



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DEL  
SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

La Gestión de Organizaciones Culturales: una Mirada desde  
su Responsabilidad Ecológica-social

---

AUTOR: MARÍA VIRGINIA AVILA

DIRECTORA: DRA. PATRICIA KENT

JULIO 2021

---

## **Dedicatoria**

A mis hermanas y, en especial, a María.

A mi familia de amigos y a Claudia y Adrián.

A Sofia y Julián, por su amorosa hospitalidad.

Y a Patricia, mi directora, por el cuidado, el cariño y la honestidad intelectual.

## Resumen

El abordaje de la gestión de organizaciones culturales desde la perspectiva de su responsabilidad ecológica-social da cuenta de una reflexión acerca de los desafíos que enfrenta la gestión cultural, sustraída del anclaje de disciplinas artísticas, sus instituciones y de la presencia del Estado.

Cultura, economía ecológica, ecología política, gestión y responsabilidad social son los ejes que construyen una trama conceptual que se completa con la presencia de la empresa (como representación de la otredad de las organizaciones del sector cultural) para construir una comprensión transdisciplinar de la realidad. A partir de las tesis de autores como Rifkin y Yúdice, en el campo de la cultura, Volpentesta, Etkin y Schvarstein en estudio de las organizaciones y su responsabilidad social, y Leff, Martínez Alier y Escobar en la dimensión ecológica

Se presenta un trabajo de exploración de ambos sujetos sociales complejos (organizaciones del sector cultural y empresas), insertos en una crisis ecológica-social que demanda interpelarnos sobre el rol que, frente a ella, juegan diversos actores sociales.

El propósito consistió en reconocer el potencial de un vínculo, más allá de carácter estratégico-instrumental actual, que les permita desplegar la habilidad de brindar respuestas en un contexto que necesita de acciones transformadoras y de organizaciones cuyos procesos de gestión se comprometan con la dimensión política de la ecología.

El diseño metodológico planteó una investigación teórica que, mediante el análisis crítico de fuentes secundarias, en función de un desarrollo hipotético-deductivo y analítico y explicativo, posibilitó el diagnóstico, las reflexiones y las conclusiones. De él emergen múltiples interrogantes y, sobre todo, un camino de búsqueda de experiencias que deben ser analizadas sistémicamente desde esta mirada.

Se trata de una aproximación a un modo de valoración de la gestión y de cuestionamiento sobre los aportes posibles, en función de las demandas de nuestro tiempo, con un enfoque prospectivo cuyo punto de partida es un diagnóstico crítico de los sedimentos de la modernidad antropocéntrica.

**Palabras Clave:** Gestión cultural. Responsabilidad social. Economía ecológica.

JEL: M140 – Q570

# 1. Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>2</b>
2.1 Formulación .....	2
2.2 Objetivos .....	2
2.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	2
2.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	2
2.3 Hipótesis .....	2
<b>3. Marco Teórico .....</b>	<b>3</b>
3.1 Globalización En La Modernidad.....	3
3.1.1 <i>Modernidad y Globalización, los Macroprocesos Contextuales</i> .....	3
3.1.2 <i>El Entorno Urbano y sus Imaginarios</i> .....	4
3.1.3 <i>Globalización desde Latinoamérica</i> .....	6
3.1.4 <i>La Cuestión Paradigmática y el Rol de la Ecología Política</i> .....	7
3.2 Identidad Individual e Identidad Social .....	12
3.2.1 <i>Definición de Identidad Individual y Social</i> .....	12
3.2.2 <i>Discurso e Identidad</i> .....	13
3.2.3 <i>Conceptos para el Análisis Organizacional Sistémico</i> .....	15
3.3 Cultura, Economía y Economía Ecológica .....	18
3.3.1 <i>Genealogía de la Cultura</i> .....	18
3.3.2 <i>Cultura y Economía</i> .....	22
3.3.3 <i>La Cultura como Recurso</i> .....	28
3.3.4 <i>La Economía Ecológica, una Perspectiva Alternativa para la Cultura</i> .....	31
3.4 El Sector Cultural y la Gestión .....	39
3.4.1 <i>Particularidades del Sector Cultural</i> .....	39
3.4.2 <i>Las Organizaciones del Sector Cultural</i> .....	40

3.4.3 <i>La Gestión Cultural</i> .....	43
3.4.4 <i>El Rol de Quienes Gestionan</i> .....	44
3.4.5 <i>Las Fuentes de Recursos, el Enlace con los Otros</i> .....	46
3.5 <i>La Responsabilidad Social como Marco de Referencia</i> .....	48
3.5.1 <i>El Recorrido de la Responsabilidad Social Empresaria</i> .....	48
3.5.2 <i>Enfoque Estratégico Instrumental</i> .....	500
3.5.3 <i>Enfoque Ético Normativo</i> .....	522
3.6 <i>Las Organizaciones Sociales como Sujeto Complejo</i> .....	57
3.6.1 <i>La Organización como Sistema Social Complejo</i> .....	57
3.6.2 <i>Planeamiento Estratégico en las Organizaciones</i> .....	65
3.6.3 <i>La Noción de Proyectos</i> .....	67
<b>4. Metodología</b> .....	<b>68</b>
<b>5. Desarrollo</b> .....	<b>68</b>
5.1 <i>Un Escenario en Transición</i> .....	68
5.2 <i>Conceptos Centrales para la Reflexión Crítica</i> .....	72
5.3 <i>Cultura y Economía: Tensiones y Nuevas Perspectivas</i> .....	75
5.4 <i>Las Organizaciones del Sector Cultural y el Desafío de su Responsabilidad Ecológica-social</i> .....	85
5.5 <i>Reflexiones Finales para la Gestión de Sujetos Sociales Complejos</i> .....	95
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>102</b>
<b>7. Referencias</b> .....	<b>106</b>

## 1. Introducción

Este trabajo se inicia a partir del interés de la autora por los procesos de gestión que vinculan organizaciones del sector cultural y empresarial, a través de la responsabilidad social.

Sin embargo, a largo de su abordaje, los conceptos, por su propia potencia transformadora, fueron ganando espacio, mientras que del carácter de los sujetos como actores sociales surgían posibilidades para trascender una mera relación estratégica instrumental. En ese punto, la transdisciplinariedad con la ecología política y la economía ecológica surge de manera orgánica, por sus genealogías y por los procesos que las atravesaron, pero fundamentalmente por su complementariedad para construir alternativas que nos permitan comprender los desafíos de nuestro tiempo.

De este modo, se configuró un trabajo cuyo propósito consiste en explorar la proyección de las organizaciones del sector cultural, en un contexto de crisis ecológica, que demanda perspectivas de análisis en relación con la naturaleza y otredad. Asimismo, la gestión cultural como disciplina tienen entre sus materias pendientes la intervención en la producción de significados en áreas de la realidad no abordadas acabadamente, entre ellas, la cultura ecológica, de modo tal que necesita interpelarse acerca de sus propias barreras, cimentadas en la separación de esferas y sus valoraciones monocordes emergentes.

Los interrogantes formulados se enfocan a las prácticas relacionales de aquellas organizaciones, entendidas como prácticas culturales en su faz económica. No obstante, cualquier planteo atravesado por lo ecológico, sea bajo el nombre de cultura ecológica o no, tiene como tarea precedente la resolución de dualismos y antagonismos que obturan reflexiones integrales y complejas.

A partir de estas consideraciones, se analiza un problema cuya resolución demanda una investigación básica y, por consiguiente, su marco teórico constituye el sustento para fundamentar las articulaciones conceptuales contenidas en el desarrollo, que conducen a las reflexiones expuestas en las conclusiones.

De modo tal que el aporte principal consiste en la interpelación al presente de la gestión, y al potencial transformador, que pueden desplegar estos sujetos sociales complejos en el ejercicio de su responsabilidad ecológica-social.

## **2. Planteamiento del Problema**

### **2.1 Formulación**

Reflexionar acerca de los desafíos de la gestión cultural sustraída del anclaje de una disciplina artística, de sus instituciones y de la presencia del Estado, abre un campo para la exploración de su rol social. En ese marco, a partir de un diagnóstico del contexto, el trabajo plantea cuestionar si ¿es necesario indagar la responsabilidad ecológica-social de organizaciones del sector cultural? Pero, como la responsabilidad es inescindible de la otredad, entonces es preciso completar la pregunta con la vinculación con otro sujeto, en este caso, la empresa. Ambas, como organizaciones sociales complejas capaces de intervenir en la realidad.

### **2.2 Objetivos**

#### ***2.2.1 Objetivo General***

Identificar y relacionar los distintos procesos y dinámicas que validen la exploración de la responsabilidad ecológica-social de las organizaciones del sector cultural como sujetos sociales complejos, a partir de su vinculación con organizaciones empresarias.

#### ***2.2.2 Objetivos Específicos***

a) Describir los macroprocesos que definen el contexto espacio-temporal en el que se configura la responsabilidad ecológica-social.

b) Definir herramientas conceptuales que permitan comprender y relacionar dinámicas contextuales y específicas en el funcionamiento de sujetos sociales complejos.

c) Identificar y relacionar, transdisciplinariamente dinámicas culturales, económicas y ecológicas que describan el marco socio-ecológico de actuación para organizaciones del sector cultural.

d) Analizar las características particulares del sector cultural y su gestión, en procesos de vinculación con organizaciones empresarias en el marco de la responsabilidad ecológica-social.

e) Proyectar la vinculación entre organizaciones del sector cultural y organizaciones empresarias en el marco de su responsabilidad ecológica-social.

### **2.3 Hipótesis**

La vinculación entre las organizaciones del sector cultural y las empresas en el marco de su responsabilidad social posee un potencial que trasciende el intercambio de los recursos (económicos y simbólicos) que son valorados en el actual contexto de la sociedad contemporánea.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Globalización en la Modernidad

La contextualización de un objeto de estudio en las ciencias sociales no es una tarea sencilla porque obliga a considerar las implicancias globales de la heterocronía, y a construir un balance entre el alcance y la profundidad de los procesos a analizar, que habilite una comprensión integral y compleja.

##### 3.1.1 *Modernidad y Globalización, los Macroprocesos Contextuales*

El concepto de modernidad se contrapone con las posibles formulaciones de postmodernidad. Al respecto, Yúdice (2008) las considera meras reinterpretaciones de la fragmentación modernista como “algo nuevo” (p. 46). También se ocupa de aquellas que, ante la “crisis de autoridad de las grandes narrativas” (p.46), la sitúan como una nueva episteme, “como si esa crisis nunca hubiera ocurrido antes” (p. 46). Desde su postura aún transitamos la modernidad, con sus intensificaciones y discontinuidades, pero sin rupturas que adviertan acerca de un cambio paradigmático y con él, el inicio de una nueva época.

Para De Sousa Santos (1998), el fenómeno de “explosión de la realidad mediática informativa” (p. 106) provoca el agotamiento de “la alta cultura modernista”, lo que hace ineludible enfrentar la posibilidad de que, “el proyecto de la modernidad está exhausto y es irrealizable en aquello que, hasta ahora, ha incumplido” (p. 106). Esto último, para el autor, no conlleva la ruptura total que marca el comienzo de una nueva época, la postmoderna, ni una profundización de las continuidades, lo que se registra es una relación contradictoria entre lo moderno y lo postmoderno, “una situación de transición que tiene momentos de ruptura y momentos de continuidad. La combinación específica entre estos puede variar” (p. 121) entre períodos o países.

En cuanto a la globalización, García Canclini (2005) señala que el concepto tiene tantas explicaciones como teóricos y críticos. Algunas, centradas en los avances tecnológicos y comunicacionales, otras haciendo hincapié en procesos geopolíticos, comerciales, y culturales. De hecho, la tarea de definirla dio origen a polémicas insalvables en cuyos extremos se encuentran defensores optimistas y detractores fatalistas, lo que deja a la vista la dualidad en el pensamiento que atraviesa la valoración de este proceso y que caracteriza a la modernidad. El autor interrumpe esos antagonismos complejizando su abordaje analítico a partir de las conclusiones de Mato (1996, como se citó en García Canclini, 2005): “más que un orden social o un único proceso es el resultado de múltiples movimientos, con fases contradictorias, con resultados abiertos que implican diversas conexiones en lo *“local-global*



y *local-local*” (p. 47). Según García Canclini (2005) aquella complejidad se expresa en multidireccionalidad que se forma en los choques e hibridaciones entre quienes permanecen indiferentes, o excluidos de los márgenes del proceso, y aquellos que sí comprenden, o se perciben comprendidos, lo cual delinea un escenario de tensiones entre hegemonía y subalternidad que reordena, de modo fragmentado, “las diferencias y desigualdades sin suprimirlas” (p. 49).

En este trabajo, los aportes relevantes son aquellos que articulan las dinámicas económicas y culturales que permitieron la expansión, consolidación y que aún permanecen vigentes, como ordenadoras de la vida social a nivel global. De modo tal, que sea posible comprender el contexto actual y sus implicancias, pero también ensayar escenarios desde la interpretación prospectiva de la conocida frase de Giddens (1997): somos generaciones que deben crear soluciones a los problemas que generó el acceso a la era global, desde una perspectiva ecológica-social.

Martín-Barbero (2015), afirma que, si queremos entender lo que le pasa a la sociedad, desde “punto de inflexión” (p. 13) que marcaron los años 60’, tenemos que comprender el cambio que se experimenta en los “sentidos del tiempo y del espacio” (p. 14).

Mientras que Appadurai (2001), desde otras coordenadas geográficas, trabaja la idea de “ahora global” (p. 13) que, a diferencia de los anteriores, no precisa un momento histórico, sino que identifica como punto de partida el proceso de “quiebre general de las relaciones inter-sociales” (p. 7). Cuyo efecto es la reconfiguración de la subjetividad moderna y un nuevo orden de inestabilidad en sus procesos de producción sin identificación específica con espacios nacionales, regionales o locales, es decir, desterritorializados.

Según Hall (2003) globalización y modernidad son procesos que, además, se caracterizan por ser “*coextensos*” (p. 17), ya que los cambios se inscriben en el orden del tiempo y también del espacio. Por eso, como señala De Sousa (1998), la transición es un proceso abierto, sin certezas en la resolución de las disputas y contradicciones vigentes de escala global.

### **3.1. 2 *El Entorno Urbano y sus Imaginarios***

En relación con lo planteado por Appadurai (2001), la circulación de los flujos migratorios y de imágenes se producen en un espacio físico que dialoga con la construcción del espacio simbólico, con el que puede, o no, coincidir en escala. Ese territorio, en su configuración urbana, posee características muy disimiles de lo rural. Aunque, en palabras de Chávez (2015), la “ciudad” (p. 351) no da un “sentido exacto de lo urbano”, no es su

“sinónimo”, pero sí representa “la imagen del mapa y lo urbano es el mapa en movimiento” (p. 351), es decir, “la experiencia y la imaginación que suceden en esos tiempos y espacios”. Aquí nos interesan las dinámicas que se despliegan en ambos mapas, los que tejen ese lienzo que “nos soporta”, que hemos construido y que hace de base para “la cultura” (p. 351).

En cuanto al espacio-tiempo que definía Matín-Barbero (2015), Chávez (2015) lo sitúa en la ciudad al considerarla “espacio-tiempo, historizado y proyectado a futuro, pero que se realiza en un presente a través de las personas y comunidades disputando sentidos; conflictividad de la cual algo emerge obteniendo legitimidad mientras otro queda soterrado” (p. 351).

Appadurai (2001) examina el rol de la imaginación y problematiza sus cambios en coincidencia con García Canclini a partir de tres aspectos: el primero, alude al desprendimiento de la imaginación de espacios expresivos exclusivos como “el arte, el mito y el ritual” (Appadurai, 2001, p. 8), usualmente atribuidos a condiciones extraordinarias o geniales de ciertos individuos. El segundo, corresponde a la instalación de la imaginación en la vida diaria “de personas comunes” (p. 9), tanto en el sentido de realizar una tarea productiva transformadora como en el hecho de ser una práctica culturalmente organizada, en la cual sienten e imaginan colectivamente. Por último, como consecuencia de lo anterior, “es combustible para la acción” (p. 10) porque toda práctica social organizada adquiere una dimensión política que, aplicada a la imaginación, puede transformar o redefinir subjetividades cotidianas en torno a las ideas de “vecindario, nacionalidad, nuevas lealtades, intereses y aspiraciones individuales” (p. 10). En consecuencia, la imaginación pasó a ser un hecho social y colectivo que crea “hermandades” (p. 11) que trascienden las fronteras de la nación, y que, a su vez, son mediadas y “sostenidas por los medios electrónicos de comunicación”, por lo que presentan una complejidad extra, se entrecruzan con diversas experiencias locales, del gusto, del placer y de la política, lo que posibilita la convergencia “en el plano de la acción social *translocal*” (p. 11).

La diversidad del enfoque sociológico se enriquece en diálogo con la perspectiva antropológica que incorpora las dinámicas territoriales.

En opinión de Grimson (2011) la antropología hace más de un siglo “mostró que cualquier práctica, creencia o identidad considerada fuera de su contexto [...] tiene exclusivamente el sentido otorgado por el contexto de quien lo analiza, pero no en el contexto de quienes son analizados” (p. 248). Toma posición frente a las corrientes que exaltan lo fluido, lo fragmentario, y plantea que existen marcos y configuraciones que exceden la voluntad, el deseo y la capacidad de decisión de los individuos, y que operan como punto de

partida para aprender lo que no es propio. Rescata la afirmación de Todorov (1991, como se citó en Grimson, 2011) para dar cuenta de que “siempre existe la posibilidad de rechazar las determinaciones de nuestra historia cultural” (p. 138), aunque la mayoría de los seres humanos vive dentro un marco trazado por ella, inclusive, ante aquel rechazo, el reemplazo es provisto por las culturas con las que este mismo marco ha entrado en “contacto” (Grimson, 2011, p. 138). Además, los procesos de reafirmación, negación o resignificación son posibles en la medida que el sujeto haga consciente su existencia y las variantes a las que acceda en el desarrollo intercultural de su vida. Asimismo, comparte con García Canclini (1995) la opinión acerca de la funcionalidad de los postulados postmodernos para repensar las “formas de organización compacta” (p. 46) que proponía la modernidad (clase, nación, etc.), pero no adscriben a la “irrupción errática de los deseos ni la consiguiente incertidumbre de significados”, que no es sostenible para las sociedades porque ellas demandan “estructuras en las que se piense y ordene lo deseado” (p.46).

### ***3.1.3 Globalización desde Latinoamérica***

La potencia del proceso globalizador se explica en diversas sinergias entre lo económico, lo tecnológico, lo político, sin embargo, una de las más relevantes es el enlace entre cultura y economía, que define un modo dominante de ser y estar en el mundo, en el cual los negocios edifican la estructura y proveen los bienes, servicios y experiencias que lo retroalimentan.

Yúdice (2008), recurre a la metáfora de un virus para ilustrar la velocidad a la que se desplegó la globalización, impulsada por innovaciones tecnológicas, la connotación de la metáfora también le permite contrastar con el “entusiasmo neoliberal” de los 90’ que indujo a sus “intelectuales orgánicos” a “sentenciar el triunfo del libre mercado y el final de las ideologías” (p. 109).

