social, definido este como un tipo de activo que reside en las redes de cooperación y en los vínculos de confianza entre los diferentes actores de la sociedad<sup>56</sup>.

Por lo tanto, el papel de las OSC será fundamental en la transformación social y estructural que demanda una contingencia a nivel macrosistémico como es el cambio climático y la crisis socio-económico-ambiental consecuencia de este. Entendiendo esta transformación no sólo como la adaptación a la amenaza externa, sino como acción para atacar y reducir dicha

---

<sup>56</sup> Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B., *op. cit.*

contingencia. Es en este proceso en el que las OSC intervienen como espacios de generación de cambio.

En este sentido, de la interacción que se da dentro de las organizaciones surge la estructuración de una posible transformación. Intervenir en las organizaciones puede determinar el curso de dicho cambio. En este punto, es pertinente recordar que, si bien las alteraciones o contingencias pueden venir del entorno, la transformación ante el mismo, las propuestas y soluciones nacen del interior de las organizaciones.

Ya sean dentro o fuera de la organización, los cambios suelen ser tema de preocupación más que de esperanza. Adaptarse a nuevas situaciones de manera exitosa requiere de esfuerzo, recursos y voluntad. No obstante, el cambio es una constante en la realidad social, por lo que es conveniente asumirlo como tal y tratar de aceptarlo como un motor de innovación y crecimiento.

En la situación de crisis socio-económico-ambiental actual, el cambio debería ser una cuestión imperiosa para todos los individuos, organizaciones y sociedades del planeta. Sin embargo, el cambio en las formas de actuar e interactuar con nuestro entorno y, por lo tanto, la cultura, no está siendo ni tan rápido ni tan efectivo como demanda la realidad. ¿Por qué sucede esto?, ¿a qué se debe esta oposición al cambio?

Aparece en escena la resistencia al cambio. Cualquier persona, por naturaleza, tiende a buscar la estabilidad que facilite su existencia. Esto es totalmente normal pues la estabilidad suele entenderse como tranquilidad y seguridad. Esta condición hace que cualquier alteración en el entorno se perciba como una amenaza para la estabilidad y seguridad y, por lo tanto, el individuo se resiste al cambio.

Para entender esta cuestión, es pertinente traer la fórmula del cambio propuesta por Richard Beckhard y David Gleicher, misma que retoma Wayne Visser<sup>57</sup>. Dicha fórmula es:

$$D \times V \times F > R$$

Donde D es inconformismo (*Dissatisfaction*) con la situación actual; V, la Visión de lo que es posible y F (*First*) son los primeros pasos concretos que

---

<sup>57</sup> Visser, Wayne, *Corporate Sustainability and Responsibility*, Londres, Kaleidoscope Futures, 2012.

nos conducen a la visión. Por lo que –si el producto de estos tres factores es mayor que R (Resistencia), el cambio es posible”<sup>58</sup>. Una ecuación sencilla de plantear, pero más complicada de aplicar.

Por lo tanto, partiendo de que el sistema, al borde del colapso, cuenta con suficiente inconformismo (D), se debe trabajar en reducir la resistencia (R) al cambio para poder lograr el movimiento hacia un modelo sostenible. Para disminuir la resistencia, es conveniente hacer comprender a los individuos la necesidad y el beneficio del cambio, es decir, hacerles partícipes de una misma visión (V). Más aún cuando este cambio va enfocado a lograr un equilibrio que nos reconecte con la armonía del entorno, recuperar un poco de nuestra esencia natural e incorporarla a nuestra cultura para hacernos más fuertes (F). Ya que –cuando nos reconectamos con nuestros ritmos naturales y los empleamos en nuestro trabajo, estamos jugando a nuestro favor”<sup>59</sup>.

Las organizaciones, como espacios generadores de cultura, son una piedra angular en tan complicado y emocionante proceso de cambio. A través del desarrollo de culturas organizacionales enfocadas en sostenibilidad se van transformando las concepciones y relaciones de los individuos, se va generando una nueva cosmovisión (V).

Esto sucede de manera más determinante en las OSC. Debido a que estas surgen de la demanda social de cubrir una necesidad no atendida, este tipo de organizaciones funcionan como espacios donde se impulsa el cambio social. Las OSC tienen como fin último intervenir, generar impacto en su entorno, y esto se consigue a través de la gestión y desarrollo del cambio (F).

Para lograr este cambio efectivo a nivel social, falta traer a debate la clave con la que se busca lograr dicho objetivo: la acción social de las OSC. En los siguientes apartados se ahondará en este tema, no obstante, conviene ir presentando la herramienta que posibilita este proceso: la correcta comunicación organizacional y la información clara en la que esta se basa.

La información, cuando se gestiona adecuadamente, cuando es concisa –o rica en términos de Karl Weick–, es la clave para que la visión (V) del

---

<sup>58</sup> Traducción propia de “if the product of these three factors is greater than R (Resistance), then change is possible” en *Ibidem*, p. 123.

<sup>59</sup> Traducción propia de “when we reconnect with our natural rhythms and apply them to our work, we play to our own individual strengths” en *Ibidem*, p. 77.

cambio sea compartida por más individuos y, así, se facilita el proceso de consolidación del cambio impulsado por las OSC:

–Para reducir la ambigüedad, la gente no necesita mayores cantidades de información. De hecho, lo que la gente demanda es información rica cualitativamente hablando. La riqueza de la información se define como la capacidad de dicha información de modificar la concepción de los individuos en un cierto intervalo de tiempo. Las transacciones comunicacionales que logran ir más allá de determinados marcos de referencia o aclarar cuestiones confusas para modificar el entendimiento en un tiempo definido son consideradas ricas”<sup>60</sup>.

Para comprender mejor cómo se da el proceso de generación de cambio sociocultural, es pertinente centrarnos brevemente en el concepto de *sensemaking* de Karl Weick, quien parte de la premisa de que concibe las organizaciones como conjuntos de gente tratando de dar sentido a lo que pasa a su alrededor”<sup>61</sup>, una definición sencilla pero certera de la organización en la que el concepto de sentido desempeña un rol crucial. Si los individuos no encuentran sentido a lo que hacen dentro de la organización, es complicado que estos generen compromiso según este autor.

El concepto de *sensemaking* o generación de sentido nace de la psicología para nombrar el proceso mediante el cual los individuos, a través de procesos cognitivos y perceptivos, van tomando conciencia de su entorno y lo van dotando de sentido. De este modo, al ir teniendo la realidad un sentido para el individuo, este genera pertenencia y compromiso con la realidad sociocultural en la que está inmerso.

El compromiso desempeña un papel importante también en la asunción de la cultura organizacional por parte de los individuos. Tal es así, que el compromiso puede suponer un estímulo para construir cosmovisiones y concepciones coherentes del mundo con los recursos que quiera que estén

---

<sup>60</sup> Traducción propia de “To reduce equivocality, people do not need larger quantities of information. Instead, they need richer qualitative information. Information richness is defined as the ability of information to change understanding within a time interval. Communication transactions that can overcome different frames of reference or clarify ambiguous issues to change understanding in a timely manner are considered rich. (Daft and Lengel, 1986, p. 560) en Weick, Karl E., “Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences” en *Social Psychology in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1993, p. 15.

<sup>61</sup> Traducción propia de “I view organizations as collections of people trying to make sense of what is happening around them” en *Íbidem*, p. 11.

disponibles”<sup>62</sup>. Lo cual genera unidad y fortalece la cultura dentro de las organizaciones.

Merece la pena detenerse en este punto en la propuesta que hace Patricia Carrillo basándose en el concepto de caos creativo de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi de su modelo de gestión de conocimiento de 1995. Esta idea parte de la existencia de un conocimiento tácito que —corresponde a la capacidad individual para actuar” y un conocimiento explícito que —se entiende como una realidad construida desde lo social y por ello a esta manifestación la concebimos como acción social”<sup>63</sup>.

Estos autores, según Carrillo, sostienen que —un contexto puede determinar el significado compartido por diferentes individuos y en consecuencia se establece un conocimiento común, es decir, una totalidad organizada”<sup>64</sup>. Todo ello mediante un proceso de —confrontación reflexiva [...] que propicia una reconfiguración de la lógica de significaciones”<sup>65</sup> y que estos autores denominan caos creativo. Por lo tanto, dentro del contexto organizacional y a partir del conocimiento personal se pueden construir significaciones que estructuren la acción del conjunto.

Esta idea se relaciona directamente con el concepto de *sensemaking* de Weick, pues a través de la generación de significaciones la acción adquiere sentido para el individuo dentro de un conjunto organizado. —La aportación de Nonaka y Takeuchi consiste en plantear la utilidad de crear *contextos de caos creativo* para crear significaciones compartidas por dos o más individuos que determinan el conocimiento de una totalidad organizada”<sup>66</sup>.

Por lo tanto, a través de estas pinceladas sobre los conceptos de cultura y cultura organizacional, se puede comprender la importancia de las organizaciones como espacios de generación de nuevos modelos o estructuras culturales. Así mismo, se vislumbra cómo se puede, a partir de las organizaciones propiciar y consolidar un cambio de rumbo en nuestro modelo social.

---

<sup>62</sup> Traducción propia de “a stimulus to build cosmologies and coherent world views out of whatever resources are at hand” en *Ibidem*, p. 12.

<sup>63</sup> Carrillo, P, *op. cit.*, p. 47.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 48.

<sup>65</sup> *Idem*.

<sup>66</sup> *Idem*.

Suele pasar que, para lograr grandes cambios, se debe empezar con las pequeñas cosas. Para poder cambiar la manera en que nos relacionamos con nuestro entorno, antes que acuerdos internacionales al respecto, es necesario asegurar el compromiso y comprensión de los individuos, tanto el compromiso como la aportación de sentido son conceptos prometedores que pueden ampliar la parte micro de temas macro y compensar el dominio actual de perspectivas macro en el análisis organizacional”<sup>67</sup>. Es tiempo de pensar en pequeño para actuar en grande.

El compromiso y la creación de sentido son precisamente requisitos indispensables para la generación de cambio social a partir de las OSC. Dentro del trabajo realizado en el marco de estas organizaciones se puede ir generando ese pequeño cambio que termine por repercutir en grande en el conjunto de la sociedad. No se debe, por lo tanto, menospreciar el poder que tienen las OSC como espacios generadores de cambio.