Para Rifkin (2002), la economía global dejó atrás la producción industrial en masa y la posesión de la propiedad como ordenador socioeconómico para dar un giro determinante hacia la “economía-red global” (p. 13). La que se configura sobre el acceso y el consumo de bienes intermedios y finales, como objetos deslocalizados, cuya fabricación y circulación se organiza en torno al menor costo salarial y de logística ofrecido en el mercado mundial.

Al mismo tiempo, determinadas ciudades capitales o enclaves urbanos concentran los núcleos generadores de valor simbólico, los procesos de producción de alto valor agregado y los centros financieros. El asiento de las marcas, sus departamentos de I+D, las áreas de

diseño, marketing y comercialización y las consultorías financieras, se encuentran fácilmente en los países considerados centrales.

De Sousa (1998), también se ocupa de las dinámicas económicas globales desde una perspectiva orientada al consumo, en la cual correlaciona directamente la expansión extensiva del mercado, la mercantilización y la digitalización de la información y el acceso al universo simbólico con la creciente customización o fase de High Value de la oferta.

Desde un análisis situado en Latinoamérica, García Canclini (2002), da cuenta de una “nueva articulación entre mercancías y significados” (p. 60), cuyo impacto es segmentado y desigual, lo que explica la existencia de múltiples centros de poder localizados en las sociedades centrales y en las “élites de la periferia” (2005, p. 179), que “intensifican dependencias recíprocas” al habilitar el acceso diversificado a “un mayor número de bienes y mensajes” (p. 179), así estructurar sus propias prácticas de consumo de sentidos y significado, mientras que comparten un territorio delimitado por el concepto de Estado-Nación, con otros segmentos mayoritarios que no participan de esta realidad. Las mismas dinámicas de exclusión se repiten, según Ortiz (2004), en la oferta/acceso al mercado de trabajo.

En un análisis de la producción intelectual latinoamericana, Brunner (1990, como se citó en Yúdice, 2008) explica que una vez superado el deseo de entender a la cultura como “fundamento unificador de clase, raza, historia o ideología”, existe espacio para comprender que al desterritorializarse “se hace más compleja y variada, asume todas las heterogeneidades de la sociedad” y “se estructura según la pluralidad de lo moderno” (Brunner, 1990, como se citó en Yúdice, 2008).

La cultura industrializada y masificada pierde su centro y se llena de expresiones diversas y transitorias. A partir de este razonamiento, aquel “deseo unificador se vuelve reductivo y peligrosamente totalitario o sencillamente retórico” (Brunner, 1990, como se citó en Yúdice, 2008). En opinión de Yúdice (2008), la hegemonía lograda por el capitalismo neoliberal, gracias a la extensión de sus redes por todo el globo (incluidos los procesos de resistencia), provocó el traslado de las disputas a la dimensión cultural. “Este desplazamiento anidó en la concepción y en la práctica mismas” (p. 115) de esta esfera, lo que explica por qué sus críticos inculparon a los propios rasgos culturales del proceso globalizador.

### ***3.1.4 La cuestión Paradigmática y el Rol de la Ecología Política***

Las discusiones acerca de la continuidad de la modernidad, de su intensificación o de la ruptura paradigmática que abre a la postmodernidad, fueron mencionadas por algunos de

los autores citados. Sin embargo, aquí no se alude a estos debates sino a la emergencia de paradigmas alternativos que captan el estadio de transición descrito y se inscriben por fuera de las categorías tradicionales que proveen las ciencias sociales.

Para De Sousa (1998) la necesidad de fijar paradigmas en abstracto, según las reglas de separación entre la teoría y la práctica, responde a un modo de pensamiento moderno basado en la “representación” (p. 123) que crea y aísla al otro, transformándolo en objeto de estudio, lo cual requiere a su vez, un sujeto que lo describa, abstraído de “cualquier intervención creativa” (p. 123), con la suficiente distancia para garantizar conocimiento objetivo. El paradigma moderno en occidente contiene un modo de pensamiento que define como abismal, en el cual lo real y lo próximo son antagónicos, y frente a esto, propone que “ser pragmático significa abordar la realidad a partir de las cosas últimas de Willam James” (p. 123), que equivale a decir, de las consecuencias. “Mientras menor sea la distancia entre actos y consecuencias se hace más fácil y, más necesario, un saber edificante” (p. 123). Otra derivación de aquel pensamiento es el trazado de una línea radical entre lo existente y lo que es “producido activamente como no existente” (De Sousa Santos, 2010, p. 22) bajo la apariencia de “una alternativa no creíble a lo que existe”, o como un “objeto empírico” inabordable “desde el punto de vista de las ciencias sociales convencionales”. A esta suerte de paradoja, el autor la define como “sociología de la ausencia” (p. 22) que produce la no existencia de formas no relevantes o comprensibles de ser de otros. Entre sus diversos mecanismos, opera a través de “la monocultura del saber y del rigor” (p. 22) atribuida al conocimiento científico. Toda otra forma de saber o conocer, surgidas de prácticas sociales, “populares”, “indígenas”, “campesinas”, “urbanas” (p. 24), que no pueda expresarse en sus parámetros, carecen de validez y no son evaluadas como importantes o rigurosas. De este modo, descalifica y caracteriza como “invisible, no inteligible o desechable” (p. 22) toda realidad que queda por fuera de la ciencia occidental.

Con argumentos semejantes, Richard (2009) hace hincapié en un paradigma “periférico-intersticial” (p. 27) entre lo local y global que dé lugar a la expresión de otras “subjetividades” (p. 29). Ambos autores registran la necesidad de un cambio paradigmático que, ya sea en la intersección o más allá de la línea, generen espacios simbólicos y aperturas para edificar racionalidades que den respuesta a las necesidades potenciales o existentes de una comunidad interpretativa determinada, lo que De Sousa (2010) sintetiza bajo el concepto de “ecología de saberes” (p. 50).

Lo anterior permite introducir a la ecología política como una suerte de paraguas que contiene múltiples disciplinas y saberes para comprender de modo integral la realidad que

habitamos, identificar los impactos de las acciones sustentadas en el paradigma moderno y construir alternativas a aquellas promesas irresueltas, así como las consecuencias de valorarlas como deseables.

Por su parte, Leff (2006) elabora una definición a partir de su tarea más relevante: “La ecología política construye su campo de estudio y de acción en el encuentro y a contracorriente de diversas disciplinas, pensamientos, éticas, comportamientos y movimientos sociales” (p. 21). Su transdisciplinariedad emerge de la confluencia de “las ramificaciones ambientales y ecológicas de nuevas disciplinas, entre las que subrayamos a la economía ecológica, la antropología de las relaciones cultura-naturaleza y, principalmente, a la dimensión política. Por lo que

“no es meramente una estrategia práctica; su práctica no sólo está mediada por procesos discursivos y por aplicaciones del conocimiento, sino que es esencialmente una lucha que se da en la producción y apropiación de los conceptos. No sólo porque el ambientalismo crítico combate las ideologías que fundan la racionalidad de la modernidad insustentable, sino porque la eficacia de una estrategia de reconstrucción social implica la desconstrucción de los conceptos teóricos e ideológicos que han soportado y legitimado las acciones y procesos generadores de los conflictos ambientales. La orientación de las acciones hacia la construcción de sociedades sustentables se da en un campo de luchas teóricas y de politización de conceptos”. (Leff, 2006, p. 29)

El autor enfatiza en la politización de la ecología, para lo cual es indispensable establecer el enlace con la economía ecológica. La ecología política emerge en el “*hinterland* de la economía ecológica” (p. 22) para analizar los procesos de significación, valorización y apropiación de la naturaleza que plantean controversias derivadas de lenguajes diversos e incluso antagónicos, “donde los valores políticos y culturales desbordan el campo de la economía política” (p. 22).

Dentro de la misma corriente, Escobar (2000), afirma que uno de sus objetivos más trascendentes es “desmontar la dicotomía entre naturaleza y cultura, la cual es fundamental para el dominio del conocimiento experto en consideraciones epistemológicas y gerenciales” (p. 122). Las posturas dualistas logran cierto consenso en la representación de naturaleza y cultura como dominios diferentes y, por consiguiente, su conocimiento y manejo separado. Esto “ya no es sostenible” (p. 125) al igual que “otros dualismos predominantes” (p. 125) que se desprenden de la misma dicotomía: “la mente y el cuerpo”; “la teoría y la práctica”; “el lugar y el espacio”; “el capital y el trabajo”; “lo local y lo global” (p. 125)

En palabras de Lander (2000), los ciudadanos del mundo moderno lo experimentan como un “mecanismo desespiritualizado que puede ser captado por los conceptos y representaciones construidos por la razón” (p. 15). Luego, la modernidad cultural separó la razón en tres esferas autónomas, “ciencia, moralidad y arte”, cada una se organizó “según aspectos específicos de validez: verdad, derecho normativo, autenticidad y belleza” (p. 15) y estructuró el tratamiento de sus problemáticas “de conocimiento, de justicia y moral o de gusto” (p. 15), respectivamente. Finalmente, cada esfera autónoma alcanzó la institucionalización, el “discurso científico, teorías morales y jurisprudencia, y la producción y crítica de arte” (p. 15), y sus problemáticas se volvieron específicas para ser abordadas por especialistas, por lo que estima necesario “un esfuerzo de deconstrucción del carácter universal y natural de la sociedad capitalista-liberal. Esto requiere el cuestionamiento de las pretensiones de objetividad y neutralidad que legitiman a las ciencias sociales” (p. 12).

En esa tarea se inscribe la ecología política y la economía ecológica, en palabras de Sejenovich (2011), el ambientalismo debe superar las “antinomias” “entre la sociedad y la naturaleza”, “teoría” y “práctica” (p. 13), y construir visiones integrales de las interacciones. Aunque “no es posible postular algo nuevo sin ruptura, tanto de método como de paradigma. Y las rupturas no siempre son armónicamente asimilables.” (p. 13). Max Neef (2004), afirma que “ni la naturaleza ni la sociedad humana pueden funcionar a través de relaciones monoplares” (p. 18). Su separación obedece a una realidad artificial que solo puede ser “normal en el pensamiento racional y en su correspondiente lógica lineal” (p. 18). Según el autor, la insistencia en simplificar artificialmente nuestro conocimiento acerca de ellas es la causa por la cual continuamos “provocando crecientes disfunciones en las interrelaciones sistémicas que componen tanto el eco-sistema como los tejidos sociales” (p. 18). Su aporte se centra en la construcción de una pirámide transdisciplinar de saberes, que transita desde un nivel empírico hacia un nivel propositivo, continúa en un nivel normativo y concluye en el nivel valórico, “lo que debemos hacer” o “cómo hacer lo que queremos hacer” (p. 8), de lo que se ocupan la ética, la filosofía y los valores. Las acciones deberían poseer componentes en los cuatro niveles, en las múltiples relaciones verticales posibles, sin embargo, la transdisciplinariedad no se verifica en la realidad. En su opinión, del restablecimiento de ese orden depende la posibilidad de enfrentar las grandes problemáticas que definen el nuevo siglo, todas ellas inscriptas en el nivel valórico (la preocupación por las generaciones futuras, el “planeta en su conjunto” (p. 10), una economía orientada a las personas, la búsqueda de “respuestas éticas” (p. 10)). Esta crisis civilizatoria conlleva a una “preocupación global por

la especie humana y por la vida en general, el lenguaje organizador debiera ser probablemente una suerte de ecología profunda” (p. 9).

Las diversas separaciones que marcan la ecología política y las consecuentes dinámicas que recaen sobre la naturaleza son el eje vertebrador de este trabajo. No obstante, tal como señalaba Williams (2003), “la Naturaleza es quizás la palabra más compleja del idioma” (p. 233) y a la vez una de las metáforas más potentes y performativas, sumado a que, en un contexto de crisis ambiental, adquiere un nivel de controversia que excede ampliamente sus objetivos. Lo que interesa destacar es que la modernidad la convierte en objeto de dominio de las ciencias para su conocimiento. Desde la perspectiva de Leff (2006), el sistema económico la externaliza como totalidad y la reinserta (fragmentada y reducida) en forma de materia prima dentro del “flujo unidimensional del valor y la productividad” (p. 3), lo cual provoca el desacople de su funcionamiento y orden ecosistémico como base material para la vida. A partir de esta descripción, la tarea de la ecología política consiste en tensionar los sentidos que habilitan ese modo de relacionamiento con la naturaleza impuesto por la hegemonía de una lógica insustentable (su arraigo se evidencia en afirmaciones cotidianas como “condiciones naturales de existencia” o “desastres naturales” (p. 4)). La perspectiva política da cuenta de las relaciones entre seres humanos y de ellos con la naturaleza que se construyen a través de relaciones de poder (en el saber, en la producción, en la apropiación de ella) y los procesos de “normalización” de “ideas, discursos, comportamientos y políticas” (p. 4).

A lo dicho por Leff, se agrega la propuesta de Haraway (2019) quien alerta sobre la necesidad imprescindible de “devenir-con” (p. 35), que es la manera en la que los seres asociados se vuelven capaces (habla de seres para evitar el “excepcionalismo humano”(p. 36)) en una configuración de mundo “semiótico-material y relacional”, porque lo “que son y quienes son” “Naturalezas, culturas, sujetos y objetos no preexisten a sus configuraciones entrelazadas del mundo” (p. 36).

A modo de síntesis, como dice Escobar (2000), en muchas partes del mundo existen movimientos históricos inauditos de la vida económica, cultural y biológica que invitan a reflexionar acerca de las transformaciones económicas que podrían construirse. En un “viraje esperanzador de los hechos en la historia social de las culturas, las economías y las ecologías” (p. 138).



### **3.2 Identidad Individual e Identidad Social**

En el punto anterior, algunos autores daban cuenta de la crisis paradigmática y, en su valoración encontraban los argumentos para afirmar la continuidad —o no— de la modernidad. Más allá de esos debates intelectuales, lo cierto es que atravesamos una crisis de legitimidad de los universalismos. En palabras de Arfuch (2002), atravesamos tiempos de difuminación de verdades y de pérdida de certezas y valores unívocos por lo cual se liberó espacio para replanteos y disputas de sentido.

#### **3.2.1 Definición de Identidad Individual y Social**

En este contexto se inscriben las críticas a la noción de identidad que, en palabras de Hall (2003), se orientaron a la deconstrucción de su carácter “integral, originario y unificado” (p. 14), y, aunque fueron formuladas por diversas disciplinas, ninguna logró salvar su “inadecuación” (p. 14) mediante otro concepto que pudiera reemplazarla. El autor, siguiendo a Derrida (1981), explica que ante la imposibilidad de superarla dialécticamente seguirá operando bajo “tachaduras”, como señalamiento de que “no funcionará dentro del paradigma que le dio origen”, pero “sin ella, cuestiones claves no pueden pensarse en absoluto” (p. 14).

La crítica deconstructiva aplicada a uno de los campos constitutivos de la identidad, el psicoanalítico, postula que ella no señala ese núcleo estable e inalterable del yo que es y sigue siendo siempre el mismo. En tanto que, en su otro campo, el social, “se opone a la existencia del yo colectivo o verdadero que puede estabilizar, fijar o garantizar una unicidad o pertenencia cultural sin cambios” (p. 17). Según el autor, en tiempos de modernidad tardía, las identidades “están cada vez más fragmentadas y fracturadas” (p. 17) por lo que nunca se unifican ni son singulares sino construidas de múltiples maneras a través de discursos, prácticas y posiciones diferentes, usualmente cruzadas y antagónicas y sujetas a una historización radical. Es decir, al uso de los recursos de “la historia”, “la lengua” y “la cultura” (p. 17) y en un constante proceso de cambio y transformación, que se pone de manifiesto en la práctica discursiva.

Entonces, resulta claro que para Hall (2003) las identidades se construyen dentro del discurso, bajo especificidades históricas, institucionales, de formaciones y prácticas discursivas, de estrategias enunciativas y en el marco de un “juego de modalidades específicas de poder” (p. 18). A partir de aquel, la identidad narrativiza su devenir reconociendo un pasado y orientándose al futuro.

Por último, concluye en que “el significado positivo de cualquier término —y con ello su identidad— sólo puede construirse a través de la relación con el otro, la relación con lo

que él no es, con lo que justamente le falta” (p. 18). Esa vinculación entre identidad y exclusión es “lo que se ha denominado su afuera constitutivo” (p. 18).

De su existencia se vale la practica discursiva para producir efectos de frontera y consolidar una concepción no esencialista del proceso identitario.

La articulación del campo psicoanalítico y social, gracias al trabajo discursivo, da como resultado una noción amplia de identidad que involucra de modo complejo al lenguaje, la cultura y el contexto histórico.

Resta señalar un aspecto más, el anclaje físico, la corporalidad que encarna la articulación del campo psicoanalítico y social a través del discurso. El cuerpo, es la materialización del yo –individual- que enuncia el discurso y, a la vez, el límite físico constitutivo de la otredad. En el nivel colectivo, sitúa al sujeto en coordenadas espacio-temporales en las que vivencia experiencias históricas, aun, cuando se refiere al -no lugar- son la referencia material de partida. En ese plano enunciativo de la identidad, la su base corpórea es la que atraviesa las experiencias que la constituyen y la sitúan históricamente, como participante de sujetos colectivos y, fundamentalmente, como protagonista de relaciones.

En efecto, Báez (2008) destaca que la identidad en el campo social “se construye sobre estratos simultáneos y nunca estáticos de sentido de pertenencia, abstracción categorial (espacial, territorial, conductual, temporal, reconocimiento cognitivo simbólico común) y dinamismo jerárquico” (p. 300). Acuerda con Hall en su determinación por un acontecer histórico, pero agrega que la integración de sus componentes no suele ser rápida en relación con ese acontecer, lo cual explica la existencia de cierta base estable de comportamientos, de reacción, reflexión o acción que produce significados, formatos y pautas de gestión social. También destaca la centralidad de la otredad en la identidad social como condición relacional de oposición o filiación directa de un grupo entre sí, o con otro, con quienes intercambian o interpretan distinciones culturales. Concluye en un ordenamiento de la “multidimensionalidad” (p. 302) de la identidad social cuyo primer nivel es la “ciudad” hasta alcanzar el extremo más amplio de la identificación que es la “civilización” (p. 302).

### **3.2.2 *Discurso e Identidad***

En la multidimensionalidad en la que fluctúa la identidad el discurso se vuelve un factor nodal, de allí la necesidad de abordar superficialmente (dada la amplitud de su repertorio conceptual) las nociones básicas que habiliten la comprensión de su funcionamiento desde el enfoque del giro lingüístico. Bajtín (1999), uno de sus exponentes,

explica que presentar a un oyente como pareja del hablante en postura de comprensión pasiva es “una abstracción” (p. 10) didáctica que obtura el papel activo del oyente y omite sus momentos más importantes: la comprensión total y activa que implica una respuesta (p. 10). Entonces, debe hacerse consciente la existencia de otras instancias complejas del fenómeno. Según el autor:

“el oyente, al percibir y comprender el significado (lingüístico) del discurso simultáneamente toma, con respecto a éste, una activa postura de respuesta: está o no está de acuerdo con el discurso (total o parcialmente), lo completa, lo aplica, se prepara para una acción, etc.; y la postura de respuesta del oyente está en formación a lo largo de todo el proceso de audición y comprensión”. (Bajtín, 1999, p. 10)

Por eso, “toda comprensión [...] está preñada de respuesta y de una u otra manera la genera: el oyente se convierte en hablante” (p. 10). A lo que se agrega el reconocimiento de ecos y reflejos de otros enunciados que están presentes en cada formulación, por lo tanto, su análisis debe comprenderlo desde el inicio como una respuesta, en sentido amplio, “a los enunciados anteriores de una esfera dada” (p. 24). De este modo un enunciado refuta, confirma, completa, está basado en otros, a los que supone conocidos y toma en cuenta de alguna manera “Uno no puede determinar su propia postura sin correlacionarla con las de otros” (p. 24)

En el estudio del dialogismo, Arfuch (2002) da cuenta de que éste cancela la antinomia entre sujeto y objeto por la presencia protagónica del otro en el enunciado, debido a que antes que éste sea formulado, se registra “a un otro prospectivo, conocido o hipotético, cuya expectativa, cuya reacción de respuesta imagino para adelantarme a él” (p. 27)). Así es como se invierten “los términos de toda concepción unidireccional, univoca, instrumental, de la comunicación”. Para la autora en “toda interacción dialógica (real/imaginaria, en ausencia, en presencia, etc.) se desplegará en una refracción significativa muy lejos de la lógica del uno más uno” (p. 27). Esa lejanía, abre espacio a la “razón dialógica como modo de relacionamiento con el mundo”, en la que se reconoce una simultaneidad en el encuentro de ambas miradas, “pero cada una situada, respecto de la otra, en un punto diferencial e irreductible” (p. 28).

La perspectiva de Bajtín (1999) subraya que el objeto de las prácticas discursivas es, el significado y los mensajes, por lo cual, el proceso requiere “ser construido, transformado, nuevamente en prácticas sociales si el circuito va a ser a la vez completado. Si no hay significado no puede haber consumo. Si no se articula el significado en la práctica, no tiene efecto” (p. 87).

Por su parte, Garreta (2004) ilustra qué ocurre en los procesos de “confrontación con esta otra polimorfa variable y caótico” (p. 36) que operan como disparadores del cuestionamiento acerca del “sí mismo como tal”, cuyas respuestas pueden conducir al “replanteo acerca de la eficacia de los elementos culturales vividos como propios”, pero también puede provocar una “reafirmación acrítica de los mismos como espacio de resistencia o autodefensa de una mismidad”, que se percibe amenazada ante el “aumento exponencial de los horizontes de sentido, alternativos al que hasta el momento soportaba el propio” (p. 36).

### ***3.2.3 Conceptos para el Análisis Organizacional Sistémico***

Los conceptos definidos adquieren particularidades al aplicarse a organizaciones sociales. Etkin y Schvarstein (1992) elaboran un esquema conceptual para ampliar el alcance de la comprensión de este fenómeno social y mejorar la orientación de las prácticas transformadoras aplicadas a ellas, mediante políticas de gestión.

El funcionamiento de la organización se explica a partir de tres sistemas básicos con sus correspondientes actividades: “Unidades operativas” (p. 52), reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno, además de mantener entre sí relaciones recíprocas. “Mecanismos de regulación” (p. 52), asociados y pertenecientes a las anteriores, mantienen la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación. “Metasistema” (p. 52): provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para su funcionamiento, como así también los recursos, desde una posición de autorreferencia, es decir que aquí se aloja la conciencia de la organización sobre sí misma, su autopercepción. Los componentes de metasistema son “metaconceptos”: “identidad, estructura, autonomía” (p. 156) que se complementan con “relaciones dialógicas” (p. 162) para dar cuenta del sujeto en su totalidad compleja.

La utilización de múltiples marcos teóricos que aluden a la identidad organizacional de manera inconsistente también se verifica en su referencia al sujeto organizacional. Debido a esto, los autores enfatizan en la distinción entre lo que comprende y lo que queda por fuera. La identidad no se enfoca en misiones y objetivos ni en su “deber ser” (p. 14) (propuesto por un grupo o delineada por “la realidad circundante” (p. 15)); no se reduce a los propósitos o los productos de la organización; tampoco es un recurso (que pueda servir o no, romperse o perderse), factor productivo o variable organizacional sujeta a cambios internos, ni es el resultado del intercambio con el contexto, no es información o actitudes que provengan de él a través de proceso de educación o socialización. Cada una de estas conceptualizaciones

erróneas dan cuenta de ella “como un objeto” (p. 15) al que es posible asignarle una “eficacia causal sobre las acciones y explicativa sobre los razonamientos” (p. 15). Estas ideas de “artificio” o “dispositivo” (p. 16) dan lugar a una serie de fórmulas para gestiones eficaces o estrategias de “excelencia” (p. 15) que apuntan a su adaptación, educación o cambio.

Los mismos autores, (1992) proponen una visión “cualitativamente diferente” (p. 16), se trata de una condición de existencia de la organización cuyos rasgos se construyen a partir de los propósitos, pero “también en las relaciones entre los miembros de la organización, las capacidades y recursos existentes, el poder y la confrontación de racionalidades, como aspectos de consideración inexcusable” (p. 14). Luego, la “invariancia” (p. 14) opera sobre estos rasgos garantizando su continuidad (sin que esto conlleve a “rigideces y estereotipos” (p. 158)). En ellos se condensan diferentes modos de relación en el tiempo, que se refuerzan y reproducen recursivamente. La identidad organizacional “se construye de modo autorreferencial y auto afirmativo” (p. 14) y el conocimiento de sus rasgos es importante porque permite (a un observador u operador) comprender las reglas con las cuales la organización procesa los cambios. A su vez, es el cambio el que la sustrae de un carácter absoluto y evita que la permanencia de aquellos amenace “la propia supervivencia” (p. 158). De hecho, no se edifica necesariamente en tradiciones o rituales, “puede configurarse en la transgresión, en el enfrentamiento, en la contradicción, en la negación o la oposición respecto de factores o componentes internos o externos” (p. 15)

La continuidad de la identidad (“producción en la fábrica, educación en escuelas, curación en hospitales” (p. 54)) se preserva mediante procesos de cierre o clausura (no asimilables al aislamiento). Como sistema abierto, que funciona en un ambiente, sus “coherencias internas” (p. 16) tienen de referencia las “convenciones y códigos sociales del medio” (p. 16) (aun cuando en su reafirmación los contradiga). “Todas las organizaciones sociales (...) evolucionan en el tiempo y este cambio evolutivo” (p. 53) (se caracteriza de ese modo porque da soluciones estructurales y coyunturales) “se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que la distinguen como singulares y únicas” (p. 53). Sin embargo, es posible que existan cambios de identidad, lo que provoca una transformación en la “trayectoria” (p. 16) que no conlleva a su desaparición.

Respecto a la operación de su definición, los autores se valen del esquema de distinción de figura y fondo. “La figura -identidad- adquiere existencia cuando la describe un observador que la constituye en objeto de análisis” (p. 158) y “su tiempo” es simultáneo al de “la atención” (p. 158) que este le asigna. Por lo tanto, la presentación de esa imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe (p. 158). Resulta evidente que no hay

un "espíritu de cuerpo"(p. 17) que la sitúe en un "lugar determinado o específico en el acontecer organizacional" (p. 15). Aunque, "su existencia se devela" (p. 15) en el plano estructural de la organización "por el acuerdo explícito o por la congruencia reiterada de las acciones y las representaciones" (p. 15) que allí ocurren.

El segundo metaconcepto es la estructura organizacional que indica el "modo de relación espacio-temporal entre las partes, las funciones y actividades de una organización compleja" (p. 113). Aunque también expresan una variedad: aquellas estructuras "consideradas o percibidas como posibles por los participantes y que forman parte de sus conductas alternativas" (p. 113), lo que define su "plasticidad" (p. 157). Una mayor plasticidad estructural en la organización mejora el "grado de adaptación activa a la realidad" (p. 157).

En cuanto a la autonomía, como metaconcepto, es la capacidad de la organización para "governarse", "reorganizarse" y "sobrevivir en condiciones diferentes a las de su origen" (p. 162), obedece a la fuerte determinación interna que le provee su trama de relaciones. Como unidad, es independiente de "los cambios en las condiciones ambientales" porque éstos "no generan pérdidas de su identidad" (p. 162).

Asimismo, el funcionamiento de los metaconceptos se articula a través de las "relaciones dialógicas" (p. 162), es decir que para cada estado o proceso interno existe un par de lógicas polares que habilitan comportamientos o modos de pensar opuestos, ante una misma realidad, con la particularidad de que "no se eliminan entre sí", "se estructuran en un modo simbiótico de asociación" (p. 162).

Por último, la cultura organizacional da cuenta de "los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados" (p. 201). Su reconocimiento permite anticipar respuestas a situaciones concretas e identificar "las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización" (p. 201). Su especificidad obedece al modo particular en que el sistema incorpora los intercambios recíprocos que establece con su medio más amplio. Ella reúne los mecanismos para la legitimación e instauración del poder, no obstante, las pautas compartidas internamente no alcanzan su total aceptación o rechazo, porque sus componentes están en continuo movimiento, se forjan y modifican "en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización" (p. 204), lo cual no debe confundirse con fragilidad o volatilidad, por el contrario, la cultura se sustenta en las instituciones básicas del medio social, apoyada en "ideologías" y "valores" (p. 204) y posee la capacidad de construir modos de "realimentación" (p. 205), lo cual permite comprender

por qué sus elementos son tan difíciles de modificar, “sus componentes estructurales de lento movimiento” (p. 205) y los cambios son leídos como adaptaciones.

Entre sus elementos se destacan: “los caracteres del entorno que la organización comparte como institución abierta”(p. 203); “los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional”; “los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales” (incluidos componentes no jerárquicos); “los actos simbólicos”, que funcionan como rutinas; “las redes de comunicación que conectan a los participantes”; “el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo”(p. 203).

Respeto a su diferenciación con la identidad, los autores advierten que su utilización sinonímica es un equívoco emergente de la relación recursiva entre ambas: los rasgos de la identidad organizacional quedan comprendidos en el concepto de cultura, por lo que “se forman por un proceso conjunto” (p. 206). En el análisis organizacional ésta pertenece al plano de lo estructural, puede aprenderse, actualizarse mediante la incorporación de conocimiento e incluso poseer contradicciones. En tanto que la primera se manifiesta en la estructura, su existencia “no depende” de la comprensión de los participantes y no posee “rasgos básicos” (p. 206) contradictorios en sí mismos”.

### **3.3 Cultura, Economía y Economía Ecológica**

#### **3.3.1 *Genealogía de la Cultura***

Antes de iniciar cualquier análisis acerca del campo cultural o de lo cultural resulta inevitable repasar la genealogía de cultura porque, en palabras de Cortina (2008), los términos con una larga historia “son enriquecidos por matices diferentes”. Y en “su devenir acumulan una variedad de connotaciones” (p. 17) y rupturas que explican los sentidos que su significado convoca en el presente.

El origen etimológico de esta palabra tiene importancia como punto de partida para el recorrido cíclico que describe su conceptualización. Los autores que analizan su raíz latina “cultus” remiten al cultivo de la tierra o al “verbo latino collo que, entre otros significados, connota habitar” el “ámbito labrado” por los seres humanos (Dussel, 1969, como se citó en Olmos y Santillán Güemes, 2004). El medio físico transformado, cambiado de forma o de sentido (Olmos y Santillán Güemes, 2004, p. 12). Por su parte Garreta (2004) también toma la raíz collo, “en el sentido de ocupar un mundo –un orden– creado por la comunidad que humaniza un territorio, un suelo que es modificado a través de un complejo sistema de apropiación material y simbólico” (p. 53). La comunicación/transmisión trasgeneracional de

ese orden es un “hecho social total” cotidiano “que incluye la participación y se completa en la posteridad adquiriendo siempre, en formas diversas sentido trascendente.” (p. 53)

El mismo autor da cuenta de que la ruptura con el espacio cultural concreto y el desplazamiento de su raíz epistemológica hacia “la conciencia racional, con sus variantes filosóficas, científicas y tecnológicas” obedece al desarrollo histórico del “mundo europeo occidental” (p. 53). En particular, de la Europa cristiana renacentista que impone con un “sentido aristocratizante”, hegemónico y excluyente sus “concreciones” del “mundo del espíritu” (bellas artes, música académica y literatura) a “las clases subalternas” (p. 53). Luego, la expansión colonialista alcanza a los “pueblos extraeuropeos” (p. 53), sus saberes y modos de ser-cultivar. Finalmente, “a mediados del siglo XVIII se generaliza el empleo de lo cultural” (p. 54) en contraposición a “lo natural” y el término cultura queda reservado como “sinónimo de perfección espiritual” (p. 54).

Pese a la distancia histórica esta ruptura explica el giro, pero no la vigencia, de una concepción acotada a las artes que, para Santillán Güemes (2000), es el modelo que aún sustenta “políticas culturales” nacionales e internacionales y que alimenta el imaginario de “muchos artistas y productores” (p. 3). En la continuidad de su genealogía, el autor ubica otra ruptura trascendente a finales del siglo XVIII, cuando se cuestiona la racionalidad de “los ilustrados” y la cultura se caracteriza “como espíritu del pueblo”. En la valorización de su “fuerza vital”, “sus costumbres y decires” se sientan las bases para “la diversidad de culturas”(p. 3).

En lo que respecta a la institucionalidad internacional, su rol es elaborar conceptos y documentos vinculados a la cultura (tarea en la que se destaca UNESCO) con diferentes modalidades de participación de la comunidad. Mediante esta estrategia, garantiza adhesión y facilita el establecimiento de marcos comunes de acción en materia de políticas públicas y en la construcción de consensos globales. No obstante, aquella crítica de Santillán Güemes (2000) al modelo que “pervive en el sentido común”(p. 4) se hace extensiva a estas formulaciones.

Williams (1997), advertía como problema del concepto de cultura, inscripto en la modernidad, su incapacidad para explicar el vínculo entre “cultura”, “sociedad y economía”, tres formulaciones históricas recientes dentro del proceso social total (p. 23). En lugar de dejar de consignar a “la tierra o la mente” para configurar “una conciencia histórica” (p. 24) cada una de esas áreas se identificó con un concepto diferente y evolucionaron de maneras no armónicas entre sí. Además, su definición entraña complejidad debido a que el mismo concepto nombra al proceso interno que se despliega en la “vida intelectual” (p. 29) y “las



artes” (con sus supuestos “medios especializados” (p. 29) de acción) y a “todos los estilos de vida” (p. 29) también con las especialidades que designa el “proceso general” (p. 29). Así, emergen tensiones que no han sido resueltas y cuya reconciliación no es posible, debido a que “cada tendencia está preparada para negar a cualquier otra”, a “todo uso adecuado del concepto” (p. 28). Entonces, para el autor, el problema originario consiste en dilucidar si se trata de una teoría de las “artes” y “la vida intelectual”, en sus relaciones con la “sociedad”, o del “proceso generalizado” (p. 28) que produce estilos de vida específicos y diferentes.

El surgimiento de la antropología y el retorno a lo cotidiano define, según el acuerdo de diversos autores, un cambio determinante para la configuración del concepto de cultura que hoy discutimos, Santillán Güemes (2000) examina este enfoque con eje en las relaciones y la valorización del bienestar a partir de una “matriz” en la cual “una comunidad gesta una determinada forma de vida” (p. 6). Su función es moldear sus propias particularidades para resolver, de forma “integral”, tales relaciones en el recorrido de sus experiencias históricas. Y así, (en la construcción de su dominio relacional) identificarse como comunidad y diferenciarse de otras. Luego, la mención de la integralidad alcanza aspectos “tangibles” y “físicos” (elementos y procesos materiales), “intangibles” e “intersubjetivos” (p. 6) (principios y propósitos que fundamentan su hacer, sentimientos, motivaciones, valores, etc.). De acuerdo con lo expuesto esta matriz enlaza cinco categorías, a saber:

a) “las relaciones que la comunidad entabla con la naturaleza” (p. 6): La naturaleza como base material de la vida contiene al conjunto de relaciones vinculadas con la “instalación humana y la participación en un nicho ecológico” (p. 6). De allí, la comunidad obtiene el sustento a través del trabajo, involucra a los medios de producción y los procesos adaptativos que combinan elementos culturales variados (tecno - económicos y organizativos), la instalación y participación también puede ser definida como transformación catalogable en ecosistemas urbanos y rurales.

b) Las relaciones entre las personas de una comunidad, que el autor explica como el ámbito de la intersubjetividad resultante del proceso de organización de las relaciones en general y de producción, en particular. La estructura social, el poder, los sistemas de participación y parentesco configuran el escenario en el cual se despliega el ciclo vital. Por lo que también incluye lo festivo, los rituales, y las formas de comunicación propias que les otorgan a sus miembros una interacción privilegiada, a partir del uso de una lengua común.

c) Las relaciones entre comunidades, “Encuentros y desencuentros” (p. 7) en las fronteras, en los términos definidos por Grimson (2011), donde acontecen “los conflictos” (p.

177), las disputas por la “hegemonía” y la subordinación, y los “préstamos e intercambios” que fortalecen la convivencia.

d) las relaciones que la comunidad establece con la divinidad, “con todo aquello que es sentido y expresado como desbordante respecto de lo humano” (p. 7). Su finalidad es dar continuidad y sentido a la totalidad de la existencia y es nombrado “de las más diversas maneras: lo sagrado, lo sobrenatural, el misterio, lo indeterminado, lo incognoscible, lo numinoso, etc.” (p. 7).

e) Las relaciones que cada integrante de una comunidad, en tanto persona, mantiene consigo misma, “con su cuerpo, su mundo interno y con la totalidad (naturaleza, comunidad, otras comunidades, lo trascendente)”. Esto permite observar “las diversas formas de realización social” (p. 7) y, a la vez, las relaciones de subordinación y dominación a partir de la representación de ese cuerpo para la comunidad.

Kuch (1976, como se citó en Santillán Güemes, 2000) afirma que esas relaciones configuran una totalidad histórica, lo que explica su consideración acerca de la cultura, no como “una mera totalidad de cosas, sino de sentidos”(p. 10). Entonces, son las comunidades las que crean “un determinado universo simbólico expresivo que, por un espacio de tiempo, va a contener las claves que otorgan sentido al estilo general de vida y, a su vez, a los modos concretos de garantizar la reproducción de esas claves” (p. 10). Las acciones o concreciones culturales, en forma de objetos y hasta instituciones, deben ser atendidas como elementos que forman parte y “remiten, de manera sistémica, a una determinada matriz totalizadora”, de allí, emergen como construcción social, y adquieren “funcionalidad y sentido” (p. 13).