## **2.2 Generación de cultura sostenible a través de la cultura organizacional de las OSC**

Existe una relación directa entre la realidad organizacional y la realidad del entorno circundante. Por ello, intervenir en las organizaciones de manera adecuada repercute directamente en dicho entorno. Siguiendo este principio sistémico, se pueden proponer diferentes mecanismos enfocados a mejorar el funcionamiento y desarrollo del conjunto de la sociedad a través de las organizaciones.

Con el aumento de la presión social hacia las organizaciones privadas y la exigencia de rendición de cuentas, aunado con la aparición de las OSC, surgió el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, mismo que desde entonces no ha dejado de evolucionar. Para resumir la trayectoria de la RSC, Visser establece una división temporal que es pertinente rescatar en este punto del trabajo. Según este autor, se pueden distinguir varias etapas o eras en la historia de la RSC; son las siguientes:

- Era de la Codicia (*Age of Greed*): RSC defensiva.
- Era de la Filantropía (*Age of Philantropy*): RSC caritativa.

---

<sup>67</sup> Traducción propia de “both commitment and sensemaking are promising concepts that can broaden the micro side of macro topics and offset the current dominance of macro perspectives in organizational analysis” en Weick, K, *op. cit.*, p. 13.

- Era del Marketing (*Age of Marketing*): RSC Promocional/Publicitaria.
- Era de la Gerencia/Gestión (*Age of Management*): RSC Estratégica.<sup>68</sup>

La RSC comenzó como un mecanismo de defensa de las organizaciones para solventar el daño, agresiones o acciones no muy transparentes que sus actividades generaban en el entorno. En ese tiempo, el económico era el único beneficio deseado y la opacidad defensiva era característica de la mayor parte de organizaciones.

Posteriormente, las organizaciones comenzaron a desarrollar proyectos —disinteresados” para colaborar con comunidades y medio ambiente desde la caridad y siempre buscando algún tipo de beneficio fiscal a cambio. La RSC caritativa consiste, básicamente, en lavar la conciencia de la organización sin atacar la raíz del problema.

Aparece después la RSC publicitaria, enfocada a mejorar la imagen de la organización a través de la colaboración y acciones sostenibles. Se puede decir que se busca estar en la foto y, de paso, ayudar de alguna manera. Es el tipo de RSC que más disonancia genera entre las acciones de la organización y la imagen que esta trata de proyectar.

Por último, la RSC estratégica comienza a considerar la sostenibilidad como parte complementaria en las acciones y desarrollo de la organización. No obstante, la sostenibilidad sigue siendo accesoria, aunque se tiene más presente. Es la última etapa de la RSC 1.0.

Si bien este recorrido se basa en una división temporal que ayuda a ver la evolución de la RSC, no quiere decir esto que los diferentes tipos de RSC no convivan en el tiempo. En la actualidad se pueden encontrar todos los tipos de RSC e, incluso, una misma organización puede presentar varios tipos al mismo tiempo.

Visser sostiene que en el momento actual está surgiendo un nuevo tipo de RSC en un proceso que él denomina *la agenda transformadora: reconceptualizar* la RSC como un concepto radical y revolucionario que desafía el intransigente modelo económico y de negocios ofreciendo soluciones

---

<sup>68</sup> Visser, Wayne, *op. cit.*, p. 42.

genuinas para los retos globales”<sup>69</sup>. Surge así un nuevo tipo de RSC, —RSC transformadora o RSC 2.0”<sup>70</sup> de la Era de la Responsabilidad.

El reto que se presenta en la Era de la Responsabilidad es lograr esa RSC 2.0, misma que responde a Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa y no Responsabilidad Social Corporativa. Un cambio de nomenclatura que hace referencia a una transformación paradigmática y a una ruptura con los modelos pasados.

Este cambio en la RSC no es caprichoso, es imperioso para las organizaciones que quieran sobrevivir a este punto de inflexión que atravesamos como planeta y como sociedad. Las opciones son claras: adaptarse o perecer.

—En un mundo cada vez más y más conectado en el que la amenaza de los desafíos globales —como son el cambio climático y la pobreza— aumenta constantemente, los negocios que aún practican una RSC 1.0 se irán quedando atrás rápidamente. Serán los grupos de interés (*stakeholders*) profundamente conscientes e interconectados entre sí los que evidenciarán esta situación y gradualmente deslegitimarán a este tipo de empresas. En contraposición, las compañías que reciban la era de la RSC 2.0 con los brazos abiertos serán aquellas que, conjuntamente, propondrán maneras innovadoras de afrontar los desafíos globales y, como resultado, serán a su vez recompensadas en los mercados”<sup>71</sup>.

Aquellas organizaciones adaptativas e innovadoras serán las que tomen la delantera, se desarrollen más rápido y logren perdurar en el tiempo. Si el beneficio común y del planeta no es motivación suficiente para que una organización adopte la RSC 2.0, que al menos su interés más individualista sí lo sea.

Adriana Reynaga hace un recorrido similar al de Visser incluyendo en él la relación OSC-empresa privada:

---

<sup>69</sup> Traducción propia de “the transformative agenda: reconceptualise CSR as a radical or revolutionary concept that challenges the intransigent business and economic model and offers genuine solutions to our global challenges” en *Idem*.

<sup>70</sup> Traducción propia de “transformative CSR, or CSR 2.0” en *Ibidem*, p. 43.

<sup>71</sup> Traducción propia de “As our world becomes more and more connected and global challenges like climate change and poverty loom ever larger, business that still practise CSR 1.0 will be rapidly left behind. Highly conscientised and networked stakeholders will expose them and gradually withdraw their social licence to operate. By contrast, companies that embrace the CSR 2.0 era will be those that collaboratively find innovative ways tackle our global challenges and be rewarded in the marketplace as a result” en *Ibidem*, p. 212.

—La etapa *filantrópica* (que revela generosidad y gratuidad); la etapa *transaccional*, en la que las empresas y las organizaciones de la sociedad civil colaboran en proyectos específicos tales como campañas de *marketing* de causas o programas de voluntariado de empleados; y la etapa de *integración*, en la que el proyecto común se asemeja a un emprendimiento conjunto, con un alto nivel de integración de misiones, valores y estrategias, así como una frecuente interacción entre el personal de ambas organizaciones”<sup>72</sup>.

En la empresa privada, no obstante, existen otros esfuerzos para hacerse más sostenible. Así aparece un concepto similar a la RSC, el Valor Corporativo Compartido, propuesto por Michael Porter y Mark Kramer en 2006, se basa en la posibilidad de las empresas para, a través de su actividad, generar un valor común que repercuta en la sociedad a la vez que ayude al desarrollo organizacional. Es esta una manera de aplicar sostenibilidad, un camino para concretar, de manera más pragmática, los mecanismos para lograr un paradigma sostenible.

Estos dos autores de la Harvard Business School centran su trabajo en las empresas, organizaciones con fines de lucro. Parten de una visión enfocada en ampliar los márgenes y concepciones del sistema capitalista. Es decir, proponen diferentes maneras de alcanzar un capitalismo más humano y sostenible a través del concepto de valor compartido. Si bien ellos proponen este concepto como alternativa a la sostenibilidad, partiendo de la idea de sostenibilidad que en este trabajo se defiende, el valor compartido es más bien complementario de esta.

Todo ello nace de la idea de que la crisis actual es el momento idóneo para generar proyectos comunes, incluyentes y holísticos. Es momento de reflexionar, analizar y aprender de los errores del pasado. A esto se refiere Visser cuando asegura que —el Instituto Presencing declara que el tiempo presente demanda una renovada conciencia y una nueva capacidad colectiva de liderazgo para afrontar retos más consciente, decidida y estratégicamente. El desarrollo de tal capacidad nos permitiría crear un futuro con mejores y más oportunidades”<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Reynaga, Adriana, *op. cit.*

<sup>73</sup> Traducción propia de —the Presencing Institute declares that this time calls for a new consciousness and a new collective leadership capacity to meet challenges in a more

Se rescata de lo anterior la idea de lo colectivo, lo consciente y la capacidad de crear infinidad de posibilidades. Esa es, precisamente, la demanda del momento, *reconcebir* nuestra realidad desde lo compartido, ser conscientes de que el bienestar común es bienestar propio, pensar de manera global y responsable.

La tarea correspondiente a las organizaciones, como espacios de generación de cultura, interacción y desarrollo personal y colectivo es, dentro de esta lógica, lograr un desarrollo organizacional que involucre el crecimiento económico, el beneficio social y el respeto ambiental: ser sostenibles. El concepto de valor corporativo compartido parte de esta premisa, pero destacando de qué manera el beneficio social y ambiental retribuyen un beneficio empresarial.

Hasta el momento, las organizaciones se han centrado en la dirección contraria, priorizando el beneficio económico y dejando de lado la infinidad de beneficios asociados a otras concepciones de la empresa. Dice Visser:

–El problema, según Porter y Kramer, es que las compañías permanecen estancadas en un acercamiento obsoleto a la creación de valor. Mantienen una visión reducida de esta, optimizando el desempeño financiero a corto plazo en una burbuja mientras pierden de vista las necesidades más importantes para sus clientes e ignoran los aspectos más determinantes para lograr éxito a largo plazo”<sup>74</sup>.

Es, por lo tanto, una nueva concepción de las organizaciones a nivel de negocio, –el valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera es sostenibilidad, sino una flamante manera de alcanzar el éxito económico”<sup>75</sup>. Se rompe, así, con la idea de la incompatibilidad entre el beneficio económico y el social y ambiental. –No se trata de compartir el valor

---

conscious, intentional, and strategic way. The development of such a capacity would allow us to create a future of greater possibilities” en Visser, Wayne, *op. cit.*, p. 127.

<sup>74</sup> Traducción propia de –The problem, according to Porter and Kramer, is that companies remain trapped in an outdated approach to value creation. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success” en *Ibidem*, p. 61.

<sup>75</sup> Traducción propia de –shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success” en Porter, Michael E., Kramer, Mark R., –Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, EEUU, Harvard University, Enero-Febrero, 2011, pp. 3-17. p. 4.

ya creado por las compañías [...] se trata de expandir el beneficio total del valor económico y social”<sup>76</sup>.

De acuerdo con Porter y Kramer, el problema viene de la desconexión entre empresas y sociedad devenido de esa concepción simplista del capitalismo propia del último siglo. Se preguntan los autores: –¿Cómo si no han podido las compañías ignorar el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos vitales para su negocio, la viabilidad de proveedores clave o el estrés económico de las comunidades en las que producen y se lucran?”<sup>77</sup>.