En el interior de aquel universo, Santillán Güemes (2000) identifica la coexistencia de factores sociales, “económicos”, “políticos”, “voluntarios”, e inclusive, “involuntarios” (p. 10), que se configuran para que “ciertas significaciones (símbolos, imágenes primigenias, ideas y creencias) y valoraciones (valores, sentimientos, motivaciones)” (p. 10) se manifiesten con mayor relevancia y resonancia que otras. Sin embargo, todas operarán, implícita o explícitamente, como un “entramado” “orgánico” y “fundamentador” creado por los seres humanos para conectar y dar coherencia a los modos de resolver las categorías de relaciones descriptas. De esto da cuenta aquella totalidad histórica y significativa donde cristalizan “los principios formativos de los estilos de vida que hacen posible ciertas correspondencias históricas entre pensamiento, sentimiento y acción” (p. 10). Bajo este enfoque, las construcciones sociales no son neutras ni eternas “y, por ende, sus actualizaciones históricas y políticas son inevitables y muchas veces dolorosas” (p. 10).

Santillán Güemes (2005) define cultura diciendo que se trata de la creación de “formas de vivir (dignamente), en comunidad con un sentido” (p. 5), y subraya la importancia de “reparar en la integralidad de lo humano en el momento de diseñar, consensuar o concertar proyectos de cualquier tipo” (p. 13), porque, al igual que Olmos (2004), considera que “no existen conceptos neutrales o asépticos de cultura. Éstos son siempre operativos y emergentes de una determinada concepción (política) del mundo” (p. 2), y desde ella, se asumen posicionamientos y se toman decisiones en favor de determinado sentido y no en otros.

En cuanto a la actualización de los debates acerca de su conceptualización, el último desplazamiento corresponde, según Santillán (2005) al de la cultura como recurso.

### **3.3.2 Cultura y Economía**

Algunas tesis destacadas sobre la relación entre economía y cultura, como “La era del acceso” de Rifkin (2002) o el “El recurso de la cultura” (2008) de Yúdice, han marcado tendencias que mantienen vigencia en sus argumentaciones y fundamentos. Sin embargo, por tratarse de una temática con múltiples matices y derivaciones resulta interesante exponer en particular dos grandes posturas, en principio contrapuestas, para considerar luego, una propuesta superadora que proviene del enfoque alternativo de la economía ecológica.

Al mencionar la economía de la cultura, el enfoque de mayor dinamismo es el análisis macroeconómico del impacto del sector cultural y sus ramas “estadísticamente delimitable” (Zallo, 2007, p. 219), en el PIB (Producto Bruto Interno) de los países y en su Contabilidad Nacional.

Desde una visión antropológica de cultura el autor fundamenta, entre otras particularidades de su proceso económico, el carácter genérico y siempre creciente de la “demanda”(p. 222). Esto se explica en que percepción social la asume en forma de “disfrute, conocimiento y vertebración colectiva” (p. 215), en consecuencia, la cultura no posee una “expresión mercantil” (p. 220) unificada ya que puede ser capital, producto o servicio. A su vez, se correlaciona con la multiplicidad de la oferta, también “creciente” (p. 228) (por fuera y dentro del mercado) y atractiva para la decisiones de inversión de “los capitales” (p. 228).

De las conclusiones del análisis económico del autor se destacan las siguientes características positivas del sector:

- Es flexible y adaptativo, por eso se lo califica como “vector de innovaciones ininterrumpidas y combinadas” (p. 228), capaz de responder a los “inagotables cambios simbólicos” que le exigen una “permanente renovación productiva”, “interpretativa o comercial” (p. 223), potenciado y “beneficiado por las nuevas tecnologías” (p. 228)

- Es “apto para procesos de descentralización y con un gran impacto en las economías regionales; ofrece nichos de empleo importantes, cualificados, polivalentes pero precarios y vinculados, cada vez más, a productos, y menos a estructuras o instituciones” (p. 228). Su desarrollo es transversal y dinamizador de otros sector de la economía “en el plano de la creatividad, la formación aplicada, la producción y las demandas” (p. 229).

- Posee demanda “pública y empresarial” (p. 229) con escasas “barreras de entrada en sus nichos locales o nacionales” (p. 229) lo que favorece a creadores y Pymes.

Bajo esta perspectiva, García Canclini (2005) afirma que en el fortalecimiento del nexo entre cultura y economía, regulado por los Estados a través de las políticas culturales nacionales y de integración regional, anidan oportunidades para hallar soluciones estructurales a las problemáticas latinoamericanas.

Al binomio cultura-economía se le agrega un tercer componente: el desarrollo. Sobre esa triada se amplían y fortalecen los argumentos descriptos. La proximidad a la cultura se produce por la correlación entre los diversos desplazamientos que cada concepto experimentó, en los cuales los organismos internacionales desempeñaron un rol crucial (la definición de desarrollo de UNESCO de 1982, la primera consideración de desarrollo sostenible en el Informe “Nuestro futuro común” de la ONU en 1987, hasta la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” también de la ONU, que en 2015 fija los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las dimensiones económica, social y ambiental, son algunos de los hitos más relevantes), pero sin dudas la clave para comprender su relación específica con aquella se produce, según Rey (2002), gracias al “desprendimiento progresivo de su asimilación inoportuna y simbiótica con las humanidades y las bellas artes” (p. 2).

En términos económicos, David Throsby (2004) se vale del concepto de capital y sus diferentes tipologías para construir una secuencia que culmina en el desarrollo sostenible. En sus palabras, la cultura es un “activo” (p. 212) de alcance antropológico compatible con la sustentabilidad, en tanto ésta y los sistemas ecológicos sean gestionados a partir del reconocimiento de su importancia y potencial para la expansión de la economía. Lo que supone atender a los procesos de trasmisión, protección y promoción de la cultura como factores claves para imaginar nuevas relaciones sociales. En síntesis, la cultura se encuentra en el núcleo de la definición de desarrollo, por lo que sus estrategias deben adaptarse a su diversidad y creatividad.

Al mencionar las estrategias de adaptación, resulta ineludible dar cuenta de las corrientes que investigan el desarrollo territorial unido a la cultura. Es el territorio el que

resuelve la espacialidad y la escala para estructurar y gestionar las variables que operativizan ese binomio. En tanto que “la concepción del desarrollo sólo puede ser entendida en un contexto social estructurado cuyas aspiraciones últimas sean precisamente mejorar su red de relaciones culturales en una triple dimensión; la cohesión social, el crecimiento económico y la calidad de vida.” (Rausell Köster et al., 2007, p. 40). Respecto a la cohesión social, opera como una cualidad aglutinante de las relaciones dentro de una comunidad lo que favorece la consecución de sus proyectos colectivos, aunque una sociedad altamente cohesionada se enfrenta al riesgo de construir universos simbólicos excesivamente estables que rechaza la “innovación, el riesgo y la experimentación” (p. 42). En efecto, la gestión de este elemento implica una “articulación deliberada de la realidad simbólica” que demanda la comprensión de su complejidad y conflictividad en la construcción de tensos y dinámicos equilibrios que favorezcan la “sostenibilidad simbólica del territorio” (p. 42). Con respecto al crecimiento económico, en el cual se pone de manifiesto la articulación entre cultura y desarrollo a partir del comportamiento de las variables que Zallo (2007) describe para el sector y se agrega la fortaleza de sus procesos productivos y actividades que, en general, no son “depredadoras del ambiente” (Rausell Köster et al., 2007, p. 45). La última dimensión es la calidad de vida, vinculada a los consumos y prácticas culturales capaces de impactar de manera “irreversible sobre los procesos cognitivos y sensoriales” (p. 46), a su vez, entre ellos se produce un entrecruzamiento virtuoso que activa sinergias para todo el territorio.

Por otra parte, sobre la crítica al capitalismo cultural, Rifkin (2002) advierte acerca del avance e incidencia de esta fase del capitalismo en aspectos de las relaciones sociales no mercantilizadas y en la “ética” del “trabajo” y del “juego” (p. 5). Allí realiza una exhaustiva explicación sobre la transición que experimenta el capitalismo industrial en la sociedad del conocimiento, las transformaciones que operan en el patrimonio inmaterial, el valor de las marcas por sobre los productos y la expansión de una economía de la experiencia en el vínculo con los bienes simbólicos y sus soportes. Asimismo, enfatiza acerca de los perjuicios y peligros que comporta la incontenible “determinación unilateral de la esfera comercial” (p. 6) (donde se origina el impulso de los procesos capitalistas) para convertir todas las relaciones en económicas. La mayor disputa se produce sobre el control del acceso y contenido de las actividades recreativas y el tiempo cultural no mercantilizado, lo cual explica que la producción cultural se convierta “en la forma dominante de actividad económica” (p. 6), en la cual poseen ventajas estratégicas las compañías multinacionales.

La riqueza migra del capital productivo al “capital intelectual” (p. 4) y lleva consigo a todo el ordenamiento social que se estructuraba sobre la propiedad privada, su posesión,

intercambio físico, contabilización y hasta el rol de las empresas, que ya no invierten en activos físicos, sino en el acceso a ellos. Respecto a la dinámica espacial, mediada por las tecnologías, la “*economía-red* global” (p. 8) desplaza la secuencialidad que supone la compra de bienes, por una mayor y más eficiente circulación en el espacio cibernético, capaz de convertir en servicio todo lo imaginable. Esa combinación de las transformaciones espacio-temporales en el tejido social conlleva un riesgo de atrofia a causa de la falta de contacto e instancias para su reproducción social no mercantil. Rifkin (2002) preanunciaba que el acceso se convertiría en una herramienta de significación política con la potencia suficiente para demarcar a los incluidos de los excluidos.

En cuanto a los procesos de la esfera económica, como la expansión del comercio electrónico, la digitalización del dinero y la customización favorecen el desarrollo de relaciones entre empresas y clientes de carácter permanente, asimilables a la “contratación de un servicio” (p. 71) pero con un grado de intimidad y vinculación comunitaria profunda, lo cual demanda a aquellas centrarse en dos funciones básicas: el “marketing” (p. 107) (centrado en el complejo dispositivo que es la marca) y la innovación. Ambas se nutren de la producción cultural lo que explica por qué sus ejecutivos se especializan en marketing cultural. Estos creadores de “experiencias” y “elaboradas fantasías” (p. 108) saquean los aspectos más “polémicos” (p. 109) de la cultura para luego sus clientes los comprenden bajo la apariencia de “actos simbólicos de compromiso personal” (p. 109). El mayor peligro es la fabricación de una esfera social ficticia envuelta en un tejido comercial que se impone acríticamente. El proceso se cierra con el rol de la publicidad como puente-intérprete de significados y la tarea de los “intermediarios culturales” (p. 114), activos en la esfera comercial, que se ocupan de moldear los gustos y estilos de vida de los “ciudadanos proteicos” (p. 116). Para este “arquetipo” (p. 116) del capitalismo lo trascendente es la experiencia vital del momento tanto en lo personal como en lo social. El autor fundamenta la distinción entre la esfera cultural y comercial en el hecho de que la primera es históricamente precedente a la segunda. Luego, los mercados son “instituciones” “derivadas” (p. 148) de los significados consolidados y la “confianza social” (p. 150) producida por la cultura en una comunidad, tarea que la economía es incapaz de generar. Entonces, el extractivismo cortoplacista (que también pone en peligro a la biodiversidad) al expoliar los recursos simbólicos provistos por la diversidad cultural socaba los fundamentos sociales en los que anida la riqueza: miles de años de “experiencias vividas” (p. 161) indispensables para la “supervivencia y desarrollo humano” (p. 161). Finalmente, en sus conclusiones reconoce que la naturaleza humana posee una conexión con el territorio “primitiva” (p. 86) y trascendente a

convenciones sociales, como un “estado de existencia” (p. 86) y “reafirmación de la vida” (p. 157), por lo que entiende que el “activismo político” en la era del acceso debe unir a los movimientos en defensa de la “diversidad cultural y la biodiversidad” (p. 157) frente al mercado en el que impera la conveniencia y la utilidad. En palabras del autor, la cultura per se merece ser rejuvenecida por ser “la fuente de nuestros valores” (p. 153).

La interpretación de la tesis de Rifkin se valida en Argentina y mantiene su vigencia quince años después, así lo expone Quevedo (2015) en el análisis de las tendencias de la cultura en nuestro país. A la idea del desplazamiento propiedad-acceso se agrega que esto garantiza “el uso limitado y a corto plazo de los bienes controlados por redes de proveedores” (p. 19), lo que modifica de manera sustancial el ejercicio del poder económico. Por su parte Bayardo (2015) examina el rol de los organismos internacionales, el vínculo de las empresas con la cultura y el rol de las industrias creativas, para dar cuenta del proceso que denomina “culturización” (p. 257) y su impacto en la función social de la dimensión artística.

En lo que atañe a las empresas, han trascendido el agotamiento de ciertas herramientas de marketing para reemplazarlas por otras que les permitan un “control más preciso sobre los contenidos que quieren ser asociados a sus marcas” (p. 271). Según Quevedo (2015) esto produce una transición del posicionamiento de la cultura como gasto publicitario a una potente estrategia a partir de referencias directas para la fidelización: en “lo elevado” de sus planteos la función de “marketing” encuentra un buen “tema de conversación con el cliente en tanto consumidor cultural” (p. 28).

Bayardo (2015) formula una contundente crítica a lo que la literatura en administración denomina cultura organizacional, porque habilita a las corporaciones a mostrarse como empresas humanas abocadas a causas de la misma índole al mismo tiempo que llaman “reingeniería cultural” a los “despidos” y “ajustes” (p. 256). En cuanto a la expresión “industrias creativas” (p. 262) implica un desplazamiento de la noción de lo cultural hacia un horizonte más amplio que su predecesora, las industrias culturales. Debido a que la adjetivación no alude a la creatividad artística o al imaginario de relaciones sociales y formas de vida, sino que la dilatación de sus criterios clasificatorios obedece a la potencialidad que poseen para convertirse en productos rentables. En ese escenario, se produce una reconfiguración de los “bienes simbólicos ampliados” (p. 262) que discurren hacia “bienes simbólicos expandidos”. Por este camino, según el autor, una vez más “lo cultural se asocia a la economía” (p. 262). La transición hacia la creatividad provoca un “desleimiento de las especificidades que la han caracterizado y de los ámbitos en los que se la ha dividido” (p. 262). Mientras que los antecedentes “elitistas de artes y cultura conspiran”

(p. 262) para generar una estrategia de defensa frente a este avance. Esta afectación también se exhibe en el trabajo cultural, porque el modelo de industrias creativas es elogiado por su flexibilidad (de horarios, por ejemplo) y autonomía (capacidad de decisión ante la ausencia de jefes), lo cual desdibuja la “precariedad y la “autoexploración” (p. 262) característica del sector.

En una contemporaneidad “anegada en cultura” (p. 255), el autor se pregunta por el conflictivo nexo entre arte y economía. En la continuidad de su reflexión observa que frente a un mundo en el cual es posible “perdersé” en una “universalidad inabarcable” (p. 257), lo estético tiene la potencia suficiente para subrayar las diferencias existentes o fabricadas deliberadamente. El resultado es una dinámica de proliferación de prácticas artísticas que se suman a la profusión de prácticas culturales configurando un escenario de “polución simbólica” (p. 263), por lo que concluye en una advertencia acerca del riesgo que provoca ejercer sobre la cultura “las instrumentalizaciones que se realizan desde lo económico, lo social, lo político y desde ella misma” (p. 285), lo cual, opaca sus valores intrínsecos y obturan el sentido de sus desarrollos más específicos, tanto en las áreas de iniciativas privadas y de políticas públicas donde actúan e intervienen profesionales y expertos de las artes.

Respecto del rol del desarrollo, Bayardo (2015) sostiene su postura crítica, porque habilita una discursiva que propone entender a la cultura como “recurso económico para la generación de ingresos, de empleos, de riqueza y hace de ella un instrumento de la transformación social en lo simbólico y en lo material.” (p. 259). Esto es captado por estadísticas e indicadores agregados del sector cultural que muestran su impacto en las variables macroeconómicas nacionales. Su contracara es un tipo de crecimiento diversificado y asimétrico, con una notoria concentración de las ganancias mundiales en manos de monopolios transnacionales que capturan las etapas de distribución, circulación y consumo, que acaba afectando a las economías nacionales. El planteo profundiza sus alcances, según el mismo autor, con las industrias creativas porque estas se expanden a los “bienes simbólicos restringidos: tradición y creación” (p. 260). De la mano del desarrollo sustentable “clausuran la visión pesimista del pasado” definido por el extractivismo, el descuido, “la contaminación y el empobrecimiento del ambiente natural” y formulan una “tensión distinta con el futuro” (p. 260). Tal tensión busca resolverse a partir de una industria “sin chimeneas”, alimentada de recursos “abundantes e inagotables” producto de la “creatividad humana, el desenvolvimiento de las relaciones sociales y la organización de procesos de destrucción creativa en constante



renovación” (p. 260). En su opinión este enlace es el último, más sofisticado y extendido, riesgo al que se expone la cultura.

### **3.3.3 *La Cultura como Recurso***

La tesis de Yúdice (2008) posee un potencial explicativo, edificado sobre diversas genealogías, que le permiten articular relaciones hasta alcanzar una comprensión integral de por qué la cultura como recurso “se ha expandido de una manera sin precedentes al ámbito político y económico” (p. 23).

Si bien emplea la distinción entre esferas, es un modo de organización del conocimiento para arribar a conclusiones basadas en reflexiones reticulares que trascienden los dualismos planteados en las anteriores posiciones. Al analizar la historicidad entre cultura y política da cuenta de cómo la cultura hace surgir la “esfera pública” (p. 24) (siglo XVIII) y con ella sus múltiples “usos políticos” (p. 24). También aborda la dimensión artística y, en particular, la tensión entre los artistas y el “imperativo comercial” (p. 24) vinculado a los desarrollos tecnológicos del siglo XIX. Menciona el posterior acercamiento de las funciones estéticas de las artes a la resolución de problemáticas sociales, una suerte de “expediente” (p. 25) cultural cuya dimensión utilitaria fue aceptada y adoptada por el propio sector, lo cual deja en evidencia que el carácter recursivo circula de modo más complejo que el planteo de avance (económico y político) y resistencia (de la cultura) entre esferas. Asimismo, agrega que en el marco del capitalismo cultural (en los términos de Rifkin (2002)) aquel expediente para el “mejoramiento” “sociopolítico” y “económico” (p. 23) debe leerse en clave global, porque su incidencia trasciende los límites de las naciones. La migración y los contactos entre pueblos diversos problematizaron la idea de circunscribirlo al interior de las fronteras, para producir versiones situadas según la región del mundo que se examine.

Lo descripto, se enlaza con el vaciamiento de las “nociones convencionales” (p. 23) de cultura: “el modelo de enaltecimiento”; la “distinción o jerarquización de clases”; y la más reciente definición “antropológica” (p. 23), que son absorbidas o anuladas por la idea de recurso.

Yúdice (2008) explicita la necesidad de dejar de lado las polémicas motivadas por el “deseo nostálgico” de “restaurar el alto lugar que le cabe a la cultura” (p. 41) para centrar los esfuerzos intelectuales en indagar en la complejidad que presenta aquella caracterización, su gestión y la capacidad vertiginosa de circulación a escala global para, finalmente, comprender el significado que esto comporta en “nuestro período histórico” (p. 41).