Efectivamente, durante el último siglo –y sobre todo en las últimas décadas– se ha producido una desconexión entre empresa y sociedad. La primera se retrajo sobre sí misma centrada en el beneficio económico y la segunda fue adquiriendo, con la revolución tecnológica, mayores niveles de información y conocimiento, con la consiguiente crítica y conciencia sobre los abusos y mala praxis de las compañías privadas.

Para reducir esta desconexión existente entre organización y sociedad civil, le corresponde a las organizaciones poner en marcha los mecanismos para demostrar que un modelo de funcionamiento honesto y respetuoso es posible. Sólo así, los individuos –unidad básica que articula el sistema– integrantes de las organizaciones, podrán ir modificando las concepciones negativas que tiene sobre las organizaciones.

Esto es, las organizaciones, sean estas del tipo que sean, tienen la capacidad de comenzar a generar diferentes hábitos y costumbres en los individuos. Así comienza la estructuración de las creencias, mitos y cosmovisión sociales; es decir, la cultura organizacional terminará por influir en la estructuración de la cultura del conjunto.

Se trata de aprovechar el hecho de que –~~los~~ ámbitos organizativos representan, de distintas maneras, un terreno capaz de estimular, aumentar, impedir y/o interrumpir el desarrollo de las culturas locales”<sup>78</sup>. En un proceso exógeno, la cultura organizacional puede permear en la cultura, ya que están íntimamente relacionadas, pues –difícilmente pueden darse unos valores

---

<sup>76</sup> Traducción propia de –It is not about sharing the value already created by firms [...], it is about expanding the total pool of economic and social value” en *Idem*.

<sup>77</sup> Traducción propia de –How else could companies overlook the well-being of their customers, the depletion of natural resources vital to their business, the viability of key suppliers, or the economic distress of the communities in which they produce and sell?” en *Idem*.

<sup>78</sup> Louis, Meryl R., *op. cit.*, p. 362.

corporativos aislados de unos valores culturales más amplios”<sup>79</sup>. Son caras de una misma moneda de forma que una influye en la otra y la otra en la una.

Ya se va vislumbrando cómo, desde las esferas más pequeñas se puede influir en las más grandes. Trabajando en las relaciones interpersonales en las organizaciones se puede cambiar la cultura dentro de estas de tal manera que el cambio pueda traducirse en una transformación real a nivel general.

Nos adentramos, así, en la esfera organizacional de la cultura. Las organizaciones, como sistemas funcionales, desarrollan en su interior un conjunto de creencias que estructuran el funcionamiento y desarrollo de la misma. Harry Abravanel define la cultura organizacional como —un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía [organización], de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria)”<sup>80</sup>.

La cultura organizacional surge simplemente porque —las organizaciones proporcionan el marco para encuentros regulares en los cuales se pueden desarrollar culturas”<sup>81</sup>. Esto es, convivimos y nos relacionamos dentro de ellas, por lo que en ellas se genera y desarrolla cultura.

La cultura entendida desde el comportamiento es oportuna para la temática organizacional sostenible ya que la clave del éxito del paradigma sostenible pasa por la modificación del comportamiento y las costumbres de los grupos humanos en relación con su ambiente. La cultura estructura la relación del individuo con su entorno inmediato y su desenvolvimiento dentro de este.

Dentro de la psicología de grupo, la percepción subjetiva del individuo se enfrenta a la intersubjetividad del grupo. Este proceso da como resultado una interpretación de las realidades universales; las cuales, a su vez, son estructuradoras del comportamiento social. El proceso sucede cuando, —partiendo del universo de las relaciones posibles con cada cosa, se abre camino, a través del tiempo y el espacio, una serie de posibles significaciones

---

<sup>79</sup> Traducción propia de “corporate values seldom exist in isolation from broader cultural values” en Visser, Wayne, *op. cit.*, p. 69.

<sup>80</sup> Abravanel, Harry, *et al*, *Cultura Organizacional; aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá, 1992, p. 93.

<sup>81</sup> Louis, Meryl R., *op. cit.*, p. 362.

culturales adecuadas y, partiendo de este código cultural, los miembros del sistema social derivan su propio código de relaciones”<sup>82</sup>.

Todo ello tiene una función de control dentro del grupo social. A través de la cultura, se da uniformidad y estructura al comportamiento de los individuos. Así lo describe Louis:

—La cultura garantiza al sistema local la continuidad, el control, la identidad y la integración de sus miembros. La estabilidad (en el tiempo) de ideales compartidos por generaciones de miembros del sistema social asegura la continuidad y ejerce una función homeostática. La estabilidad (en el espacio) de las normas y las finalidades transmitidas por el conjunto de los ideales que constituyen el patrimonio común a los miembros, asegura una función de control respecto a la identificación y reducción del fenómeno de desviación”<sup>83</sup>.

Esta cualidad de la cultura como elemento estabilizador puede ser un arma de doble filo. Si bien la estructura y el orden son necesarios para el funcionamiento del sistema, la reducción de la desviación puede generar dificultades a la hora de aplicar cambios culturales necesarios para el sistema. Así sucede con la generación e implementación de una cultura enfocada en la sostenibilidad.

La cultura capitalista y neoliberal, al volverse casi dogmática y rígida en un aspecto sistémico, no permite el surgimiento de otras culturas que se fundamenten en principios contrarios a los suyos. Se trata de un sistema cultural que cumple perfectamente con su función de control y continuidad. Por esta razón, no se puede tratar de cambiar el sistema cultural en su conjunto, sino paulatinamente a través de las organizaciones y otras estructuras en las que sí se puede intervenir directamente.

Dentro de esta idea, para Louis, —els cambios en los ámbitos organizativos también pueden servir de estímulo para nuevos desarrollos culturales”<sup>84</sup>. Es una especie de semilla que puede germinar en las organizaciones antes de crecer en la sociedad.

Por ello, los cambios ambientales y socioeconómicos pueden fungir como motor de generación de cultura sostenible. A partir de ellos surge la

---

<sup>82</sup> Louis, Meryl R., *op. cit.*, p. 356.

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 358.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 360.

necesidad imperiosa de crear un marco diferente de concepción del mundo. La sociedad comienza a demandar un modelo diferente de interacción con su entorno.

De la misma demanda social, a través de la sociedad civil organizada, deviene el impulso de actuar y comenzar a estructurar el cambio. Las OSC representan, por lo tanto, un ambiente donde comenzar a generar este cambio cultural enfocado en sostenibilidad. Ellas son un primer espacio de acción donde gestar un cambio que se irá extendiendo al resto del sistema que las contiene.

### **2.3 La comunicación organizacional en las OSC como generador de cultura sostenible**

Se llega al último nivel de análisis del proceso de generación de cultura sostenible: el comunicacional. El aspecto de la comunicación dentro de las organizaciones es de carácter esencial, de vital importancia. La comunicación organizacional es vertebradora, aporta sentido a las acciones llevadas a cabo dentro y fuera de la organización.

Si bien suele ser uno de los aspectos más descuidados, la comunicación debe ser prioritaria para la organización. A través de ella se estructura la esencia de la organización, se fortalece la acción de la misma y se genera la cultura organizacional que impregnará todos los procesos organizacionales. Por lo tanto, la comunicación organizacional adquiere un carácter vital.

Existen numerosas definiciones del término comunicación organizacional. Dependiendo de la corriente y del autor, esta se puede centrar en distintos aspectos del mismo concepto. Aquí se retoma la definición de M<sup>a</sup> Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik que recuperan las Maestras Durán Bravo y Fernández Fuentes en su trabajo, pues es esta una definición desde la visión y concepción sistémica de la organización y la comunicación.

[...] es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B., *op. cit.*

En esta definición se pone de relieve el aspecto estructurador y mediador de la comunicación entre las partes integrantes de la organización. La comunicación organizacional parte del objetivo que busque lograr el conjunto de la organización, para lo cual se encarga de asimilar diferentes aspectos del entorno de la organización.

Como asegura Adriana Reynaga en uno de sus textos: —Una de las principales funciones de la comunicación organizacional es el procesamiento de la información que se genera dentro y fuera de cualquier tipo de organización, con el fin de aprovechar los flujos en beneficio del alcance de los objetivos de la misma”<sup>86</sup>.

En el caso de las OSC que tienen como objetivo colaborar con su trabajo en la generación de una sociedad sostenible, la comunicación organizacional debe aprovechar los flujos de información y otros elementos del entorno para lograr generar en el interior una cultura organizacional que se refleje en el exterior. La comunicación organizacional va a ser la encargada de estructurar los procesos internos para lograr cumplir un objetivo que nace de una contingencia exterior como es la crisis ambiental.

La comunicación organizacional busca mediar a través del entendimiento dentro y fuera del conjunto organizacional. Más aún en el caso de las OSC, pues en ellas el correcto manejo de la información y la comunicación organizacional en general van a ser determinantes en el logro de objetivos.

Para que la comunicación por parte de las OSC sea efectiva, es imprescindible que estas encuentren interlocutores igualmente honestos y conscientes. Para que se pueda dar una comunicación que genere cultura sostenible se necesita que tanto empresas, como OSC y organismos públicos tengan voluntad de trabajar hacia un paradigma sostenible y comprendan que este se basa en una cuestión de transparencia y honestidad.

En la historia de las organizaciones, antes del surgimiento de las OSC, se ha tendido a ocultar más que a compartir los aspectos internos. Las organizaciones no comunicaban —o comunican— adecuadamente sus acciones

---

<sup>86</sup> Reynaga, Adriana, *op. cit.*

debido a la idea de que para alcanzar el tan codiciado éxito económico deben recurrir a actitudes protectoras que se tornan oscuras.

Con el paso del tiempo, las empresas se han apoyado en las OSC para ser más transparentes y trabajar de manera conjunta en un mundo más sostenible. Se evidencia la importancia de las OSC en la generación de cultura sostenible. Se entiende, por ende, que en su papel de intermediarias, las OSC necesitan de una comunicación organizacional efectiva, honesta y transparente para construir un paradigma sostenible.

Esta concepción de la comunicación organizacional no es nueva, de hecho, apela a la esencia de los procesos de comunicación y de las organizaciones en sí mismas, sean estas del tipo que sean. Peter Drucker alude a esta idea a través de la confianza, el autor austriaco asegura que *—las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo*<sup>87</sup>.

Por lo tanto, en la labor de generación de cultura sostenible, las OSC deben emplear la comunicación como principal herramienta. A través de esta herramienta se tienden puentes y se logra el entendimiento. La sostenibilidad no es más que el beneficio de todas las partes que conforman el sistema y la comunicación es la manera de unir a todas estas partes.

*—Entender la comunicación como oportunidad de encuentro, de poner en común, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, por lo que en la medida en que las OTS cuenten con mecanismos de comunicación, serán capaces de facilitar el entendimiento, la coordinación y la cooperación necesarios para el crecimiento y desarrollo de la sociedad*<sup>88</sup>

Es por esto que, tanto las OSC como la comunicación que se establece dentro y fuera de ellas desempeñan un papel decisivo en la generación de un paradigma sostenible. *—Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la*

---

<sup>87</sup> Drucker, P, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1994.

<sup>88</sup> Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B., *op. cit.*

esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión”<sup>89</sup>.

Debido a esta realidad, la comunicación en las OSC adquiere un papel de mayor importancia, esencial para el crecimiento y desenvolvimiento de este tipo de organizaciones. En consecuencia, su manejo se convierte en algo igualmente importante y decisivo.

—La gestión de la comunicación en las OTS es una herramienta de socialización y cohesión dentro y fuera de la organización, no únicamente como estrategia de difusión. El carácter global de la comunicación hace que en la organización todo comunique’ (Costa, 2001), por lo que las OTS deben aprovechar esta circunstancia para generar compromiso en su voluntariado y credibilidad y confianza en sus donantes y en la sociedad; es decir, la comunicación debe convertirse en un elemento generador de capital humano, relacional y social, para que de esta manera se logre el bienestar social”<sup>90</sup>

La comunicación organizacional dentro de las OSC es, por lo tanto, la piedra angular en un proceso que adquiere dimensiones paradigmáticas. Es el esqueleto de un cambio social. La posición de las OSC como representación de la voluntad de grupos de la sociedad convierte a su comunicación en la voz del pensar del conjunto.

De todo lo anterior se deduce que, a través de un correcto manejo de la comunicación organizacional se fortalece el trabajo de las OSC enfocadas a generar un paradigma sostenible. La comunicación en estas organizaciones es generadora de cultura sostenible pues es en estos espacios donde se desarrolla este nuevo paradigma. Con la labor de las OSC y la comunicación pertinente de la misma, se estructura un cambio que trasciende sus límites en el espacio y el tiempo: se hace posible un mundo sostenible.

### **Capítulo 3. El caso de Permacultura México A.C.**

En los capítulos precedentes se ha aportado el marco teórico-conceptual en el que se ampara este trabajo. Asimismo, se ha delimitado el campo de estudio a la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil y su labor dentro del

---

<sup>89</sup> *Idem.*  
<sup>90</sup> *Idem.*

conjunto social. Ahora toca adentrarse en el estudio de caso. Se busca, con esto, lograr un nivel mayor de profundidad, acotamiento y pragmatismo en el análisis del tema.

En un proceso deductivo, se ha partido de la teoría sistémico-funcionalista para aproximarse al conjunto de la sociedad. De este modo es más sencillo comprender cómo la crisis ambiental es un punto de inflexión a nivel paradigmático. Es esta una crisis que se extiende a niveles económicos y sociales.

Se ha ido evidenciando a lo largo de estos dos capítulos cómo intervienen las organizaciones en el sistema socio-cultural. Así, y continuando con el proceso deductivo, se delimitó el campo de estudio a las OSC. Más específicamente a aquellas OSC que con su labor buscan contribuir a la generación de un paradigma enfocado en la sostenibilidad.

Finalmente, el último nivel de análisis es la comunicación dentro de este tipo de organizaciones. En este caso, la comunicación organizacional se convierte en actor principal en la generación, estructuración y afianzamiento de una cultura de la sostenibilidad que permea de las OSC al conjunto de la sociedad.

Para concretar todas estas ideas en un plano más cercano a la práctica, se tomará como caso de estudio la OSC Permacultura México A.C. Esta organización, a través del proyecto Rancho Úha, busca generar un cambio en la sociedad mediante la enseñanza, desarrollo e implementación de técnicas que permite vivir en armonía con el entorno.

Se retoma en este punto la definición que hace Robert Stake en Simons de estudio de caso. -El estudio de caso es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso, por el que se llega a comprender su actividad en circunstancias que son importantes<sup>91</sup>. Este tipo de metodología cualitativa busca sustentar la teoría mediante la especificidad de un caso práctico.

Enrique Yacuzzi hace referencia a la relación entre teoría y práctica en el estudio de caso cuando dice que -el estudio explicativo de caso viene de la

---

<sup>91</sup> Simons, Helen, *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Morata. Madrid. 2011. p. 40.

teoría y va hacia ella”<sup>92</sup>. Se trata de aterrizar la teoría en la realidad pragmática, ya que la primera necesita de la segunda. No obstante, el fin último del estudio de un caso es corroborar la teoría.

En el estudio de caso, sin embargo, está implícito que la subjetividad va a estar presente pues es la interpretación de la interacción del investigador con el caso a estudiar y entre los individuos que formen el estudio de caso. —Los datos subjetivos son una parte integral del caso. La mayoría de lo que se llega a saber y comprender del caso se consigue mediante el análisis y la interpretación de cómo piensan, sienten y actúan las personas”<sup>93</sup>.

Para el caso de Permacultura México A.C. se ha realizado observación participante *in situ*, investigación documental y entrevistas; técnicas llevadas a cabo a partir de la inmersión directa en la organización y el trabajo conjunto con sus integrantes. Todo ello para conocer de cerca a los miembros de esta OSC y la labor que realizan. Gracias a lo cual, se ha podido establecer que la comunicación organizacional es determinante en la creación de cultura sostenible dentro y fuera de las OSC que trabajan por una sociedad sostenible.

### 3.1 Permacultura México A.C.

La sostenibilidad es un tema diverso con múltiples implicaciones. Por esta razón, existen multitud de OSC dedicadas a asuntos relacionados con ella. No obstante, como caso de estudio en este trabajo se ha estimado pertinente escoger una AC enfocada en la sostenibilidad más primigenia, más esencial y más pura. Esto no quiere decir que las otras temáticas relacionadas con sostenibilidad sean secundarias o prescindibles.

Permacultura México A.C. surge hace dos años gracias a la convicción de José Dib y Gerardo González de que una sociedad más amable con el medio ambiente no sólo es posible, sino necesaria. Para entender mejor de dónde nace la inspiración de sus fundadores, conviene detenerse en el concepto de permacultura y lo que hay detrás del mismo.

La permacultura apela a la relación más íntima del ser humano con la tierra. Se basa en una conexión ancestral y puramente sistémica. El término *permacultura* fue acuñado por Bill Mollison y David Holmgren en la década de

---

<sup>92</sup> Yacuzzi, Enrique, “El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación” en Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, n° 296, Buenos Aires, 2005.

<sup>93</sup> Simons, Helen, *op. cit.*, p. 21.

los 70. El primero de estos dos autores la define desde la filosofía de Masanobu Fukuoka como:

–Trabajar con, y no en contra de la naturaleza; de observación prolongada y reflexiva, en lugar de labores prolongadas e inconscientes; de entender a las plantas y los animales en todas sus funciones, en lugar de tratar a las áreas como sistemas mono-productivos”<sup>94</sup>.

A lo cual, añade:

–Yo pienso que la armonía con la naturaleza sólo es posible únicamente [sic] si abandonamos la idea de superioridad sobre el mundo natural. [...] No somos superiores a otras formas de vida, todas las cosas vivientes son una expresión de la vida en sí misma. Si podemos ver esa verdad, podremos ver que todo lo que hacemos a las otras formas de vida lo hacemos a nosotros mismos. Una cultura que no entiende esto destruye, sin absoluta necesidad, cualquier cosa viviente”<sup>95</sup>.

Este fundamento filosófico base del pensamiento sostenible va de la mano de la Ontología Orientada a los Objetos (OOO). Este postulado es un marco de pensamiento poshumanista que busca entender la realidad desde una posición no antropocéntrica. Se le resta importancia a aproximarse a la realidad desde el pensamiento y la racionalidad humana y se le otorga más peso a la existencia y concepción de los objetos por sí mismos, de igual a igual. Se elimina, por ende, la jerarquía en la que reina el sujeto como manera de concebir y comprender el objeto<sup>96</sup>.

Es pertinente hacer hincapié en el aspecto filosófico pues este apela a la esencia misma del paradigma que aquí se expone. En este nivel de análisis es donde se pone de relieve el germen y sustento de un término tan complejo como es la sostenibilidad. De igual modo, en este punto se hace evidente el nexo que se establece entre sostenibilidad y permacultura.

---

<sup>94</sup> Mollison, Bill, *Introducción a la permacultura*, Tagari, Australia, 1994.

<sup>95</sup> *Idem*.

<sup>96</sup> Definición de elaboración propia a partir de Harman, Graham, “Object-Oriented Ontology”, *The Palgrave Handbook of Posthumanism in Film and Television*, M. Hauskeller et al. (Eds.), The Editor(s), UK, 2015 y Baraglia, Rodrigo, “Sobre la ontología orientada a los objetos: Una introducción a la filosofía de Graham Harman”, *Revista Luthor*, Revista en formato digital disponible en <http://www.revistaluthor.com.ar/spip.php?article104>.

Se elimina, de esta manera, la necesidad de jerarquizar para comprender. El hecho de entender que no tiene por qué haber algo superior digno de alcanzar abre el camino para centrarse en lo que hay por lo que hay. Este es, a nivel metafísico, uno de los cimientos de la permacultura en tanto en cuanto esta filosofía parte de la comprensión del hombre como una parte de un entorno complejo.

Se rompe con los privilegios que durante centurias el ser humano se ha otorgado a sí mismo desde su racionalidad. Se busca entender al hombre como objeto en el sentido de que es tan importante y valioso como cualquier otra parte del sistema. A esto se refiere Mollison cuando asegura que:

—Los sistemas de permacultura también tienen una ética básica de vida, la cual reconoce el valor intrínseco de cada cosa viviente. Un árbol es algo de valor en sí mismo, hasta si no tiene valor comercial para nosotros. Lo que es importante es que está vivo y está funcionando. El árbol está realizando su parte en la naturaleza: reciclando biomasa, proveyendo oxígeno y dióxido de carbono, dando abrigo a animales pequeños, construyendo suelos, etc.<sup>97</sup>.

De cierta forma, esta manera de aproximarse a la realidad tiene un fundamento químico-biológico que puede resumirse en la idea de que somos *polvo de estrellas*. Esta idea se enfoca en el hecho de que todo en el universo está compuesto por la misma base química: tanto una estrella en una galaxia lejana, como las proteínas de una pared celular. Puede sonar romántico, pero es un principio básico de la química y la biología.