Desde la perspectiva descripta, se compone un mapa exhaustivo del funcionamiento global de la economía cultural, que es administrada por los países (a través de políticas

públicas y la estructura jurídica del estado) en coordinación con corporaciones (dominantes en ciertas industrias culturales, como el entretenimiento) y con el sector no gubernamental internacional. En esta articulación, el último actor mencionado (foros de la UNESCO, Unión Europea, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y organizaciones de la “sociedad civil globalizada” (p. 24)) es el encargado de impulsar proyectos que vinculan a la cultura con el desarrollo local y la posicionan como una esfera crucial para la inversión, asimilable a cualquier otro recurso. Este incentivo la acerca al mercado financiero global que la capta e incorpora como requisito para el acceso a los fondos disponibles en su circuito. La estrategia se completa al correlacionar la inversión en cultura con la innovación, porque es percibida como “motor de la acumulación de capital” (p. 262), de allí que los acuerdos comerciales globales rearticulan todas las concepciones de cultura (incluyendo categorías amparadas por la propiedad intelectual) para habilitar y promover dicha asociación. A su vez, tales mecanismos demandan protección legal para un continente que alberga “todo tipo de innovaciones” (p. 262) y concentra la propiedad en pocas corporaciones, dedicadas a la distribución global de este recurso y la percepción de sus beneficios derivados. En tanto que las industrias culturales se inscriben como: las principales proveedoras de bienes simbólicos que retroalimentan la circulación; los vectores de difusión del uso de dicho recurso; y un “incentivo inagotable” (p. 16) para el despliegue de versiones desmaterializadas, como el turismo y las industrias creativas. Bajo este esquema Estado y sociedad civil comparten su administración en espacios que yuxtaponen lo transnacional con la diferencia local en “campos de fuerza diversamente estructurados que configuran el significado de cualquier fenómeno. Así explica que, inclusive, el “activismo medioambiental” es funcional al “comercio global” (p. 17).

Respecto de la demanda del recurso, el autor la describe como fenómeno extensivo del consumismo ampliado a la conformación de un estilo de vida, habilitado por la eficacia del “mercadeo global” (p. 217) y la customización. La precisa segmentación que ofrecen las tecnologías posibilita la selección específica del contenido que las empresas envían a los consumidores para “promover sus mercancías” (p. 208) y, al mismo tiempo, “la responsabilidad ética, mediante el atractivo de las imágenes y los mensajes políticos, generalmente de corte progresista” (p. 208). La diferencia se transforma en motor que reproduce el componente ideológico de la sociedad consumista. Las investigaciones del autor le permiten afirmar que la diversidad, leída en clave multiculturalista, y la comercialización socialmente consciente son procesos en los cuales se renegocia “el compromiso tradicional de la sociedad civil con el Estado y diversos sectores de la nación” (p. 18). Aunque, esto no se

verifica con igual intensidad en el contexto latinoamericano atravesado por condiciones de desigualdad, inestabilidad y poca confianza en la estructura institucional. En opinión de Yúdice, tal nivel de (sub)desarrollo “requiere una reinterpretación crítica de la relación de la ciudadanía y el consumo con el capital” (p. 265).

Sobre la articulación de la dimensión política con el uso de la cultura como recurso, toma como eje vertebrador el rol de la sociedad civil en la defensa de sectores subalternos o locales para dejar claro que en esa tarea, la cultura, per se, no basta. Da cuenta de la importancia de registrar que el poder global posee agendas inaccesibles, por lo que activar ciertas dinámicas no asegura que la orientación final del cambio promovido sea beneficiosa para quienes se intenta proteger. En efecto, un giro hacia la cultura puede devenir en “posibilidades de coacción” (p. 15) para ellos. El enlace entre cultura y política obliga a una postura realista o responsable frente a las negociaciones que hasta pueden demandar “estrategias contrapuestas” (p. 15) entre los diferentes niveles involucrados. Este es un aspecto que no debe soslayarse en el proceso de toma de decisiones y en la gestión cultural de proyectos con impacto sociopolítico y económico.

La dimensión política también está presente en el rol asignado a las industrias creativas en los grandes centros urbanos, debido a que los procesos de acumulación por desposesión física (gentrificación) o inmaterial (trabajo creativo) son facilitados por acuerdos supranacionales. Es la contracara de la retórica inclusiva y multiculturalista que nutre a una “clase profesional-gerencial” (p. 35).

En lo descrito por el autor, queda en evidencia que el recurso de la cultura es un “blanco” elegido para la “explotación del capital” (p. 18), por lo que se pregunta si es factible que funcione en la defensa de sectores postergados o subalternos. Al respecto, Domínguez (1992, como se citó en Yúdice, 2008) subraya la necesidad de “comprender lo que significa la cultura cuando «se la invoca para describir, analizar, argumentar, justificar y teorizar», en términos de «lo que se está realizando social, política y discursivamente»” (p. 40). Las sociedades no siempre producen culturas progresistas por lo que la imbricación entre cultura y economía, en la solución de problemas sociales, constituye un fenómeno coyuntural cuya mayor dificultad, por no ser un asunto obvio, es la identificación de la jurisdicción y la escala para resolverlo. Es decir, un espacio en el cual sea posible conjugar economía política y economía cultural para explicar “la conveniencia de la cultura” (p. 383).

En cuanto a la diversidad cultural, Yúdice (2008) elabora una analogía con la naturaleza para explicar su funcionalidad, “la cultura como recurso puede compararse con la naturaleza como recurso, sobre todo porque ambas se benefician del predominio de la

diversidad” (p. 13). Asimismo, en un contexto de crisis ambiental, identifica a las empresas privadas, naciones desarrolladas y naciones en vías de desarrollo como aquellos actores que tienen la tarea “acuciante” de administrar “recursos, conocimientos, tecnologías, así como los riesgos implícitos que pueden definirse de incontables maneras” (p. 14).

Finalmente, se vale de las reflexiones del antropólogo Escobar (1994) para señalar que las demandas de "desarrollo culturalmente sustentable" (p. 230), valoradas por cierto sector de la sociedad civil, dan cuenta de la necesidad de que “los proyectos económicos y sociales se basen en la cultura”. No obstante, el reconocimiento de los beneficios en términos de conservación de la naturaleza y prácticas culturales comunitarias “no conduce en sí mismo a la formulación de proyectos concretos.” (p. 230)

### ***3.3.4 La Economía Ecológica, una Perspectiva Alternativa para la Cultura***

Antes de profundizar en esta visión alternativa es pertinente recuperar algunas conceptualizaciones que nos deja la intervención de la antropología porque que operan como enlace para esta perspectiva y amplían su marco de comprensión.

La primer referencia remite a Williams (1997) y a las nociones de sociedad, como “el hacer común” (p. 23) previo a que describiera un sistema o un orden general, y economía desde su raíz etimológica que alude al “manejo y el control de un hogar familiar”, luego de la comunidad y, finalmente, la descripción de un perceptible sistema de producción, distribución e intercambio. El punto para considerar de la evolución “no armónica” (p. 23) es que conduce a interrogantes acerca de la relación entre sociedad y economía que no podemos resolver, a menos que reconozcamos los problemas implícitos en los conceptos de sociedad y economía, trasladados a la cultura. Su crítica se direcciona a la larga tradición filosófica occidental, dominante en la modernidad, que separa en esferas los dominios de la vida social.

Cuestionamientos semejantes formula Grimson (2011), por lo que plantea el desafío de reponer la tesis enunciada por Williams cerca del proceso social sin esferas. Considera que el hábito de la *esferización* aplicado a lo económico y lo cultural (aunque también es extensivo a lo político y social) entraña un problema crucial: cuando se atiende a los significados “la economía no existe sin la cultura” (p. 39). A su vez, la cultura no es relevante porque sea una esfera con “determinadas cualidades”, su importancia anida precisamente en que “no existe” práctica productiva, intercambios ni relaciones que carezca de significación” (p. 41), lo que existe son medios de producción y tecnologías con diferentes excedentes de sentido, “plusvalías semióticas”(p. 41) que se disputan como la forma más eficaz de poder: la

que es capaz de “construir suturas de sentido, sentidos comunes y hegemonías culturales” (p. 237).

Aquella dinámica de fragmentación se profundiza, según el autor, al creer y aceptar que economía, política y cultura eran separaciones “ontológicamente objetivas” (p. 40). La primera, fue poblada por especialistas y expertos que la consideraron capaz de determinar a las restantes como universos secundarios, de allí, las constantes tensiones por el predominio de una sobre otra “si la economía determina la cultura o la cultura determina la economía” (p. 41). Como consecuencia de lo anterior, las preocupaciones en torno a la relevancia política de la cultura y las protestas que suscita su lugar secundario. Luego, las disputas se alejan de toda síntesis porque parten de un artificio de separación que solo conduce a una “incomprensión radical del mundo” (p. 41) en el que nos toca vivir.

Frente a esta distorsión, se supone que los protagonistas de cada esfera pertenecen exclusivamente, a unas u otras, y que de la cultura se extraen significados interesantes, reparadores o exclusivos, en lugar de reconocer la “trama” (p. 41) en la cual se producen disputas, pero también posibilidades de transformación en la que participan diversos actores sociales atravesados por la heterogeneidad.

Lo descripto conlleva al concepto de hegemonía como proceso que, en palabras de Williams (1997), trasciende lo individual y explica el sentido de realidad para las mayorías de una sociedad. Se trata, entonces, de “todo un cuerpo de prácticas y expectativas en relación con la totalidad de la vida. Es un vívido sistema de significados y valores -fundamentales y constitutivos- que en la medida en que son experimentados como prácticas parecen confirmarse recíprocamente” (p. 134). Aunque no es una forma de dominación que ocurre de “modo pasivo” (p. 134), posee límites: “presiones específicas y cambiantes” provenientes de resistencias que la desafían y obligan a “renovarse”, “recrearse”, “defenderse” y “modificarse” (p. 134) continuamente. A lo que Grimson (2011) agrega que para construir una nueva hegemonía es necesario trascender el conflicto (que renueva lo instalado) hacia “horizontes específicos de imaginación política que no pueden ser traspasados sin desestabilizar esos sentidos comunes acerca de lo viable y lo absurdo, lo nuevo y lo vetusto, lo inevitable y lo insoportable” (p. 46).

Según Williams “La parte más difícil e interesante de todo análisis cultural, en las sociedades complejas, es la que procura comprender lo hegemónico en sus procesos activos y formativos, pero también en sus procesos de transformación” (p. 135).

Desde una perspectiva holística, Lander (2000) advierte que la visión moderna de la economía se centra en los postulados neoclásicos, por lo que resulta indispensable preguntarse acerca del “código cultural que ha sido inscrito” (p. 15) en su estructura y por el “vasto desarrollo civilizatorio” resultante de esa “concepción” y “práctica” (p. 15), aún vigente. En su análisis, para desuniversalizar los ámbitos en los cuales se ha separado la sociedad moderna hay que interpelar las incuestionadas “narraciones del mercado”, “producción” y “trabajo” (p. 16), todas ellas instaladas a partir de “procesos simbólicos y sociales que hacen que estos dominios aparezcan como autoevidentes y naturales” (p. 16). Se trata, entonces, de “contingencias históricas” que pueden ser “descritas, trazadas en genealogías y sus mecanismos de poder y verdad revelados”.

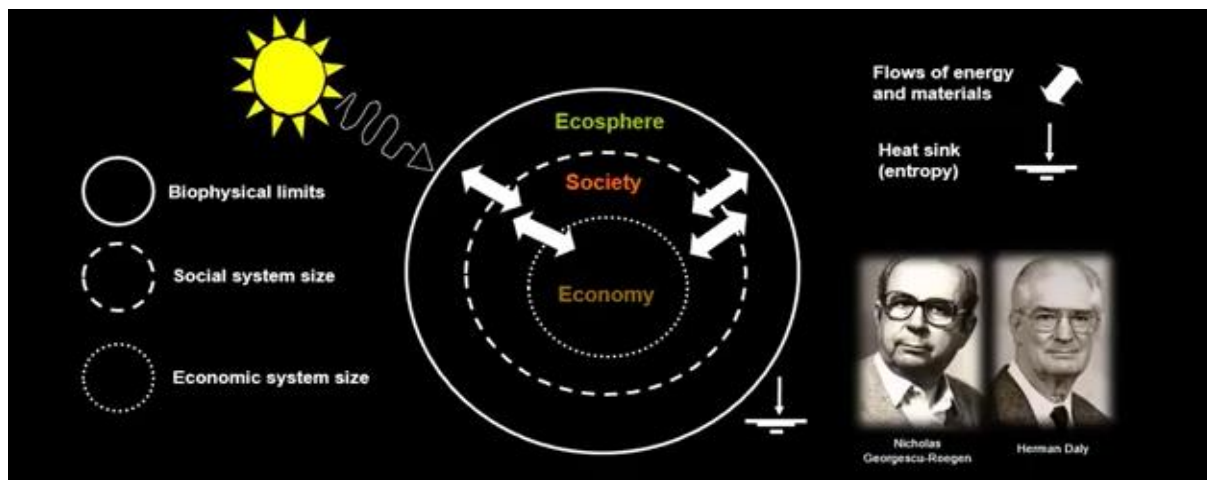
La economía ecológica asume los planteos descriptos situándose dentro de las ciencias ambientales, como campo transdisciplinar trasciende la categoría de rama de las ciencias económicas y retoma su origen etimológico: *oikos* – *nómos* (normas de la casa). Desde allí reflexiona acerca de cómo gestionamos nuestro habitar en la casa común, el sistema naturaleza, estudia la sustentabilidad y profundiza en los procesos de apropiación, circulación, transformación, consumo y excreción desde una perspectiva biofísica. Según Pengue (2009), desde los trabajos de Rogen (1971) (pilar de la economía ecológica), queda evidenciado que “nada podría estar más alejado de la verdad que afirmar que el proceso económico es una cuestión aislada y circular, tal como lo representa el análisis tradicional” (p. 20). En efecto, “está cimentado sólidamente en una base material sujeta a determinadas restricciones” que le imponen una “evolución unidireccional irrevocable”. “En el mundo de la economía, sólo el dinero circula en dos direcciones de un sector económico a otro” (p. 20).

Los postulados básicos de esta disciplina implican una radical reinterpretación de los procesos económicos, por lo que resulta pertinente dar cuenta de aquellos relevantes para lo cultural y para el sector como tal.

En primer lugar, sus referencias epistemológicas, según Díaz Álvarez, son “la complejidad restringida” y la “Teoría General de los Sistemas” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 25m30s). La dimensión biofísica plantea la comprensión de los procesos a partir de la finitud del sistema naturaleza y, por consiguiente, limitaciones a la fuente proveedora de energía (directa o indirecta) y de recursos (en forma de bienes y servicios ecosistémicos que se obtienen de su funcionamiento cíclico: agua dulce, regulación del clima, ciclo de los vientos, etc.). El reordenamiento sistémico anidado sobre la base material para la vida subvierte el esquema neoclásico, tal como lo ilustra Gómez-Baggethun a partir de los trabajos del mencionado Roegen y Daly, en la siguiente figura:

**Figura 1**

Esquema de funcionamiento sistémico desde la perspectiva de la economía ecológica.



Nota: Tomado de Economía Ecológica – Univalle [Figura], por Gómez-Baggethun, 2020, Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=jXf-SSCV4fU&t=1022s> 57:27)

El funcionamiento del sistema económico se explica a partir de la entrada de materia y energía, que es procesada por el metabolismo social y devuelta al sistema (expulsada) en forma de calor, contaminación y residuos. De este modo Gómez-Baggethun explica que “la economía es “estructuralmente dependiente” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 58m35s) respecto de los ecosistemas, como un “subsistema de la *ecósfera*, de la biosfera” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 58m35s) o de modo genérico, de la naturaleza. Por lo tanto, en su función proveedora como en la asimilación de “residuos” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 58m35s) las entradas y salidas del subsistema economía deben estar dentro de las capacidades de regeneración y absorción del macrosistema.

Es importante mencionar, brevemente, que el funcionamiento biofísico se organiza a partir de la primera y segunda ley de la termodinámica. La energía que se aplica y la materia que se utiliza para obtener bienes, servicios y experiencias, capaces de satisfacer necesidades, puede ser empleada una única vez, luego se libera en forma de residuos, energía no reutilizable y contaminación. Esto explica que los procesos económicos son, por definición, entrópicos, irreversibles y crecientes y da fundamento a su carácter unidireccional y lineal.

La economía ecológica se basa, según Fischer-Kowalsk y Haberl (2002), en el análisis y “métricas de los materiales” (p. 22), lo cual incentiva a un cambio intelectual de la valoración monista, basada en la métrica del dinero. Una de sus herramientas más salientes, el “metabolismo social” (p. 22), estudia las relaciones ecológicas-sociales (desde la escala global a coordenadas más reducidas) a partir de “uso de materia (kg/año) o de la productividad de la energía” (p. 22). Los intercambios de una determinada sociedad con su

macrosistema se organizan, en palabras de Londoño (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 1h30m30s), en un proceso integrado por las siguientes etapas: apropiación de la naturaleza, su expresión extrema es el extractivismo; transformación, los procesos artesanales e industriales que se despliegan para la obtención de bienes, servicios y experiencias; circulación, movimientos para distribuir los excedentes; consumo, endosomático (remite a nuestros requerimientos como individuos biológicos) y exosomáticos (señalan las demandas de satisfactores extracorporales), la intensificación de este último potencia las dinámicas consumistas; excreción, el material y energía arrojada al macrosistema.

Los procesos metabólicos también expresan, para la autora, una “dimensión inmaterial” o “intangibles” (Economía Ecológica – Univalle, 1h31m04s) dada por la matriz sociocultural que lo configura. Dicho de otro modo, dan cuenta de la relación naturaleza-sociedad que se establece en un determinado espacio-tiempo. La acumulación de disfuncionalidades en dicha relación conduce al colapso material del metabolismo social y, con él, al decaimiento o desaparición de las poblaciones. En síntesis, se trata de una herramienta integral que expone la afectación o impacto en los ecosistemas en términos biofísicos, sin aislar otras dimensiones de la vida en sociedad.

En opinión de Gómez-Baggethun “no hay un conflicto estructural entre ecología y economía” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 17m50s), de hecho, los “antiguos griegos” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 17m20s) les daban a ambas palabras la misma raíz etimológica para remitir a la administración de lo común. Las tensiones aparentes son, para este autor, el resultado de procesos históricos en los cuales el pensamiento económico desplazó de su “aparato conceptual” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 19m20s) a la naturaleza. La ruptura y la consiguiente conflictividad aparente con la ecología la inauguran “los neoclásicos” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 21m23s), la consolidan gracias a su hegemonía y aun hoy sedimenta en el pensamiento económico. La sustituibilidad de los factores o recursos naturales por capital financiero que desarrolle capital tecnológico es la idea que hace posible el crecimiento económico exponencial, es así como se superan las restricciones que impone la finitud de la naturaleza. Lo que existe, en cambio, son “límites relativos al grado de desarrollo tecnológico” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 24m10s). El autor advierte que, bajo esa premisa, se teoriza y enseña economía sin incluir a la naturaleza en la función de producción y se la reduce a una mera cuestión de “agregados monetarios” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 19m20s) sin “perspectiva física” (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 19m49s). Este pensamiento alcanza su máxima influencia en el periodo posterior a la segunda guerra mundial, motivado por los avances



tecnológicos disponibles, de lo que resulta una gran aceleración en los indicadores de la presión humana (población, urbanización, uso de energías fósiles, consumo de agua, etc.) sobre la base material, tendencia que no se ha revertido hasta la actualidad.