Este fundamento acentúa esta idea de equidad entre las partes constituyentes del sistema universal y planetario. La igualdad entre las partes implica un equilibrio o armonía como esencia del funcionamiento sistémico. Si bien esta posición ontológica tiene, obviamente, mucho de metafísica, este equilibrio y armonía son el principio regidor de la sostenibilidad.

Descendiendo a niveles más mundanos, se llega a la permacultura y a la OSC Permacultura México A.C. Organizaciones como esta buscan plasmar los postulados teóricos en sistemas activos de producción económica en armonía

---

<sup>97</sup> Mollison, Bill, *op. cit.*

con la sociedad y el medio ambiente. Esto es, contribuir en la generación de un cambio paradigmático.

Esta asociación civil surge de la necesidad de José y Gerardo de crear un espacio donde poder tanto expandir como compartir su conocimiento sobre permacultura. El fin último de esta organización es demostrar con el ejemplo que es posible vivir en un sistema sostenible. En su sitio web aseguran que:

–Con un cambio de conciencia y el trabajo de la comunidad, podremos crear un mundo en el cual será más sencillo satisfacer nuestras necesidades de una manera más limpia y eficiente, con una justa distribución de los recursos entre la población sin comprometer los sistemas de Gaia<sup>98</sup>.

La relación de los cofundadores de Permacultura México, A.C. es mucho más antigua que la organización. Ambos tienen formaciones académicas no relacionadas, explícitamente, con la permacultura. Sin embargo, los dos sabían que querían dedicarse a trabajar en favor de la sostenibilidad. Con tiempo, iniciativa y pasión al respecto llegaron al punto en el que pudieron fundar su propia OSC y sacar el proyecto adelante.

La mayor parte de las iniciativas personales en materia de sostenibilidad, dependen, en gran medida, de la entrega, convicción y pasión de sus impulsores e integrantes. Para poder generar un cambio sistémico cultural y paradigmático se debe tener en cuenta que el factor sentimental –entendido como componente humano– es determinante.

Para complementar la entrega y convencimiento personal, José Dib se dedicó durante años a cultivar su conocimiento en permacultura. A través de cursos, talleres y diplomados fue aprendiendo la teoría que después pondría en práctica en Australia. Este país insular es la cuna de la permacultura y en él se pueden encontrar multitud de casos de éxito de organizaciones enfocadas en desarrollar e implementar este tipo de interacción con el planeta.

De vuelta en México, estos dos amigos decidieron asociarse para sacar adelante Permacultura México, A.C. Todo ello con la intención de poder aplicar su conocimiento en el tema en un país en el que el concepto no estaba tan

---

<sup>98</sup> Sacado del sitio web de Permacultura México, A.C., disponible en [www.permacultura.org.mx/es/acerca/#Acerca](http://www.permacultura.org.mx/es/acerca/#Acerca)

plenamente desarrollado como en Australia. De esta forma colaborarían con una red mundial de personas decididas a construir el cambio.

Para conocer mejor la esencia de esta OSC, es pertinente recuperar su filosofía organizacional. La misión y la visión son el alma de una organización, su núcleo, su fundamento básico. La filosofía organizacional es lo que da sentido a la organización y marca el rumbo a seguir. Más aún cuando se trata de una OSC, pues estas deben tener muy presente su propósito a cumplir, mismo que nace de la necesidad de aportar a la sociedad.

Permacultura México, A.C. define su misión como ~~—~~diseñar, implementar y capacitar hacia una cultura regenerativa apoyando e implementando sistemas naturales como soluciones a los problemas actuales”<sup>99</sup>. Aquí se evidencia la labor más concreta de la organización, qué están haciendo para lograr su objetivo.

En cuanto a la visión, en su web manifiestan que es ~~—~~trabajar para lograr la regeneración de la tierra y el campo mediante el conocimiento y uso de tecnologías apropiadas”<sup>100</sup>. Este sería el fin último, aquello a lo que, con su trabajo, quieren aportar. La visión supera los límites de la OSC, refleja la trascendencia que se espera del trabajo de la organización en conjunto con otros actores.

Asimismo, la AC que aquí nos concierne tiene establecidos unos valores que rigen su labor y objetivos. Estos son: ~~—~~cuidado de la tierra, cuidado de la gente, distribución justa de los excedentes, responsabilidad, honestidad en nuestro trabajo, aprendizaje continuo y respeto por la cultura de los pueblos”<sup>101</sup>.

En lo relativo a las cuestiones organizacionales, el caso de Permacultura México es bastante *sui generis*. Para comprender mejor esta organización, conviene detenerse en su tamaño, su estructura comunicacional y sus áreas de acción o proyectos en los que interviene.

Se trata de una organización pequeña, conformada por sus dos fundadores y un empleado. Los dos socios son los que asignan y realizan las actividades de la organización. El empleado es el gerente del rancho que explota esta OSC.

---

<sup>99</sup> *Idem.*  
<sup>100</sup> *Idem.*  
<sup>101</sup> *Idem.*

En un organigrama tan pequeño, compuesto básicamente por tres personas, la cuestión comunicacional es igualmente sencilla. Más aún cuando dos de los integrantes son del mismo rango jerárquico. El esquema de la comunicación interna es horizontal y presenta flujos de comunicación fluidos y, en su mayoría, informales. La comunicación externa es diferente, se basa en la colaboración con otras organizaciones en una suerte de relaciones públicas.

Con un tamaño tan reducido, se podría pensar que esta OSC está muy limitada en su rango y capacidad de acción social y cumplimiento de objetivos. Sin embargo, la naturaleza misma de la OSC no requiere de más. Permacultura México A.C. realiza talleres de permacultura y bioconstrucción por toda la República, así como imparte cursos sobre esta temática y gestiona el centro de permacultura dentro de un proyecto propio: Rancho Úha.

Dado que la principal actividad de esta OSC es educativa y formativa, no requiere de una gran estructura interna. Más bien, esta organización se vuelca hacia el exterior gracias a unos límites organizacionales difusos. Gran parte de su labor se basa en la colaboración con otras OSC, instituciones y empresas, por lo que su fuerza reside, primordialmente, en su proyección hacia el exterior.

El capital humano más numeroso de esta AC son los voluntarios que participan en sus proyectos. De ellos depende Permacultura México, tanto a nivel logístico como en cuanto al fin último de la organización. La labor de esta OSC va enfocada a generar cultura sostenible en las personas que asisten a sus cursos, talleres y formaciones de permacultura.

Queda expuesto un primer acercamiento a nuestro caso de estudio: Permacultura México, A.C. Para poder comprender mejor la complejidad que entraña y cómo participa esta organización en el cambio social, merece la pena comenzar un nuevo apartado.

### **3.2 El proyecto del Rancho Úha**

Una vez formalizada la AC, José y Gerardo siguieron pensando en grande. Después de su estancia de 8 años en Australia, José quería crear en México un proyecto similar a los que había conocido en el país austral. Así, compró un pedazo de tierra con la firme intención de convertirlo en referente y ejemplo de sistema sostenible en el país.

Así nació el Rancho Úha, un espacio autosuficiente en el Bajío mexicano en el que colaborarían organizaciones de distinta índole, entre ellas –y principalmente– Permacultura México, A.C. Esta suerte de organización de organizaciones funge como marco y espacio en el que aplicar técnicas sostenibles y como lugar donde Permacultura México puede desarrollar proyectos de permacultura y bioconstrucción, así como cumplir con su labor de formación y enseñanza de técnicas sostenibles.

El rancho se pensó, desde su inicio, como un lugar de sostenibilidad aplicada que sirviera como ejemplo de que existen maneras respetuosas y equilibradas de interactuar con el planeta. El terreno tiene 125 hectáreas en la parte baja de las faldas de la Sierra Gorda y está situado en el término de San Luis de la Paz, Gto. Ahora se encuentra en la fase inicial del proyecto, tras casi dos años de echarlo a andar.

Como se mencionó más arriba, el terreno en el que el rancho hunde sus raíces está situado en el corazón de México. El Bajío mexicano ha sido una región de vital importancia a nivel productivo, histórico y cultural para el país. El entorno del rancho influye de manera directa en su identidad y en su esencia.

Por su localización geográfica, esta ha sido siempre una tierra dura y agreste. La climatología es bastante extrema, con un clima semidesértico, las temperaturas son muy variantes –entre los 0 y 30°C– y las precipitaciones más bien escasas se encuentran entre los 350 y 450 L/m<sup>2</sup> al año o mm/año<sup>102</sup>. Si bien de manera natural esta región debería presentar un ecosistema de bosque de encinas por estar situado en las faldas de la Sierra Gorda, la deforestación sufrida durante siglos ha transformado el ecosistema, haciéndolo aún más extremo y seco, por lo que ahora el paisaje es dominado por bosque de matorral xerófilo.

Este clima y composición ecosistémica han marcado el carácter de sus gentes y la cultura de sus pueblos. Actualmente, esta zona se encuentra en el término municipal de San Luis de la Paz, en el Estado de Guanajuato. No obstante, antes de la llegada de los españoles, este territorio estaba habitado por tribus pertenecientes al pueblo Chichimeca, más específicamente, los Chichimecas-Jonaz. Estos se caracterizaban por un estilo de vida seminómada

---

<sup>102</sup> Datos hidrográficos disponibles en [www.ecologia.guanajuato.gob.mx](http://www.ecologia.guanajuato.gob.mx)

y una cultura de transición entre la riqueza y complejidad mesoamericana y la sencillez de los pueblos del norte.

Originalmente, los chichimecas-jonaz o jonaces se asentaban en el valle de Juagué-nandé, en el municipio de San Luis de la Paz; sin embargo, con la conquista por parte de los europeos, se vieron obligados a refugiarse en la seguridad de los valles y montañas más profundos de la sierra. En la actualidad, esta comunidad está integrada por 2,336 individuos, que residen, prácticamente en su totalidad en el estado de Guanajuato.

El pueblo Chichimeca ha sido tradicionalmente guerrero, si bien los jonaces —o Uza, como ellos se denominan— no lo eran tanto como otras tribus hermanas asentadas más al oeste. Esta valentía y tradición guerrera les ha posibilitado sobrevivir a la colonia y al México independiente y poder llegar, a duras penas, a la época actual. Así, han podido preservar su cultura y su lengua: el jonaz o pame<sup>103</sup>.

Inevitablemente y por razones obvias, la cultura chichimeca debe formar parte de la esencia de este proyecto. De ahí toma su nombre, principal signo identitario y generador de identidad: Úha significa Tierra. Una tierra que se toma prestada para realizar este proyecto y que sirve de espacio y sustento principal para hacer crecer este espacio de convivencia y desarrollo comunitario sostenible.

Rancho Úha fue pensado para ser un espacio de regeneración y cuidado de la Tierra, en donde las personas que lo habitan, trabajan y visitan interactúan en armonía con la naturaleza. Este espacio busca convertirse en un lugar de conexión con la naturaleza para sus habitantes, así como para los visitantes que llegan como turistas o aprendices del manejo de sistemas ecológicos regenerativos.

Por lo tanto, su objetivo primordial es procurar un espacio de estancia, aprendizaje, trabajo o voluntariado siempre en equilibrio y armonía con el entorno. No obstante, el fin último de Rancho Úha es el de generar un cambio en la sociedad a partir de su labor. A través de la educación y el funcionamiento del rancho, así como la difusión del mismo, se puede dar

---

<sup>103</sup> La información sobre el pueblo Chichimeca-Jonaz ha sido recabada a partir de trabajo de campo y los datos disponibles en Sistema de Información Cultural en [www.sic.gob.mx/ficha.php?table=grupo\\_etnico&table\\_id=39](http://www.sic.gob.mx/ficha.php?table=grupo_etnico&table_id=39)

ejemplo, inspirar y generar una cultura que termine por repercutir en la sociedad a nivel paradigmático.

Es decir, la finalidad de Rancho Úha será generar un cambio que nos conduzca a una sociedad sostenible a partir de la creación de un espacio de cuidado e interacción respetuosa con la Tierra. Todo ello a través de técnicas como la permacultura, diseño Keyline, agricultura orgánica, regenerativa, natural, biodinámica y manejo holístico, entre otras.

Aunque en Rancho Úha convivirán organizaciones con ánimo de lucro, Permacultura México es la esencia y germen del proyecto. Para la explotación sostenible de los recursos que se obtienen del rancho, se han creado empresas que cumplen con los principios de sostenibilidad. Permacultura México se dedica a gestionar el centro de educación y formación, así mismo, se encarga de hacer el rancho totalmente sostenible a través de la permacultura.

Por lo tanto, Rancho Úha es un conjunto de organizaciones que funcionan y se desarrollan bajo una imagen común. Todas ellas operan bajo una identidad compartida. Por lo tanto, es conveniente para este trabajo centrarse en la parte que compete al caso de estudio: la labor de Permacultura México, A.C. dentro de Rancho Úha.

Se trata de un proyecto holístico que contempla llegar a ser un sistema autosuficiente y sostenible. En sus fases más avanzadas, se quiere lograr que sea un centro importante de permacultura, cuente con servicios de estancia y esparcimiento y ofrezca vivienda a unas 10 familias para, en conjunto, formar una comunidad sostenible.

De momento, en la fase inicial, en el rancho residen José Dib, socio fundador y José Puig, gerente del rancho. Así como una población temporal de voluntarios que llegan *motu proprio* o con motivo de un curso o taller. En su condición de voluntarios, estas personas aprenden sobre las técnicas de bioconstrucción y agricultura sostenible a cambio de su trabajo en el rancho.

El número de voluntarios en el rancho a cargo de esta OSC varía constantemente. Normalmente, en las instalaciones hay de uno a tres voluntarios, dependiendo de la cantidad de trabajo a realizar. Sin embargo, cuando se imparten cursos o clases magistrales, el número de voluntarios puede dispararse a más de 40. Teniendo en cuenta que se realizan más de tres

cursos al año, se puede considerar que pasan más de 100 personas por el rancho gracias a Permacultura México A.C.

Esta es la manera en que se va mejorando y aumentando la infraestructura agropecuaria y de vivienda y convivencia de Rancho Úha. Pero, sobre todo, se va tejiendo la red de colaboración basada en la convicción de que un mundo sostenible es una realidad factible y realizable. A través de la población flotante de cientos y cientos de voluntarios que llegan al rancho se va generando un cambio sociocultural.

Rancho Úha está estrechamente ligado a Permacultura México, A.C. La OSC es parte integral del proyecto, pero es, además, el origen y la esencia del mismo. Se puede decir que Rancho Úha es un medio para Permacultura México de lograr su objetivo organizacional. Así, a través del rancho, la AC consigue un mayor nivel de desarrollo e impacto a nivel socioambiental.<sup>104</sup>

### **3.3 El papel de la comunicación en PMAC en la generación de cultura sostenible**

Una vez expuesto el caso de estudio en los apartados anteriores, es momento de aplicar el marco teórico-conceptual de los capítulos precedentes a Permacultura México. En este último apartado se expondrá cómo la comunicación organizacional en esta OSC interviene en la generación de cultura sostenible dentro y fuera de la organización y en la estructuración de la labor de la misma.

Como ya se ha visto, Permacultura México, A.C. se sirve de dos maneras para cumplir con su objetivo como organización de la sociedad civil: proyectos externos y Rancho Úha. Los primeros son de carácter temporal, ubicación variable y suelen ser en colaboración con otras organizaciones. El segundo es un proyecto propio y a largo plazo.

Ambos frentes de acción son efectivos para generar un cambio cultural dirigido a la sostenibilidad. No obstante, los proyectos externos requieren de mayor efectividad y menos constancia, mientras que el proyecto propio demanda perseverancia y mayor grado de planeación. En cualquiera de los dos casos, la organización depende de los voluntarios interesados en el tema.

---

<sup>104</sup> Toda la información histórica, geográfica, ecológica y de logística de Rancho Úha es el resultado de la observación participante *in situ*, las entrevistas, investigación documental interna y demás trabajo de campo realizado para este trabajo.

Para comprender mejor cómo se estructura el trabajo de Permacultura México, A.C., la siguiente tabla reúne sus principales acciones y beneficios:

<b>PERMACULTURA MÉXICO A.C.</b>		
Generación de cultura sostenible a partir del desarrollo de modelos autosuficientes de permacultura		
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>RANCHO ÚHA</b>	
*Divulgación (cursos y talleres) *Concienciación *Generación de pertenencia y compromiso *Formación en permacultura y bioconstrucción	*Divulgación (Centro de educación en Rancho Úha) *Desarrollo del rancho desde la permacultura *Aplicación práctica de técnicas de permacultura *Generación de pertenencia y compromiso	<b>OBJETIVOS</b>
*Generación de cultura sostenible *Creación de redes de conexión *Ingreso económico para la AC	*Generación de cultura sostenible *Creación de redes de conexión *Ingreso económico para la AC *Generación y desarrollo de un sistema autosuficiente y sostenible como ejemplo de éxito tangible *Restauración ecosistémica	<b>BENEFICIOS</b>
*En ambos ejes de acción la comunicación ha de ser honesta, transparente, fluida, coherente, humana, concisa y sincera *La correcta estructuración, el constante aprendizaje y la universalidad del mensaje serán fundamentales en los procesos comunicacionales		<b>COMUNICACIÓN</b>

Tabla 1: Acciones de Permacultura México, A.C.

Es pertinente señalar que la principal labor de Permacultura México, A.C., en cualquiera de sus dos campos de acción, es la formación en técnicas de construcción y aprovechamiento de recursos naturales de manera respetuosa con el medio ambiente. Sin embargo, los proyectos externos tienen un carácter más divulgativo, mientras que en el rancho se busca desarrollar un sistema autosuficiente y sostenible en el que la educación y formación son aspectos esenciales, pero no los únicos.

La concepción que José Dib tiene del proyecto de Rancho Úha lo convierte en una herramienta más efectiva en cuanto a generar cultura sostenible se refiere. El rancho está pensado de manera holística para convertirse en una unidad funcional sostenible que pueda estar conectada a proyectos similares con los que generar una comunidad internacional dentro de un paradigma sostenible. Rancho Úha representa pasar a la acción para demostrar pragmáticamente que existen modelos de sociedad sostenibles.

Dadas las diferencias entre los proyectos que desarrolla Permacultura México, se entiende que existan sendas labores de comunicación en las diferentes ramas. La parte del proyecto de Rancho Úha correspondiente a Permacultura México demanda comunicación para promoción y posicionamiento a nivel externo y comunicación asertiva y eficiente a nivel interno, mientras que los proyectos de fuera requieren de comunicación externa y relaciones públicas.

El principal medio generador de cultura sostenible para Permacultura México, A.C. es el proyecto de Rancho Úha. No obstante, para reforzar esta idea, a continuación se señalarán las principales implicaciones de la comunicación en estas líneas de acción de esta OSC:

- La comunicación en los proyectos externos de Permacultura México, A.C.

La efectividad a la hora de generar cultura sostenible a través de cursos de formación, pláticas informativas y proyectos de colaboración con otras organizaciones radica en una buena labor de RRPP previa y una buena ejecución comunicacional durante el proyecto. Asimismo, demanda un correcto manejo de medios y redes sociales para lograr el impacto y reconocimiento deseado.

Actualmente, Permacultura México, A.C. está bien posicionada dentro del mundo de la permacultura y la bioconstrucción. Esta OSC está presente en proyectos de diferente índole junto con otras organizaciones similares, Cruz Roja e instancias de gobierno, entre otras. Los cursos de bioconstrucción han sido los más demandados en el último año debido a la coyuntura devenida por los terremotos de septiembre de 2017.

El trabajo de varios años atrás comienza a dar sus frutos y esta organización no tiene especial dificultad en encontrar proyectos y colaboraciones en las que participar. Sin embargo, es importante cuidar estas relaciones interorganizacionales con resultados y con una estrategia de RRPP.

De este modo, al estar presente e impartir los cursos y formaciones de bioconstrucción y permacultura, se generan diferentes impactos:

- Para aquellos que no conocen de tema, es un primer acercamiento.
- Para los que sí conocen del tema, se reafirma el compromiso e incrementan los conocimientos al respecto.
- Estar en activo como organización hace que el tema esté presente y vaya siendo más conocido.

Todo ello genera, paso a paso, cultura de la sostenibilidad. Para que el proceso sea efectivo es imprescindible que quienes impartan los cursos tengan un nivel adecuado de conocimiento del tema, así como las herramientas comunicacionales para darse a entender y generar empatía y compromiso en el auditorio.

Por último, en lo que a medios se refiere, será determinante tener una estrategia de medios. Se debe prestar especial importancia a redes sociales y medios digitales para llegar a un público objetivo más joven y abierto a esta cosmovisión. Sin duda se debe buscar que el común de la gente comprenda la importancia de caminar hacia un paradigma sostenible, pero es más sencillo comenzar por los que presentan una cierta sensibilidad al respecto.