En cuanto a la transdisciplinariedad de la economía ecológica, se verifica en la continua retroalimentación con la ecología política, lo cual le permite, en opinión de Martínez Alier dar cuenta de las dinámicas ambientales lejos de la mirada conservacionista y en conexión con los movimientos y organizaciones protagonistas de conflictos ecológicos-distributivos. (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 2h11m37s). Además de las tareas de tensionar, deconstruir, disputar y abrir espacios frente a la mencionada hegemonía neoclásica y colaborar en la construcción de alternativas de transición capaces de superar el ambientalismo crítico

Un aspecto que merece particular atención es la “inconmensurabilidad de valores” (Martínez Alier, 1998, p. 115), el autor de este concepto afirma que existen formas de relacionamiento con la naturaleza que no pueden someterse a la crematística ni a la simplificación de situar al dinero como “lenguaje de valoración” (p. 115) univoco. La economía ecológica propone incorporar múltiples lenguajes de valoración, sin que esto suponga alejarse de la racionalidad y negar predominancia y el “pragmatismo en las evaluaciones y en la comunicación con instituciones políticas y empresariales” (Arias Arévalo et al., 2018, p. 46) de los términos monetarios. Por el contrario, se trata de desarrollar metodologías que capten la complejidad en el proceso decisorio y los hagan operativos en acciones consecuentes, en instancias de negociación y en la resolución de conflictos “con una visión holística” (Zafra-Calvo et al., 2020, p. 2).

Entre las corrientes que siguieron a Martínez Alier se encuentra la de “valores plurales” (Zafra-Calvo et al., 2020). Allí se describen las actuales condiciones sociales y ambientales como insostenibles (desde la pérdida de biodiversidad hasta la vulneración de la justicia ambiental) lo que demanda, según la referencia a Meadows (1999, como se citó en Zafra-Calvo et al., 2020) “emprender acciones estratégicas que conduzcan a cambios fundamentales en el sistema socio-ecológico en su conjunto” (p. 2). En consecuencia, un cambio transformador requiere reconocer y catalizar los diversos valores de y sobre la naturaleza que expresan las “múltiples partes interesadas” (Zafra-Calvo et al., 2020, p. 2), esto lo plasman en tres metáforas que captan la relación humana con ella:

“Sacar provecho de la naturaleza” (Arias Arévalo et al., 2018, p. 36): Alude a la idea de que el bienestar humano y la productividad económica dependen de los beneficios que las personas obtienen de los ecosistemas. Esta metáfora abarca la importancia de la naturaleza y

sus servicios ecosistémicos como simples medios para la maximización de la utilidad económica, por lo que predomina el valor instrumental y monetario.

“Vivir para la naturaleza” (Arias Arévalo et al., 2018, p. 37): Expresa la opinión de que los humanos comparten el medio ambiente con otras especies que merecen preocupación por su bienestar y su derecho a existir. “Por lo tanto, esta metáfora abarca el dominio del valor intrínseco y su articulación como deberes morales de los humanos hacia la biodiversidad y los ecosistemas” (p. 37).

“Vivir en la naturaleza” (Arias Arévalo et al., 2018, p. 37): Da cuenta de una posición intermedia, donde ella es el espacio de las conexiones entre los mundos biofísico, social y cultural que se expresan en relaciones. De ellas resultan numerosos valores emergentes agrupables en valores fundamentales y eudaimonísticos. Los primeros refieren “a todos los sistemas de relaciones y procesos que protegen el sistema de soporte de vida (“resiliencia ecológica”)” (p. 40), sumados a los que “permiten a las personas definirse y dar sentido a su existencia” y, finalmente, a “las condiciones necesarias para mejorar la resiliencia social” (p. 40). Mientras que los eudaimonísticos remiten a aquellas entidades y procesos que son condiciones para una “buena vida humana”, realizable a través de “la ocupación significativa, los valores estéticos, el desarrollo cognitivo, la recreación y el ocio, la inspiración, el altruismo y la justicia ambiental” (p. 40). Ambos, se diferencian de los valores instrumentales porque sus finalidades trascienden una meta humana y expresan un sentido de significado colectivo, fuera del alcance representativo de los valores monetarios. Enfatizan en que el “florecimiento y el desarrollo humano deben permanecer dentro de los límites ecológicos para no degradar el sistema de soporte de vida” (Costanza, 199, como se citó en Arias Arévalo et al., 2018).

Tal como se mencionó anteriormente, el desarrollo es un concepto articulador entre cultura y economía, por lo que resulta pertinente revisar el aporte crítico de la perspectiva ecológica. Se destaca la advertencia de Sejenovich (2011) respecto de la exposición que atraviesa lo ambiental, luego de despojarse de la “marginalidad” (p. 11) a la que había sido relegado. Atraer la atención en “muchos de sus subtemas requiere, para mantenerse, pagar algunos costos” (p. 11) asociados al marketing verde o a enfoques instrumentales que vacían sus “potencialidades renovadoras” (p. 11). Desde su perspectiva, ningún camino debe rechazarse a priori, pero enfatiza en la “urgencia” de “avanzar” en “la profundización conceptual” (p. 11) de nociones claves como el desarrollo: “el saber ambiental reformula” sus “objetivos”, “instrumentos”, “metodología”, “hasta llegar a preguntarse sobre la licitud del desarrollo, a la par que inicia una revisión epistémica de cada campo del saber” (p. 13).

Desde otra vertiente, Pengue (2009) se vale de una fórmula retórica para interpelar su adjetivación, si es verdaderamente desarrollo “¿para qué llamarse sostenible?” (p. 26). La resistencia a la redundancia en la Ecología Política no es una discusión teórica sino un posicionamiento político que disputa el sentido del concepto frente a la cooptación y el uso instrumental que se hace de él. No obstante, la tensión subyace en la idea de crecimiento exponencial e ilimitado y las subsiguientes ficciones y artificios que habilita. Según Martínez Alier, se trata de un postulado absurdo frente a la finitud de la naturaleza, solo validado por la metafísica financiera (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 26m53s).

Ante los límites inexorables para el subsistema económico, el desarrollo como “progresión” “lineal” “y casi siempre ascensional del crecimiento” (Rey, 2002, p. 2) se vuelve conflictivo, a punto tal de legitimar la creación de un “un gigante de pies de barro” (Pengue, 2009, p. 27). Una metáfora ilustrativa del tamaño de una economía contemporánea que persigue el “ideal indeclinable del progreso” (Rey, 2002, p. 3). Aun cuando este “dogma” de la “sociedad laica” (Martín-Barbero, 2015, p. 14) moderna ha incumplido sus promesas y “ninguna de sus grandes creaciones funciona” (p. 14), en lugar de abandonarlas las recicla bajo nuevas modalidades. Las aporías tecnológicas y la penetración de imaginarios eco-modernistas contribuyen, según Gómez-Baggethun (2020) y Díaz Álvarez (2020), a mantener la credibilidad del crecimiento bajo las fórmulas del desarrollo sustentable. La irrupción de la noción “subversiva del decrecimiento” responde, en términos de Gómez-Baggethun (Economía Ecológica – Univalle, 2020, 1h03m52s), a una estrategia de ruptura del consenso crecimiento, desarrollo, desarrollo sostenible, no aplicable arbitrariamente a todas las regiones del planeta.

Autoras abocadas a los estudios culturales, como Olmos Álvarez (2008), hablan de desarrollo humano centrado en el territorio como un “proyecto cultural” gestionado “históricamente” (p. 79), que requiere del mapeo de las significaciones que sus habitantes despliegan cotidianamente (la tarea de acceder y reconocer tales significaciones corresponde al gestor cultural). El hecho de tratar a la cultura y al desarrollo como ámbitos separados la reduce a “aspectos” (p. 84) instrumentales, obtura su rol “constitutivo, constructivo y creativo” y, a la vez, omite que el desarrollo y la economía son “elementos de la cultura de una comunidad” (p. 84). Luego, la realización social situada en un lugar, siguiendo a Dussel (1998, como se citó en Olmos Álvarez, 2008), se despliega en “múltiples planos: físico-biológico, histórico-cultural, ético-estético y místico-espiritual” (p. 85).

Por su parte, Escobar (2000) sostiene que la ecología “como ciencia de la experiencia transformativa” (p. 124) debe repensar la manera como establecemos los vínculos entre

naturaleza, experiencia y cultura, en un lugar determinado. Asimismo, disputar y reformular la noción de desarrollo demanda considerar a todos los actores “basados-en-el-lugar” (p. 136), porque es allí donde adquieren sentido y capacidad de transformación las prácticas relacionales (entendidas como prácticas culturales en su faz económica) respecto a lo que es valorado como desarrollo. Dichos actores poseen la capacidad “para negociar todo el proceso de la construcción del mundo” (p. 136), sin dejar de lado su vinculación con “la mercantilización de bienes y la masificación cultural” que forman parte del proceso social en contexto. Son necesarias estrategias de transición creativas y disruptivas impulsadas por quienes, a partir del “conocimiento del lugar y la identidad, pueden contribuir a producir diferentes significados de economía, naturaleza y de ellos mismos, dentro de las condiciones del capitalismo y la modernidad que lo rodean” (p. 136).

Sejenovich (2011) da cuenta del incremento de la calidad de vida, que debe asociarse a mejorar el potencial productivo de un ecosistema equilibrado en un horizonte temporal extendido. Para el autor, un “nuevo estilo de desarrollo” (p. 12) se fundamenta en la comprensión de que la operatividad de las mejoras en la “calidad de vida” (p. 15) se sitúa en un lugar y, desde esa escala, configuran: sus características culturales y ecosistémicas; sus posibilidades tecnológicas (según la tradición local comparable con el conocimiento científico mundial); la articulación con mercados internacionales (como medio no como fin) y los mecanismos de participación política que las deciden.

En palabras de Rey (2002), el desarrollo posee una “conflictividad virtuosa” (p. 3) porque contiene “rupturas” y “discontinuidades” que abren espacios para elaborar “diagnósticos certeros o visualizar alternativas de intervención” (p. 3).

### **3.4 El Sector Cultural y la Gestión**

#### ***3.4.1 Particularidades del Sector Cultural***

Santillán Güemes (2000) observa que, en el esquema organizativo del sector, existe un denominador común en el énfasis y la jerarquía que se asigna al “campo de lo cultural” (p. 12) y, dentro de éste, sólo algunas de sus parcelas, generalmente ligadas al mundo del arte y, hoy, al de las industrias culturales” (p. 12). De esta forma se reducen las posibilidades de incentivar el desarrollo de culturas organizacionales específicas, como así también de intervenir en otras áreas. Entendiendo tal intervención como la colaboración en “la producción de significados o contenidos respecto de las relaciones con la naturaleza, la comunidad, otras comunidades” y hasta lo “trascendente” (p. 12). Asimismo, ciertas defensas del valor trascendental para la reproducción de lo social son oportunidades para no reconocer

o excluir determinadas áreas o atribuciones de roles. Este ensombrecimiento genera valoraciones rígidas, monocordes y con connotaciones negativas hacia otros actores sociales, además de reducir las posibilidades de ampliar o modificar la propia configuración del sector.

Desde la concepción relacional, integral y sistémica de cultura se hace impracticable su consideración como “objeto, una situación o un determinado proceso cultural sin referirlos al fondo sociohistórico y simbólico dentro del cual adquieren sentido” (Santillán Güemes, 2000, p. 13). Por lo tanto, la distinción por campos o la partición de la cultura es errónea porque, finalmente, se trata del mismo núcleo en “distintas escalas”. Lo que se hace es “valorizar (recortando) operativa, ideológica y / o políticamente determinados elementos, configuraciones y procesos culturales sobre otros” (Santillán Güemes, 2000, p. 3). Bajo esta consideración se debe indagarse en “quién(es), cómo y desde qué proyecto de vida, decide(n) sobre los significados, líneas de exploración, acciones, procesos y concreciones simbólicas” (Santillán Güemes, 2000, p. 13).

En la misma vertiente, Garreta (2004) da cuenta del peligro de un modelo cultural cerrado, que no se somete a críticas, lo que conlleva a desatender o desestimar otras dimensiones de la vida en sociedad que configuren un nuevo proyecto de realidad.

### 3.4.2 Las Organizaciones del Sector Cultural

El sujeto central de este análisis son las organizaciones del sector cultural, según Olmos (2008) ellas son agentes, del latín “ago” (p. 123), aquellas que hacen. A lo cual se agregan algunas caracterizaciones acumulativas que precisan la referencia a dicho sujeto. La tabla siguiente ilustra una combinación de criterios de diversos autores:

**Tabla 1**

Caracterización de organizaciones del sector cultural

<b>Criterio</b>	<b>Organización del sector cultural</b>	<b>Otros agentes</b>
Tipo de organización	<b>Segundo nivel:</b> poseen relaciones formales e indirectas en las que interactúan grupos especializados respecto de múltiples propósitos. (Etkin y Schvarstein, 1992)	Grupos, organizaciones del orden institucional. (Etkin y Schvarstein, 1992)
Pertenencia institucional	<b>No públicas</b> (Privadas y Tercer sector) (Martinell Sempere, 2014, p. 3)	Públicos (Martinell Sempere, 2014, p. 3)

Formalización	<p><b>Forma jurídica:</b> nombre, patrimonio; domicilio, origen, lugar de actuación; Estabilidad en los sujetos que desempeñan roles; Estructuras orgánicas que asignen funciones y tareas; trabajo profesionalizado y sistemático, incentivo a la conformación de equipos. (CNCA, 2011, p. 40).</p>	Informalidad
Actividades Culturales	<p><b>Ciclo Cultural:</b> 1. Creación de ideas, contenidos y manufactura de productos originales. 2. Producción de formas culturales reproducibles, sus herramientas especializadas e infraestructura. 3. Difusión: actividades de exhibición y reproducción masiva. 4. Exhibición, Recepción, Transmisión: lugar donde ocurre el consumo y a la provisión de experiencias culturales en vivo (mediadas o no) a audiencias. 5. Consumo, Participación: reúne las actividades de las audiencias. (MEC, UNESCO, 2009, pp. 19-20)</p>	

Nota: Elaboración propia.

Las organizaciones buscan intervenir, a partir de sus propios intereses, interpretaciones o valoraciones de la realidad, en la vida cultural de su entorno en un sentido amplio. Conforme a ellos fijan objetivos a los que suman un impulso de acción y gestión (Martinell Sempere, 2014), es decir que se movilizan social y políticamente por medio de formas de participación y organización estructuradas, que les permiten desarrollar una o varias actividades del ciclo cultural. Luego, en esa intervención pueden desplegar una serie de funciones que Martinell Sempere (2014) detalla:

- Analizar e interpretar la realidad del entorno social, “aportando su perspectiva a la vida cultural. Dan respuesta a sus problemáticas, demandas o necesidades y auto-organizan servicios para conseguir sus finalidades” (p. 3).
- Posibilitar y canalizar “la participación y la incorporación de grupos e individuos a la acción para su comunidad, facilitando” (p. 3) procesos dirigidos por la acción pública u otro actor social involucrado.

- Aglutinar y crear “estados de opinión sobre temas de su preocupación” (p. 3).
- Contribuir a la estructuración y construcción de “demandas de carácter social, cultural y educativo” para trasladarlas, de forma “colectiva” (p. 3), a instituciones (públicas o privadas) con capacidad para darles respuesta.
- Ejercer una función “prospectiva al descubrir y evidenciar nuevas necesidades o problemáticas de la sociedad y despertar una preocupación” (p. 3) por ellos en distintos ámbitos del tejido social.
- Configurar una “plataforma de organización de la iniciativa privada y mercantil, a partir del establecimiento de organizaciones propias” (p. 3).

La enumeración en su totalidad y el último punto en particular, explican por qué su hacer se valora como dinamizador de un territorio. El autor (2014) da cuenta de que a lo largo del tiempo aquellas “funciones” y “competencias” “evolucionan paralelamente a la realidad social de su contexto” (p. 2), y adquieren importancia para la construcción y significación que puede darse a las necesidades culturales y a las problemáticas territoriales en las que se involucran. La descripción positiva debe complementarse con algunos rasgos observados y sistematizados por Martinell Sempere (2014), acerca de la trama relacional en la que participan organizaciones del sector cultural, lo que habilita una reflexión crítica de la intervención:

- “Desconocimiento y reconocimiento mutuo” (p. 4): Implica atender a la información disponible acerca de la actuación de otros agentes en el mismo territorio.
- Pueden existir “concepciones muy primarias en relación con el papel de cada agente y su necesaria complementariedad en el desarrollo social”, lo que conduce a “posiciones muy individualistas o tendencias al aislamiento y la endogamia” (p. 4).
- Imprecisiones acerca de la “intencionalidad que domina las partes, lo cual deja espacio a actitudes de “desconfianza, manipulación” (p. 5).
- “Poca tradición” de relaciones estables, lo que conlleva a “práctica de contacto y negociación” muy poco desarrolladas (“confusión, dependencia, dirigismo, oposición, pasividad, etc.” (p. 5)) y ausencia de organismos e instrumentos de relación (comisiones, consejos, federaciones, etc.), tanto a nivel de participación formal como de contacto periódico técnico y práctico.
- “Modelos organizativos muy heterogéneos con baja profesionalidad en la gerencia y en la gestión de relaciones externas” a su conformación. Unido a las “dificultades de comunicación por la utilización de lenguajes diferentes” e intencionalidades y “proyectos poco elaborados técnicamente” (p. 5).

### 3.4.3 La Gestión Cultural

Olmos (2008) analiza etimología y neologismo de la gestión cultural (gestar es “dar origen” (p. 53), “producir hechos” y mientras que su raíz latina significa conducirlos, llevarlos a cabo) y la vincula, junto a Santilla Güemes (2004), con la definición de cultura de Dussel (1969). Para concluir en que “al mundo se lo gesta, se le da origen. Y nos gesta, nos confiere sentido” (p. 12), por lo que es imperativo gestionar (lo) para vivir en comunidad, con un sentido” (p. 12). En ese marco, la gestión “podría considerarse como ese conjunto de gestos a través de los cuales llegamos a dar sentido histórico a una forma de estar siendo en el mundo” (p. 13).

La vinculación entre ambas, según estos autores, precede al contenido que se le atribuye en occidente. De hecho, antes que se comenzara a hablar de gestión en distintos niveles (económica, empresarial, social, etc.), ella estaba presente “en todos los actos cotidianos y *extracotidianos* de la especie humana” (p. 14). Ya sea en materia festiva o laboral “el detonante y el sentido del proceso de gestión que se pone en marcha está en el sustrato simbólico del grupo en cuestión o de los grupos que interactúan en el seno de las sociedades complejas” (p. 14). Sin horizonte simbólico, “con independencia de cuál fuera su carácter -y que poderes en tensión lo definen- no hay gestión que valga” (p 15).