En todo lo anterior, la comunicación desempeña un papel esencial. De un buen manejo de la comunicación externa dependerá el generar en los públicos el impacto deseado. Se debe procurar una comunicación cercana, coherente y humana para comenzar a sentar las bases de una cultura sostenible a través de este campo de acción de Permacultura México, A.C.

- La comunicación en la labor de Permacultura México, A.C. dentro de Rancho Úha

En páginas anteriores se hizo referencia a la condición *sui generis* de Rancho Úha. Se le puede considerar como una organización de organizaciones a efectos prácticos. Como ya se ha dicho, nace como un proyecto impulsado por Permacultura, A.C. para generar un espacio de sostenibilidad a través de la colaboración con otras organizaciones de lucro ligadas al rancho.

Por lo tanto, Permacultura México es quien da a Rancho Úha su esencia de sostenibilidad. Como organización de organizaciones, Rancho Úha debe tener una identidad e imagen definida. Pero, a un nivel pragmático, de todas las organizaciones que conforman Rancho Úha, Permacultura México es la encargada del aspecto sostenible, esencia del proyecto.

De este modo, la AC es quien aporta la sostenibilidad al conjunto de Rancho Úha a un nivel interno. Mientras que a un nivel externo, Rancho Úha le sirve a la AC para cumplir con su objetivo de generar un cambio cultural enfocado en sostenibilidad. Es decir, en tanto en cuanto Rancho Úha sea un caso de éxito, Permacultura México estará cumpliendo con su labor como OSC.

El Rancho Úha es un espacio propositivo de sostenibilidad aplicada. Es también un ejemplo práctico de una interacción diferente con el ambiente. Además funge como generador de cultura sostenible: a través de sus acciones y proyectos en su entorno inmediato y con su centro educativo y formativo en el conjunto de la sociedad.

José Dib está convencido de convertir Rancho Úha en un referente de sostenibilidad, de ser iniciador de un cambio que se construye en colaboración con proyectos similares. Al construir una red colaborativa de sostenibilidad comienza a tejerse un nuevo paradigma sociocultural en el que estos centros son motores de cambio.

Es conveniente aclarar que Rancho Úha cuenta con su propia identidad organizacional y, por lo tanto, con su propio plan de comunicación integral. Por este motivo, no es competencia de este trabajo analizar los aspectos comunicacionales generadores de cultura sostenible en Rancho Úha. Sin embargo, es pertinente señalar que, como proyecto que nace de Permacultura

México, el hecho de que el rancho funja como generador de cultura sostenible es un logro para la AC.

El aspecto que compete a este trabajo es la parte de comunicación dentro de la labor que Permacultura México desempeña dentro de Rancho Úha. Es decir, el centro educativo de permacultura y el proyecto de permacultura que se desarrolla en el rancho.

### ***Centro educativo y de formación***

Permacultura México, A.C. es la encargada de la gestión del centro educativo y de formación en permacultura dentro de Rancho Úha. Representa una diferencia sustancial contar con un espacio físico propio donde poder impartir cursos y formaciones. En este centro, la AC realiza la misma labor que desempeña de manera itinerante en otros lugares, pero de manera independiente y autónoma.

De igual modo, el centro educativo y de formación ofrece la oportunidad de impartir cursos con otras organizaciones con Permacultura México como anfitriona y organizadora de los mismos. Esto supone una gran ventaja pues es un excelente posicionamiento para la AC y ayuda al afianzamiento de su liderazgo dentro de las OSC dedicadas a esta temática.

La labor de generación de cultura sostenible en este centro propio es similar a la realizada en los cursos y formaciones ejecutados fuera del rancho. A través de los cursos de técnicas de permacultura y bioconstrucción que tienen lugar en Rancho Úha de la mano de Permacultura México se logra una divulgación sobre el tema. Así, se genera un impacto en los hábitos y concepciones de aquellos voluntarios y estudiantes que acuden al centro.

Para lo cual, igual que en los otros cursos que imparte esta OSC, es imprescindible que previamente estos sean convenientemente promocionados a través de las redes sociales del rancho y de la AC y, sobre todo, adecuadamente impartidos en un aspecto comunicacional. Esto con el objetivo de lograr el mayor impacto y distribución posibles para atraer a la mayor cantidad de asistentes. Una correcta labor de comunicación en medios ayudará a generar una mayor red sociocultural sostenible.

Es importante que durante los cursos se genere comunidad, sentido de pertenencia y se estructure una red de colaboración con los asistentes. Sobre todo cuando se trata de principiantes en la temática. Se debe procurar que la

comunicación en estos cursos se caracterice por ser transparente, concisa y sincera. Estos cursos y formaciones son el escenario perfecto para hacer conciencia al respecto y apelar al compromiso para generar, entre todos, un cambio social.

La base de todo cambio cultural es la educación. Si bien es un proceso paulatino que requiere de tiempo y paciencia, el cambio se gesta de manera segura. Con cada curso se hace que aumente la cantidad de gente un poco más comprometida con el medio ambiente. Además, se les dota de las herramientas necesarias para hacer de la sostenibilidad algo tangible y práctico.

### ***Proyecto de permacultura***

La otra línea de acción de Permacultura México, A.C. dentro de Rancho Úha es hacer de este lugar un espacio de permacultura y sostenibilidad real y efectiva. De algún modo, el rancho es el proyecto más importante para esta AC. Rancho Úha es la prueba real y tangible de la labor que Permacultura México realiza.

En este espacio, la OSC pone en práctica todo lo que enseña en sus cursos dentro y fuera del rancho. Por lo tanto, Permacultura México es la encargada de hacer funcionar a Rancho Úha en el plano de la sostenibilidad. Este aspecto es vital para el rancho, pues la sostenibilidad y la permacultura son la esencia que lo define. En otras palabras, el conjunto de Rancho Úha depende, en última instancia, de Permacultura México.

Por todo ello, es imprescindible que Permacultura México comunique convenientemente sus logros y avances en este proyecto. En este espacio, esta AC realiza proyectos de diseño y ejecución de construcciones con técnicas sostenibles, así como desarrollo de planes integrales de permacultura para la explotación agropecuaria respetuosa con el medio ambiente.

Comunicacionalmente hablando, el rancho hace las veces de un escaparate vivo de la efectividad del trabajo de Permacultura México. Este lugar es un ejemplo tangible del conocimiento en permacultura y bioconstrucción de los integrantes del proyecto. Todo ello se traducirá en beneficio económico para el rancho por la explotación sostenible de la tierra, pero, más aún, en beneficio social y ambiental como caso de éxito de implementación de sistemas sostenibles.

Si bien Rancho Úha por sí mismo debe divulgar tanto los cursos como los avances en el rancho, Permacultura México puede hacerlo en sus redes para que el impacto logrado sea el doble. Si se realiza de manera adecuada y organizada, se evita el riesgo de generar ruido y confusión al respecto y se pueden magnificar los efectos positivos.

En resumen, comunicar el éxito y el funcionamiento de la explotación de permacultura en Rancho Úha cumple con el cometido de comenzar a generar cultura sostenible dentro del rancho. De igual modo, comunicarlo al exterior funge como reclamo y como prueba del trabajo bien hecho y del compromiso de la AC de construir un esquema de desarrollo diferente.

El estudio del caso de Permacultura México, A.C. y el proyecto que desarrolla en conjunto con otras organizaciones, Rancho Úha, sirve para ejemplificar el papel de la comunicación organizacional en la generación de cultura sostenible en las OSC. Después de exponer y analizar el trabajo de esta organización desde una perspectiva comunicacional, se esclarece dónde y cómo interviene la comunicación en el proceso.

La generación de cultura es un proceso complejo y que demanda tiempo, compromiso y paciencia. Con este caso de estudio se evidencia que la comunicación puede jugar un papel determinante en el proceso pues interviene directamente en las primeras fases del mismo: en la educación, divulgación y creación de compromiso. Esto es, la base sobre la que se estructurará el cambio sociocultural a nivel paradigmático.

MacDonald y Walker definen en Simons el estudio de caso como *el proceder del pintor, que alcanza la grandeza cuando, a través del retrato de un único caso encerrado en el tiempo y la circunstancia, transmite verdades perdurables sobre la condición humana. Tanto para el científico como para el pintor, el contenido y la intención cobran forma*<sup>105</sup>. Siguiendo esta idea, con el retrato de Permacultura México, A.C. se plasman realidades comunes a esta y otras OSC. Sirva de ejemplo esta pintura para poner de relieve la importancia de la comunicación en la generación de cultura sostenible.

---

<sup>105</sup> Simons, Helen. *Op. cit.* p. 40.

## Conclusiones

La inteligencia y el raciocinio humanos se han traducido a lo largo de la historia de nuestra especie en una gran capacidad de adaptación. Gracias a esto, *Homo sapiens* ha logrado habitar todos los continentes, climas y latitudes del planeta. El fuego, la rueda, el arco de media punta, la imprenta, las vacunas, la máquina de vapor, el interminable ingenio de la mente se pensó, por un momento, imparable.

Conforme el desarrollo económico y tecnológico de las sociedades crecía, también aumentaba su distanciamiento y apatía en relación con el ambiente. En un proceso paulatino que a finales del siglo pasado se vio exponenciado, al género humano se le olvidó por un momento que es él quien se tiene que adaptar y sobrevivir al entorno, no al revés.

Si bien nuestro nivel de desarrollo le ha costado la extinción a un escandaloso número de especies –que aumenta cada año–, no perdamos de vista que, como conjunto, el planeta no necesita de una especie en específico. Tampoco de la nuestra. Una vez más, nos concedimos más importancia de la que nos correspondía y nos atribuimos la capacidad de destruir un planeta entero.

Es enormemente alarmante que una sola especie lleve al borde del abismo a ecosistemas enteros y amenace un equilibrio sistémico consolidado a lo largo de millones de años. Sin embargo, no es el primer ni el último periodo de estrés al que se ve sometida la Tierra. El planeta puede vivir sin seres humanos; los humanos sin el planeta, no.

La destrucción de ecosistemas enteros, la alteración de patrones biológicos o el aumento de los desastres naturales deberían ser motivo suficiente de alarma para comenzar a actuar. Responde a una moral ecosistémica estremecerse al ver un tren cargado de migrantes, un incendio forestal descontrolado o un mar lleno de plástico. El hecho de que un niño juegue descalzo en un río de agua color gris mientras otro, sobrealimentado, beba refresco de un vaso gracias a una pajita desechable debería, por defecto, apelar a un cambio de rumbo.