En cuanto a la especificidad de lo cultural, la definición de gestión es una tarea compleja que traslada las dificultades de la noción de cultura y, además, su alcance no debe suponer el abordaje de un todo que la convierta en impracticable ni reducir su eficacia simbólica al homologarla al gerenciamiento. González Rueda y Ben Andrés (2014) lo resuelven a través de su función: orientar e impulsar el quehacer y desarrollo de un ámbito de la sociedad, la cultura, no resuelto y en constante crecimiento y movimiento. La inexistencia de una “concreción verbal” (p. 1) que concite un “consenso amplio” nos sitúa “ante un consenso de otro tipo, tácito y no explicitado, por el que todos creemos saber qué es la GC, pero nadie lo pregunta o lo comenta de viva voz” (p. 1).

Su impulso se refuerza, en palabras de estos autores, gracias a la creciente aceptación social de la disciplina, un “considerable número de personas” (p. 1) que la “ejercen profesionalmente”, un conjunto de “políticas que confían en este sector para su aplicación” y el “impacto” socioeconómico que genera “la cultura y su gestión” (p. 1). Aunque, del mismo modo que se describió en la cultura, preocupa la incidencia de la economía: “una de las últimas pero muy potentes invasiones bárbaras que cíclicamente recibe la GC” (p. 3). A la vez reconocen la incorporación de “algunas herramientas valiosas” como “modelos de planificación y evaluación o técnicas de marketing” (p. 3) aplicables a la gestión de



organizaciones y enlazadas al “desarrollo” (p. 3) que habilitan otro campo de actuación. Asimismo, coinciden con otros investigadores en que, por su relativa juventud (incluso dentro del sector), la construcción de su “corpus teórico” (p. 4) proviene de las aportaciones de diversas disciplinas científicas y profesionales que son adaptadas a la cultura. Lo cual la configura como ciencia o metodología social asentada en la multidisciplinariedad, con una fuerte vinculación a “los contextos sociopolíticos y a las comunidades, al acontecer y a la acción” (p. 4). Ledo (2014) reconoce la eficacia de “modelos transferibles” (p. 1) provenientes de otros saberes que facilitan el proceso de toma de decisiones ante las numerosas hipótesis que se presentan en su complejo y variable campo de acción: la sociedad contemporánea. Finalmente, la gestión cultural lleva implícita la producción de un proceso que entrelaza las dimensiones “ética, política, operacional y social” (CNCA, 2011, p. 13) cuyo principal “impulsor” (p. 13) es el gestor, quien demanda de herramientas y modelos que aborden las características y especificidades del medio donde actúa.

#### ***3.4.4 El Rol de Quienes Gestionan***

Entre los abordajes posibles de esta profesión, de relativa novedad, incumbencias, capacidades, procesos de formación, herramientas cognitivas, instrumentales metodológicos, etc., para el objetivo de este trabajo se destacan los aspectos vinculados a su actuación por fuera de los márgenes de lo cultural y los desafíos que enfrenta.

Olmos y Santillán (2004) sostienen que la gestión debe ser funcional a “la voluntad cultural” (Kush, 1976, como se citó en Olmos y Santillán, 2004). Luego, la tarea del gestor, en tanto “operador del sentido” (p. 20), es captarla y cristalizarla de modos diversos: ya sea en política, en costumbre o en expresión artística. Aquella voluntad “no es una cultura porque no tiene explicitadas sus formas, sino que las presiente” (Kush, 1976, como se citó en Olmos y Santillán, 2004, p. 20). Del mismo modo, debe ser capaz de desarrollar la idea de “movilización cultural”, entendida como posibilidad de ser que “apunta a un cumplimiento de una totalidad dentro del universo simbólico que plantea el grupo social.” (Kush, 1976, como se citó en Olmos y Santillán, 2004, p. 20).

En lo que respecta a los desafíos, estos autores (2004) subrayan alternativas prioritarias que deberían orientar el futuro de la gestión cultural: “Investigación cultural”; “Vida cotidiana y creatividad social”; “Desarrollo humano y cultural” (p. 16); “Orientación en procesos de integración cultural” (p. 17); “Cultura ecológica”; “Formación de mediadores culturales” (p. 17).

Los aportes de González Rueda y Ben Andrés (2014) plantean que la disciplina debe reflexionar acerca de la vinculación con otros saberes del campo de las “ciencias sociales” (p. 5), de los que adopta elementos conceptuales, como así también de aquellos que le proporcionan “herramientas técnicas e instrumentos para la intervención” y el despliegue de “habilidades personales”(p. 5). Caetano (2003), enfatiza en la necesidad de apostar a la “flexibilidad” (p. 5) y a la profesionalización. Mientras que Gómez de la Iglesia (2006) evalúa al sector como “un mundo de lenguaje tremendamente progresista y de comportamientos tremendamente conservadores” (p. 113) que ha creado sus “ortodoxias” (p. 113) a partir de miradas endogámicas y segmentadas. Considera incongruente y absurdo el establecimiento de barreras de entrada a la gestión cultural y la exclusividad reservada a sus “gestores” (p. 114), frente a la evidente complejidad y diversidad de agentes que ella convoca. Al igual que Caetano, posiciona a la flexibilidad como un imperativo ante la incertidumbre e imprevisibilidad de los cambios que acontecen. Destaca la importancia del desarrollo de modelos de pensamiento “que requieran una visión global” (p. 116) e interrelacionen sus propios ejes, de modo tal que puedan entender, interpretar y abordar las problemáticas contemporáneas. Luego, un gestor cultural del “siglo XXI” (p. 116) deberá atender a “cuatro factores básicos” (p. 117): “la creatividad”, “la flexibilidad”, “la sostenibilidad y el espíritu de riesgo”, aplicables a su “visión de las interacciones entre políticas y actuaciones” (p. 117). Solo así “seremos capaces de generar proyectos más ricos para la ciudadanía, proyectos más fáciles de financiar, proyectos más eficaces. (p. 116)

En la misma vertiente de ideas, Olmos (2008) hace hincapié en la necesidad de “interrogarse cada vez sobre las nociones en torno de las cuales, dentro de las cuales y hacia los cuales nos movemos: cultura, gestión, identidad, política, desarrollo” (p. 51). En su posicionamiento, “no hay gestión per se” y “no existe gestión que no responda a una política explícita o implícitamente” (p. 51). Bajo una noción de política que, al trascender los límites del Estado, en su dimensión transformadora, puede ser gestionada por organizaciones del sector cultural junto a diversos actores sociales. En cuanto a la asociación política-poder, debe entenderse como ampliación de la “capacidad de movilización” (p. 68) y es vital que el sector lo construya a partir de sus habilidades dispuestas en “alianzas estratégicas con otros sectores de la comunidad”. Sin omitir que el conflicto, como señala el autor, es una dimensión del proceso de relacionamiento. En suma, se trata de crear proyectos comunes en los que exista “responsabilidad compartida, que es una forma del reconocimiento mutuo” (p. 68) y consolidarlos con la participación de “otro como un legítimo otro” (p. 92). Solo así es

posible la generación de sinergias, la intervención activa o la transformación hacia lo deseado.

Finalmente, Martinell Sempere (2001) describe el enlace entre gestión y política:

“la gestión es una forma de entender la acción dentro de la complejidad. Un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de política (entendida como opción)”. (p. 12)

### ***3.4.5 Las Fuentes de Recursos, el Enlace con los Otros***

Entre las múltiples estrategias que las organizaciones del sector pueden desplegar, junto a otros actores no públicos, se encuentran aquellas que tienen por objeto su financiación. Este es un aspecto que concentra un interés histórico debido a que la disponibilidad de recursos económicos es una problemática recurrente.

Mecanismos como el mecenazgo, patrocinio, *sponsoreo*, dan cuenta de cómo este vínculo se ha actualizado en cada época. Por su trayectoria, la referencia ineludible es el mecenazgo que, en su versión revitalizada de “mecenazgo privado” (Antoine, 2009, p. 112), convoca a una diversidad personas jurídicas (empresas) que persiguen objetivos cualitativos (notoriedad y prestigio) al asociarse a una actividad cultural y producir identificación con “el proceso creativo” (Moreira, 2004, p. 187).

Según Antonie (2009) se trata de una actividad realizada “sin tratar de obtener en este acto una contraprestación económica directa” (p. 109). Resulta evidente que no supone un aporte “desinteresado” (p. 109), sino que se inscribe en una valoración de largo plazo que la empresa logra cuando su imagen se asocia al “desarrollo de actividades que no se pueden encorsetar en las tradicionales fórmulas de la publicidad corporativa” (p. 110). En ese marco merece una breve referencia la filantropía, cuyo sentido actual, según el mismo autor, alude a alternativas o acciones complementarias al mecenazgo, lo cual expone un distanciamiento del sentido que solía tener: una “forma de amor desinteresado al espíritu humano (p. 109). Sin embargo, con independencia de los registros analíticos, en la ejecución de las acciones es muy difícil identificar cuándo comienzan a operar los beneficios de una u otra. “Se trata, entonces, de una actividad que está institucionalizada, sometida a normas de gestión, control y de previsión que la han convertido por derecho propio, en una actividad profesional en las empresas” (p. 110). Mientras que, a las organizaciones receptoras les permite acceder a recursos sin aquellas tengan asegurado su objetivo, deberán “mantenerlo durante mucho tiempo para que funcione. Ese es su riesgo, y nuestra ganancia” (p. 110).

Otras modalidades como el auspicio o el patrocinio son examinadas por la gestión cultural con la intención de profesionalizar el desempeño de los agentes del sector. En el análisis de Moreira (2004), las ventajas comerciales que buscan construir los sujetos empresariales y los factores que asocian a dicha construcción presentan oportunidades de posicionamiento y ampliación del campo de lo cultural. Este es el caso de la RSE que irrumpe con nuevas alternativas por fuera de la alta cultura o las bellas artes. La misma autora rescata la opinión de empresarios y especialistas de la comunicación que la señalan como fundamental para la estrategia del negocio. Lo que explica el apoyo al sector cultural como un posible camino para el cumplimiento de los objetivos, ya que “el marketing clásico se está agotando y es imperioso para las empresas acercarse de una nueva manera al universo de consumidores-ciudadanos del siglo veintiuno” (p. 186).

La RSE también es incluida entre los incentivos para destinar fondos a proyectos culturales junto a beneficios fiscales y al auspicio de estas actividades para “promover una imagen corporativa” (CNCA, 2011, p. 43) comprometida con “el bien común” (p. 43). Moreira (2004) se ocupa de señalar los prejuicios que operan dentro del sector respecto de la participación empresarial en sus múltiples modalidades. Los atribuye a diversas razones: la presencia protagónica del estado como fuente de recursos; el temor de asociarse con un patrocinador y quedar obligada a avalar a una empresa, sus productos o actividades; que el vínculo active en las empresas la intención de avanzar sobre “el proceso creativo” (p. 187) con el agravante de que sus intereses se centran en el éxito o espectacularidad de las propuestas, en detrimento de su carácter innovador o vanguardista. Pero lo paradójico, según la autora, es que persisten aun siendo desmentidos por la concreción de ideas/proyectos gracias a la relación comercial con empresas que, además, multiplicaron “la resonancia de las actividades en las que participan” (p. 187).

Los autores citados coinciden en que las organizaciones deben desarrollar una estrategia propositiva que les permita ampliar sus posibilidades de vinculación con programas empresariales orientados a la comunidad, y así captar los recursos que la RSE moviliza. Las experiencias provenientes de la tradición de gestión anglosajona, con mayor recorrido en la relación entre actores del sector privado (Art & Business Org. (2004); Farías Caballero, Moscoso Salvo, Rojas Vallet, Varas Albornoz, (2013); Stern, (2015)), aconsejan a las organizaciones del sector a trabajar enfáticamente en su posicionamiento social (cimentado en el aporte que realiza a la comunidad, su profesionalismo y la calidad de su intervención en la vida cultural) y desde allí gestionar sus vínculos con el sector empresarial.

### 3.5 La Responsabilidad Social como Marco de Referencia

El significado Responsabilidad social contiene tres elementos que la caracterizan: Es una “cualidad del vínculo entre sujetos racionales”; “de naturaleza social”; “en busca de un fin realizable común” (Preziosa, 2005, como se citó en Volpentesta, 2017).

El primero hace referencia, según Volpentesta (2017), a la capacidad de los sujetos de reconocerse como autores de sus actos, habiendo considerado previamente sus consecuencias para responder ante ellas y, a la vez, reconocer en otros esta misma capacidad recíproca. En cuanto a la naturaleza social, es consecuencia del carácter gregario de la especie humana que le permite “la realización de acciones” (p. 44) y fines que sin la “colaboración” (p. 44) de otros es irrealizable.

Por último, la finalidad común hace que la responsabilidad adquiera sentido frente a otro, pone al sujeto en relación con, ante quien se reconoce “la autoría” (p. 44), se asume “un rol” y se da cumplimiento a las “obligaciones” (p. 44) asociadas a él.

En síntesis, como lo define Haraway (2019) la “*Respons-habilidad*” (p. 33) es la habilidad de responder ante la otredad en un sentido amplio.

#### 3.5.1 El Recorrido de la Responsabilidad Social Empresaria

La genealogía de la asociación entre empresa y responsabilidad no es una novedad, de hecho, el recorrido histórico de ambas se correlaciona. Sin embargo, un obstáculo recurrente para su abordaje son las divergencias de traducciones idiomáticas y las variadas interpretaciones de la doctrina. Esto obedece a que su origen y los hitos del fenómeno, se sitúan en el mundo anglosajón, particularmente en la historia empresarial estadounidense. Un hecho fundamental es la consagración de la libre asociatividad porque traslada a la empresa a la faz privada y su manejo a “hombres de negocios” (Volpentesta, 2017, p. 39). Ellos le dieron impulso a una visión mecanicista que instaló con éxito la idea de que su único fundamento era “generarles un rendimiento sobre sus inversiones” (Ackroff, 1994, como se citó en Volpentesta, 2004), esa era su única función social y responsabilidad aceptada. No obstante, según Volpentesta (2017), la “ética protestante” (pp. 38-39) ejerce una influencia central al demandar a sus dueños “hacer el bien” (p. 39). De allí la relevancia de los principios de “caridad” y “custodia” que obligaban a compartir la riqueza administrada y evidenciaban la responsabilidad de estos hombres por procurar algún modo de retribución a la sociedad, que en origen era la productora de tal riqueza. Luego, “beneficencia” y “filantropía” (p. 40) accionan tales principios en respuesta a la obtención de utilidades, sin que esto involucre “el comportamiento de las empresas en el desarrollo de sus negocios” (p.

40). En efecto, donativos y asistencias económicas eran actividades externas y paralelas, resultante de la aplicación de los excedentes financieros que generaban sus inversiones. De este modo, quedan asociadas a la actitud altruista de sus dueños.

A partir de esta referencia histórica es posible comprender la impronta del aspecto pragmático de la RSE, su voluntarismo y la valoración subjetiva respecto de cuáles son las necesidades de bien público que merecen ser atendidas. En el hecho de “saber hacer negocios” (p. 40), traducido en poderío económico, se encontraba la legitimidad de su capacidad para abordar y resolver lo valorado como carencias sociales. El autor concluye que “la RSE se desarrolló al margen de la Teoría de las Organizaciones” (p. 40)

En la medida en que las empresas incrementaron su incidencia en el funcionamiento de la sociedad, la responsabilidad fue migrando a mitigar los fallos del sistema y a reparar o resarcir los perjuicios que su propio accionar ocasionaba. La máxima expresión de esta tendencia se verifica en el periodo posterior a la segunda guerra mundial, ya que el “paternalismo” (p. 39) empresarial estadounidense debía compensar el incremento exponencial del número, tamaño, y traspaso de las fronteras de sus empresas. Lo cual afectaba a la libre competencia y traía consigo “condiciones de trabajo cercanas a la explotación” (p. 39).

Queda claro entonces, que el posterior desarrollo moderno de la RSE sienta sus bases sobre prácticas filantrópicas y de caridad. El hito que marca esta transición es la publicación de Bowen “*Social Responsibilities of the Businessman*” (1953). En una continuidad de la influencia protestante ortodoxa, su obra afirma que la “propiedad no otorga derechos absolutos ni incondicionales” (p. 43) por lo que debe estar al servicio de toda la “sociedad en un contexto de valores como la justicia, la dignidad humana y la distribución del poder” (p. 43), no concentrado en manos de directivos de empresas paternalistas. Este posicionamiento da comienzo a RSE moderna, sustancialmente alejada de los planteos precedentes en su propuesta de alinear sus prácticas con el mejoramiento de las condiciones imperantes en la sociedad. Aunque, en opinión del autor, aquel “paternalismo decimonónico” (p. 43), que se expresa en los inicios del concepto, no desaparece completamente y se mantiene como expresión de una visión tradicional.

Las insuficiencias y ambigüedades de la RSE se subsanan, según Volpentesta (2017), gracias al enlace con la Teoría de los *Stakeholders*. Su estatus de “teoría” (p. 87) le aporta una “dimensión descriptiva” (p. 89) y un carácter referencial en el vínculo de la empresa en marcha con entornos relacionales cambiantes y dinámicos. No obstante, “son los gestores” (p. 100) quienes asumen el rol de percibir, “correcta o incorrectamente”, los criterios distintivos

en ellos y direccionar la “atención” (p. 100) de aquella hacia determinados grupos (y no a otros) con quienes establecen relaciones deliberadamente.

Sin embargo, resta un tercer constructo que permita el abordaje de las dimensiones económicas, sociales y ambientales: la sostenibilidad. El autor (2017) la posiciona como una tendencia que se fundamenta en su imbricación originaria con el ambiente y ciertas condiciones particulares, que revela a partir de los estudios de Nidumolo (Et al., 2009, como se citó en Volpentesta, 2017): es el principal vector para las “innovaciones organizativas y tecnológicas” (p. 119); puede incorporarse de manera integral y transversal al *core business*; se asocia al largo plazo prescribiendo enunciados y objetivos viables con potencial para articularse con las dinámicas de los procesos de desarrollo y planes estratégicos; está desprovista de connotaciones altruistas o caritativas (Volpentesta, 20017). Luego, las razones que justifican “el negocio sostenible, obedecen a la rentabilidad, el beneficio económico y la ventaja competitiva” (Nidumolo et al., 2009, como se citó en Volpentesta, 2017, p. 119) sobre la base de posiciones definidas por estrategias instrumentales.

De las sinergias entre los tres constructos resulta un esquema de mayor alcance explicativo y de perspectivas de gestión que se resumen en el “Nuevo paradigma de gestión empresarial socio-ambientalmente responsable y sostenible” (p. 143). Una propuesta ampliamente superadora en términos de integración que afronta una limitación expresamente reconocida por el autor: las empresas en cabeza de sus administradores “hacen cosas, producen acciones, generan actividades, las que no siempre tienen un nombre preciso en función de la adscripción teórica que las inspira” (p. 142). Las confusiones conceptuales significativas o traslaciones de teorías dificultan el análisis de la doctrina y el empresariado. Con el objetivo de atenuarlas o resolverlas, en favor de una posible observación estructurada, organiza las actuaciones empresarias sobre un marco de referencia que distingue dos enfoques: el ético-normativo y el estratégico-instrumental.