Cuando la responsabilidad y la conciencia de especie no son suficiente motivo de cambio social, tal vez lo sea el egoísmo. Como se ha visto a lo largo de este trabajo, la sostenibilidad busca, esencialmente, restablecer equilibrios.

Sin embargo, durante décadas, el discurso sostenible se ha malinterpretado y se ha asociado a la renuncia a la comodidad y a la denuncia y crítica de los avances de la era industrial.

En el imaginario colectivo, el desarrollo sostenible se ha concebido en oposición al crecimiento económico. Tradicionalmente se ha confundido la sostenibilidad con el ecologismo y se ha asociado con cuestiones ambientales. Si bien la crisis ambiental fue el detonante del surgimiento de la sostenibilidad, es muy importante tener claro que la sostenibilidad refiere al encuentro entre la esfera económica, la esfera social y la esfera ambiental.

Por lo tanto, la sostenibilidad se presenta como alternativa de desarrollo. Para los más preocupados por su comodidad que por el bienestar del sistema, la sostenibilidad apela más a un cambio de fondo que de forma; es el cómo se hace y no tanto el qué se hace. Ese es el primer paso para la consolidación de un paradigma sostenible: comprender y conceptualizar adecuadamente la sostenibilidad. Para poder comenzar a generar una cultura alrededor de la sostenibilidad, es imprescindible definirla y entenderla correctamente.

Se genera una incoherencia cuando una sociedad es consciente en la teoría de la emergencia de la situación, se escandaliza ante sus propios procesos y, sin embargo, independientemente de posiciones personales, como conjunto mantiene y replica la estructura que amenaza su continuidad. En este panorama hay algo que no funciona más allá de la inercia y la rigidez ante el cambio propias del mismo sistema.

La motivación para este trabajo surge de la desesperación de crecer en una sociedad consciente de su autodestrucción, pero incapaz de reaccionar. Tras décadas de concienciación, educación y acciones enfocadas en minimizar la contingencia –muy necesarias como primera línea de actuación–, surge la necesidad de dar el siguiente paso en el proceso transformador.

Nunca está de más señalar que la labor de educación y concienciación son esenciales en el proceso de transformación paradigmática. Es un comienzo obligado generar y afianzar marcos conceptuales y teóricos comunes al conjunto de la sociedad. Esta labor requiere de paciencia y dedicación constante para lograr, con ayuda del tiempo, estructurar un nuevo esquema de interacción con el entorno. Como ya se ha visto, la educación será el principal eje vertebrador del cambio de paradigma.

Sin embargo, el momento presente demanda dar el siguiente paso. Afianzado el tan importante nivel educativo-cognitivo, la actualidad exige acción en la transformación real y factible del sistema. El conjunto de la sociedad está preparado para asimilar un cambio de rumbo a nivel paradigmático que reconduzca el modelo de desarrollo, cuando menos, en sus aspectos más nocivos y autodestructivos.

Al tratar de comprender qué paso es el siguiente y cómo ejecutarlo, se descubre cómo la sostenibilidad ha sido malinterpretada, pero también cómo ha sido utilizada y mancillada hasta ser relegada a la condición de aspecto secundario en el sistema imperante. Así, se descubre la sostenibilidad siendo moda, tendencia e imagen. La sordidez del consumismo ha tratado de convertir a la sostenibilidad en capital, en accesorio y en símbolo de estatus.

Se produce así un estancamiento en la transición paradigmática. A partir de la malinterpretación y comercialización de lo sostenible se llega a la sostenibilidad prescindible, opcional y hueca. Todo esfuerzo por ser un poco más verdes es bienvenido, pero la sostenibilidad paradigmática requiere de pleno compromiso, conciencia y colaboración para ser real. No existe un gradiente de sostenibilidad en su pleno sentido, se es sostenible o no se es.

Por todo ello, en estas páginas se ha tratado de comprender qué papel desempeña la comunicación en este proceso, cómo aporta esta rama de las ciencias sociales en la construcción de esa sostenibilidad real, en la estructuración de un nuevo paradigma. Esto es, de qué manera interviene la comunicación en dar el paso siguiente hacia una sociedad más armónica con el ambiente.

Esta transición paradigmática se basa en la generación de una cultura de la sostenibilidad. Las primeras fases de educación y concienciación en materia ambiental sirven como abono para gestar una cultura en torno a diferentes maneras de interacción de la sociedad con su ambiente. Es un nivel más profundo en el afianzamiento y cumplimiento del cambio.

Aquí es donde la comunicación interviene directamente. El lenguaje estructura el pensamiento, por lo que mediante la gestión de los procesos comunicativos –basados en el lenguaje– se puede construir un pensamiento colectivo a partir de la sostenibilidad. Así es que, a través de la comunicación, es posible construir un marco sociocultural sostenible.

Dentro de tan complejo campo de actuación, para este trabajo se redujo el universo de conocimiento a la comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Se estimó así pues la esencia de este tipo de organizaciones es la transformación social, misma que es la premisa de esta tesina. Aquellas OSC dedicadas a la generación de un cambio hacia la sostenibilidad, son, por definición, el mejor terreno de investigación para entender y conocer los procesos comunicacionales dentro de la transformación paradigmática.

De todo ello se puede concluir que la comunicación desempeña un papel activo en la generación de cultura sostenible. Así, a través del manejo de la comunicación como estructuradora de pensamiento dentro y fuera de las organizaciones, se puede intervenir en la transformación de los hábitos y concepciones de los grupos humanos, es decir, en su cultura.

En este trabajo se ha tratado de plasmar la urgencia del momento que vivimos, la necesidad de afianzar y seguir construyendo un cambio profundo y de qué manera se puede ir logrando a través de la comunicación. Sin embargo, de estas páginas también se desprende que la generación de un nuevo paradigma depende, en última instancia, del compromiso de los individuos para con el conjunto que los contiene.

Si no existe voluntad de cambiar, no hay labor que desde la academia, el tercer sector o cualquier ámbito de la sociedad se pueda hacer. No obstante, desde diferentes trincheras se puede trabajar para lograr el compromiso necesario. El cambio al que aquí se apela es de fondo, paradigmático y verdadero, por lo que tamaña empresa requerirá de tiempo, colaboración y mucha paciencia.

No desespere aquel que sienta que perseguir un cambio hacia la sostenibilidad es como predicar en el desierto. El pensamiento colectivo es perezoso y lento, pero escucha. Paso a paso, se construye la transformación. Cada vez que uno se sube a la bici en lugar de al coche, cada vez que uno apoya el comercio ecológico local o cada vez que uno invita a un negocio a no utilizar desechables, se está construyendo cultura sostenible. Es momento de asumir responsabilidad y entender que la acción individual determinará el papel que los seres humanos jueguen en el devenir del planeta.

## Fuentes de consulta

### Fuentes bibliográficas

Abravanel, Harry, et al, *Cultura Organizacional; aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá, 1992.

Bauman, Zygmunt, *Vida de consumo*, México, FCE, 2007.

Bauman, Zygmunt, *Vidas desperdiciadas*, México, Paidós, 2005.

Beck, Ulrich, *La sociedad del riesgo*, México, Paidós, 1998.

Carrillo Velázquez, Lucía P., (coord.) et al., *Gestión del conocimiento y tecnología en la investigación-docencia interdisciplinaria*, Centro de Investigaciones Interdisciplinaria en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 2016.

Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, *Nuestro Futuro Común*. ONU, 1987.

Drucker, P, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1994.

Gallopín, Gilberto, *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*. Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2003.

Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1977.

Katz, D. y Kahn, R. L., —Organizaciones y el concepto de sistemas”, *Lecturas de Teoría de la Organización Vol. I*, Madrid, MAP, Lecturas, Administración general, 1993.

Leff, Enrique, *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*, México, Siglo XXI, 1998.

Louis, Meryl R., —Las organizaciones como ámbitos de producción cultural” en *Teoría de la organización*”, Madrid, Ministerio para las administraciones públicas, 1993.

Parsons, Talcott, *The Social System*, United Kingdom, Routledge, 1991.

Salamon, L.; Anheier, H, *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Buenos Aires, Fundación BBVA, 1999.

Simons, Helen, *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid, Morata, 2011.

Visser, Wayne, *Corporate Sustainability and Responsibility*, Londres, Kaleidoscope Futures, 2012.

## Fuentes hemerográficas

Harman, Graham, —“Object-Oriented Ontology”, *The Palgrave Handbook of Posthumanism in Film and Television*, M. Hauskeller et al. (Eds.), UK, The Editor(s), 2015.

Hernández Ramos, M<sup>o</sup> José; Tilbury, Daniella, —“Educación para el desarrollo sostenible, ¿nada nuevo bajo el sol?: Consideraciones sobre cultura y sostenibilidad” en *Revista Iberoamericana de Educación*, enero-abril, Madrid, número 40, pp. 99-109.

Porter, Michael E., Kramer, Mark R., —“Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, EEUU, Harvard University, Enero-Febrero, 2011, pp. 3-17.

Reynaga. Adriana, —“Las relaciones de Colaboración en el Ámbito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa” en *Razón y Palabra*, ITESM, México, Vol. 12, núm. 56, abril-mayo, 2007.

Weick, Karl E., —“Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences” en *Social Psychology in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1993.

Yacuzzi, Enrique, —“El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación” en *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, n<sup>o</sup> 296, Buenos Aires, 2005.

## Fuentes electrónicas

Baraglia, Rodrigo, —Sobre la ontología orientada a los objetos: Una introducción a la filosofía de Graham Harman”, *Revista Luthor*, Revista en formato digital disponible en <http://www.revistaluthor.com.ar/spip.php?article104>

Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B., —La comunicación en las organizaciones del tercer sector” en *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 65, La Laguna (Tenerife), pp. 595-603. Consultado *online* en [www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/42\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/42_Duran.html)

Estado de Guanajuato, —Volumen de precipitación promedio mensual y anual, disponible en [www.ecologia.guanajuato.gob.mx](http://www.ecologia.guanajuato.gob.mx)

Sistema de Información Cultural en [www.sic.gob.mx/ficha.php?table=grupo\\_etnico&table\\_id=39](http://www.sic.gob.mx/ficha.php?table=grupo_etnico&table_id=39)

Sitio web de Permacultura México, A.C., disponible en [www.permacultura.org.mx/es/acerca/#Acerca](http://www.permacultura.org.mx/es/acerca/#Acerca)