### ***3.5.2 Enfoque Estratégico Instrumental***

El enfoque “estratégico-instrumental” (p. 151) se describe como la respuesta “políticamente” (p. 153) adecuada al imaginario utilitarista de empresa, se basa en la correlación entre legitimación de la empresa y las restricciones que imponen los intereses genéricos de la sociedad y particulares de sus “*stakeholders* no accionariales” (p. 153). Sin que esto suponga tensionar su finalidad última: la creación de valor económico para sus dueños. Se impulsan programas conducentes a la satisfacción de demandas sociales y se anuncian transformaciones menos profundas de lo que expresan debido a que los accionistas

conservan la primacía absoluta en el control del gobierno empresarial y la orientación última de sus negocios. Es así como los demás grupos de *stakeholders* son conscientemente considerados como instrumentos, medios idóneos e imprescindibles para lograr el mayor rendimiento del capital accionario, de manera sostenible (aquí se verifica la yuxtaposición de orientaciones teóricas que, posteriormente, justifican acciones diversas).

Rodríguez Fernández (2007, como se citó en Volpentesta, 2017) presenta una guía para identificar las motivaciones individuales o sus múltiples combinaciones que impulsan su adopción. Allí se destaca: “la necesidad de generar riqueza y ser rentables”; el cumplimiento de “las leyes”; el respeto por los principios de “la ética que rige los negocios”, “la autonomía, dignidad y los derechos humanos” (p. 172); el desarrollo a través de las bondades de “las acciones social filantrópicas” (p. 173). El ordenamiento de las citadas motivaciones reafirma la jerarquización establecida por las empresas respecto de sus objetivos convencionales (maximización de la rentabilidad sobre la inversión, competitividad, crecimiento) frente a los intereses, deseos y expectativas de los *stakeholders* no accionarios.

Luego, se enumeran los “medios y acciones” (Volpentesta, 2017, p. 173) que habilitan aquellas combinaciones:

1) “Desarrollo de estrategias de creación de nuevos productos”; factores de “diferenciación”; “nuevos mercados” (p. 173); vínculos emocionales con sus *stakeholders* (clientes en particular).

2) Generación y acumulación de “activos intangibles”, como “la confianza y la reputación, con la intención de revalidar la autorización para operar en la sociedad” (p. 173).

3) Gestión de “riesgos” por “conflictos con grupos de *stakeholders*” (p. 173).

4) Atracción de “inversores” que buscan empresas “catalogadas como socialmente responsables por el impacto beneficioso sobre la rentabilidad financiera” (p. 173).

5) Reclutamiento y retención de “los mejores empleados” y “proveedores”: incentivados por la vinculación con empresas asociadas a “valores socialmente responsables” (p. 173).

6) Utilización de “mecanismos de lobby y negociación”: “esgrimir comportamientos sociales” comprometidos y “valores éticos” habilita la disminución de la “regulación pública”, en pos de una mayor “autorregulación” (p. 173) de las actividades económicas.

7) Acceso a “mejores líneas de financiación”: mediante “la prestación de proyectos de negocios que consideren” (p. 173) su impacto económico, social y ambiental.



Un breve referencia merecen las estrategias “ganar-ganar” (p. 163) que apuestan al “aprovechamiento de las oportunidades” emergentes de la articulación de intereses de “diferentes *stakeholders*” (Kurucz et al., 2008, como se citó en Volpentesta, 2017, p. 163). Su lógica subyacente busca desactivar el antagonismo entre “éxito corporativo y bienestar social” (p. 164), de modo tal que el vínculo entre empresa y sociedad no sea definido por la asimetría en la captación de beneficios sino por una relación de mutua “interdependencia” (p. 165) capaz de “crear valor compartido” (p. 165). Este esquema, ampliamente difundido por Porter y Kramer (2011, como se citó en Volpentesta, 2017), propone la superación de respuestas reactivas por estrategias centradas en la anticipación de demandas sociales y de consumidores para ser incorporadas a los procesos de planificación, gestión y control administrativo.

En cuanto a las críticas que suscita el sesgo comunicacional y green washing, que enmascara el escaso compromiso social y ambiental de algunas empresas, Volpentesta lo explica a través del acceso que poseen a instrumentos desarrollados y avalados capaces de transmitir discursos con una “retorica bien elaborada” (p. 243) pero desacoplada del comportamiento real. También advierte que el uso de esos sofisticados instrumentos, sin desviaciones deliberadas, puede conducir a una “zona de confort” (p. 341) en la que ingresan empresas que lograron operativizar sus conceptos de RSE-sostenibilidad-*stakeholders* e independizar su posicionamiento del comportamiento efectivo. El “*status quo*” (p. 342) puede emerger de un diagnóstico que encuentra equiparadas “las expectativas del entorno” (p. 342) con la actuación empresaria, por lo que allí “estabilizan sus prácticas de gestión” y se “aferran a los procesos y mecanismos que ya institucionalizados” (p. 342). Otro riesgo del enfoque es que el uso instrumental se reduzca al ejercicio de competencias entre empresas que disponen – o no- de un sector “donde se pueda pensar en acciones que los competidores no hayan pensado” (p. 209) pero intrascendentes para la sociedad más allá de “nuevas buenas prácticas estratégico-administrativas” (p. 209).

### ***3.5.3 Enfoque Ético Normativo***

Este enfoque se sostiene en la consideración moral de los *stakeholders*, en lo que representan por sí mismos y no como instrumentos a través de los cuales alcanzar, directa o indirectamente, objetivos empresariales. Propone una perspectiva superadora y compleja en relación con el anterior dado que asume el desafío de incluir debates éticos y morales a la gestión.

Argandoña (2007, como se citó en Volpentesta, 2017) lo vincula a un modelo “antropológico de empresa” (p. 175) cuya función social incorpora la identificación de pautas morales y filosóficas para su dirección y gestión. Sus integrantes superan el dualismo entre el interés propio y el de los demás y la ética es un elemento constitutivo que conduce las reflexiones acerca del modelo de “sociedad en el cual desea actuar”, “sobre lo que puede aportar” la empresa en los procesos “de cambio y mejora social” y, en consecuencia, cuales son “sus responsabilidades”. Desde esta perspectiva, la RSE forma parte de su misión y se incorpora al núcleo de las “decisiones cotidianas” para darle impulso, en tanto que sus agentes están dispuestos a “sacrificar resultados” (p. 175) a corto plazo para crear las condiciones que permitirán, a largo plazo, la toma de mejores decisiones.

La dimensión normativa da cuenta de la incorporación de la ética en términos discursivos o dialógicos. Es decir que la responsabilidad con los *stakeholders* se expresa en un “discurso racional intersubjetivo” (Volpentesta, 2017, p. 203) que contiene pautas “universalmente validas”; se asienta sobre la base de “mecanismos de diálogo en el que estén representados todos los partícipes en un mismo plano de igualdad de oportunidades y simetría” (p. 203); conlleva el compromiso inicial de que el acuerdo o decisión consensuada será aceptada por todos los afectados presentes o futuros.

En cuanto al papel de los “directivos” (p. 208), conforman un grupo con intereses segmentados, acceso a “información” privilegiada y “mayor influencia sobre las decisiones empresariales” (p. 208) lo que presupone cierta tensión en la “relación” con los restantes grupos. En el mundo de los negocios la cuestión de la información es un aspecto sensible debido a “que se maneja con informaciones incompletas, competencia imperfecta y efectos externos negativos relevantes” (p. 153). Por lo tanto, la “credibilidad” (p. 208) es un activo importante para los gerentes que deban pedir a otros que alineen sus intereses con los de la empresa en pos de una “gestión responsable y colaborativa” (p. 208).

A modo de conclusión, Volpentesta (2007) afirma que en la medida que no se produzcan en el entorno social nuevas o más profundas demandas socio-ambientales, las empresas que hacen un uso estratégico-instrumental de los conceptos vertidos permanecerán en esa zona de confort, determinada por un formato de respuesta hacia la sociedad que se considera adecuado, y sus compromisos no se modifican más allá de lo asumido en cada “equiparación” (p. 249) de sus status con las exigencias espacio-temporales de sus entornos. En contraposición, las que actúan dentro del nuevo paradigma asumen que la ética “no es retorica bien elaborada” (p. 245) porque está imbricada en sus procesos de negocios, aunque configuran un ideal de empresa que no es el más extendido.

En cuanto a la proyección de su construcción paradigmática, identifica en la sostenibilidad la orientación con mayores probabilidades para dar sustento conceptual a las gestiones con compromisos sociales y ambientales. Pese a que ninguna metodología le permite asegurar cómo y hacia a dónde evolucionará un proceso centrado en un actor social tan complejo, esta “representa la profundización del modelo socio-sistémico desde una visión holística” (p. 340) que demanda de la empresa la consideración de “sus objetivos autoimpuestos, pero también los de sus integrantes y los que surjan de los supra-sistemas en donde actúan, tanto el social como el natural” (p. 340). En términos doctrinarios, estima impensada la síntesis en una única noción, en su lugar se inclina hacia la “prospección de los conceptos amalgamados” (p. 343) en un cuerpo único de ideas que dé impulso a la gestión de empresas más éticas, transparentes y con mayor grado de compromiso social y ambiental.

La adecuación de las etiquetas conceptuales de RSE, sostenibilidad y *stakeholders* son reservadas para el debate académico y doctrinal, “en última instancia serán las empresas las que con su accionar configuren ese futuro” (p. 343). Lo que sí resulta evidente para el autor es que la evolución del ser empresa no responde a un recorrido histórico “lineal” (p. 250) y que el desafío central es integrar “ética” y “negocios” (p. 343) bajo “única racionalidad” (p. 343). En relación con esto, Cortina (2008) agrega que es necesario construir una sociedad de “alta moral” (p. 44), por lo que “es indispensable que las distintas organizaciones se presten a remoralizarla” través de su actuación específica: “estamos en el tiempo de las responsabilidades y no solo de las exigencias” (p. 44).

La autora estudia la ética del capitalismo como sistema ordenador del contexto en el cual se inscriben las empresas y considera que los males que se le atribuyen (a ambos) son resultados de la modernización. Por consiguiente, hasta tanto “no seamos capaces de ofrecer” (p. 55) un modelo alternativo total, superador, “habrá que descubrir y potenciar” la dimensión ética de las “instituciones modernas” y “sus mecanismos racionalizadores” como “la empresa” (p. 55). Desde su perspectiva hay que visibilizar la “vertiente moral de la racionalidad”, olvidada y subordinada “en favor de otros aspectos” porque de esa atrofia devino el producto modernidad, amorfo y falta de equilibrio que es necesario transformar. Su aporte es prospectivo, por lo que impulsa diseños operativos orientados a corregir los mecanismos que producen injusticia y dominación, antes de “arrumbar las instituciones económicas” (p. 55) con argumentos que solo conducen a “legitimaciones paralizantes y utopismos estériles” (p. 55). Se trata, entonces, de poner a prueba el sentido integral de la empresa incorporando su intrínseca dimensión ética a la operativa, lo que implica reconocer: la específica comunidad de intereses que fundamenta esta organización; su capacidad de

hacer efectivas nuevas estrategias de cooperación; y la importancia de la “innovación institucional” (p. 71) en la conducción estratégica de la dirección para responder a desafíos coyunturales de magnitud. Sin olvidar que lo descrito ocurre en una institución cuya finalidad “es dar un sentido a toda la acción humana que coordina” (p. 73), en efecto, su estructura organizativa descansa sobre “la base de un mundo vital” (p. 73) con valores que motivan acciones y pertenencia.

Cortina (2008) profundiza en la vinculación entre ética y responsabilidad y advierte que directivos y decisores son corresponsables, por lo que necesitan esquemas conceptuales diferenciados. Con un criterio similar, Etkin (2008) reflexiona acerca del posicionamiento de quien dirige a la empresa (como sujeto social complejo) y afirma que sus valores pueden ser un punto de tensión y “ambivalencia” (p. 3) o de retroalimentación virtuosa entre el desempeño de la organización y el medio social que integra. El autor habla de “valores institucionales” (p. 4) para dar cuenta de aquellos reconocidos y legitimados socialmente (en un contexto espacio-temporal determinado) por su capacidad para mantener un tejido cohesionado a partir de preferencias compartidas, conductas deseables que favorecen la convivencia y el crecimiento conjunto gracias al esfuerzo asociado. En este marco, “apreciar o darle valor a un acto, es también reconocer que responde a una prioridad social” (p. 10).

Mientras que los valores “funcionales” predominan en organizaciones guiadas por una racionalidad mecanicista que, a través del poder, subordina los intereses de todos en favor de los grupos dominantes. Se trata de construcciones no participativas que obedecen a “los propósitos establecidos desde la conducción” (p. 5) y relegan la vinculación de los demás individuos a “acuerdos constitutivos” (p. 4). Los esquemas de dirección basados en la gestión de recursos (materiales y humanos) y orientados a resultados se sobrellevan en una realidad con postergaciones y desigualdades, allí la tensión se manifiesta como un choque entre valores funcionales e institucionales. No hay ausencia de valores, sino que se promueven “valores sociales productivos”, un “eufemismo” (p. 5) que encubre comportamientos propios de una relación de fuerzas asimétricas y metas de eficacia. En el discurso directivo de la empresa eficientista los principios se legitiman porque “funcionan” (p. 3) y habilitan un exceso de pragmatismo que aprecia el éxito en los resultados del negocio y no el modo de alcanzarlos. “Sin reparar en la violencia ejercida sobre las personas, el tejido social, la credibilidad de la empresa” (p. 3).

En la negación de la tensión con los valores institucionales se intenta desplazar el conflicto del sistema organizacional hacia factores ideológicos externos y desvinculados de la estrategia directiva, a lo que se agrega la postergación u omisión de referencias a la

responsabilidad de los niveles directivos en la tarea de superar las desigualdades o necesidades insatisfechas dentro de ella. De este modo se reproduce el imaginario de brechas existentes, respecto de los valores sociales, que no pueden ser gestionadas por la organización ni interpelan su rol en procesos de construcción social de largo plazo. Bajo la misma premisa se deja implícita la falta de racionalidad en las necesidades sociales, como una “cuestión de apreciación y materia opinable” (p. 12). Los “dispositivos eficientistas” solo son “intentos formales de mejorar los procesos productivos”, por eso la realidad externa de la organización se disocia de la problemática de la gestión” (p. 12). En opinión de Etkin (2008), resultan imprescindibles análisis críticos que se contrapongan a lo descrito y no omitan el contenido ideológico de los propósitos. Las demandas desafiantes de la comunidad no pueden ser resueltas con modelos “pendientes de la voluntad e imaginación del directivo aislado” (p. 12). Requieren de un encuadre intersubjetivo de la gestión (diferenciada de la subjetividad individual), basada en principios de cooperación y responsabilidad, que fomenten la participación de la organización y sus integrantes en proyectos “viabiles (en lo político), creativos (en lo productivo) y compartidos (en lo social)” (p. 7).

La existencia de la empresa justificada, exclusivamente, en su capacidad para generar rentabilidad sobre el capital invertido es una correspondencia histórica que se remonta a la libre asociatividad. En el “siglo XXI” (Canon et al., 2019, p. 9) y ante el estado actual de los negocios y la “concentración” (Canon et al., 2019, p. 109) es tiempo de repensarla. Un aspecto que merece particular atención es la forma de designación de cargos directivos de las empresas, que se resuelve por la vía hereditaria o comercial. Luego, en el esquema vigente, “la concepción social y legal de la propiedad” (Canon et al., 2019, p. 6) societaria no denota una responsabilidad más allá del beneficio accionario. Como alternativa, emergen las empresas con propósito, cuyo gerenciamiento se estructura sobre dos principios: “el lucro al servicio de un propósito” y el “autogobierno” (Canon et al., 2019, p. 9). El primero, operativamente se traduce en la reinversión de utilidades, el reembolso a los inversionistas, la distribución entre sus *stakeholders* o su donación. El segundo asegura (por vía legal) que la gestión y decisiones de la organización se orienten a “salvaguardar su propósito” (Canon et al., 2019, p. 9) valorado en términos sociales. Las empresas que transforman el sentido de su propiedad (rendimiento en dinero por propósito) logran proteger su “misión y valores” en el largo plazo (Canon et al., 2019, p. 13), alcanzan un mejor desempeño en su “productividad y retención de los empleados”, “lealtad del consumidor” (Canon et al., 2019, p. 14), consolidan un “buen gobierno y gestión” y logran dar impulso a la economía desde su fundamento.

### **3.6 Las Organizaciones Sociales como Sujeto Complejo**

#### ***3.6.1 La Organización como Sistema Social Complejo***

El enfoque de la administración “por medio de slogans” (Stafford Beer, prólogo de Etkin y Schvarstein, 1992, p. 20) recibe una crítica categórica de autores como Stafford - Beer y Kliksberg por su carácter reduccionista y simplista. En palabras de Kliksberg es imperiosa la necesidad de acceder a la "organización por dentro" (prólogo de Etkin y Schvarstein, 1992, p. 33), cuyo comportamiento “sólo será inteligible en su integralidad, totalizando el conjunto de las dimensiones político, social, antropológico y administrativo y comprendiendo que cada dimensión cambia su poder de enmarcar a las restantes” (p. 34). Como respuesta a estas necesidades Etkin y Schvarstein (1992) adoptan el “paradigma de la complejidad” (p. 87), en oposición al de la simplicidad” (p. 79), y construyen un enfoque analítico y de herramientas capaces de abordarla integralmente, como sujeto social complejo. Los contenidos a los que se contraponen son: “un orden preestablecido que permite al observador predecir el comportamiento de la organización; la tendencia hacia un equilibrio que se logra por valores compartidos y el acuerdo respecto de un fin último” (p. 290) que el orden externo le fija; “las conductas de las partes se evalúan por su funcionalidad respecto del conjunto y ello se asegura a través de la articulación de las actividades en los niveles jerárquicos” (p. 290). También cuestionan los rasgos dominantes derivados, por ser reduccionistas (“la descomposición en partes componentes” (p. 155) obtura el reconocimiento de “la totalidad”), no comprender la “disyunción” y eliminar las “intersecciones e interacciones entre los distintos elementos que constituyen la organización” (p. 155). En síntesis, una “visión trivial y mecanicista” (p. 290) que debe sustituirse.

Estos autores describen el paradigma de la complejidad a partir de ocho componentes y dos factores transversales: uno remite a los enunciados sobre su funcionamiento, que serán tomados por un observador y vinculados con una determinada realidad organizacional “desde su aparato perceptual y conceptual” (p. 87), lo cual explica el rechazo a la neutralidad y objetividad en su registro; el segundo elemento hace referencia a las limitaciones experimentales del sistema a abordar, pocas observaciones con escasa oportunidad de repetición en condiciones similares para el estado del sistema y su contexto. Luego, las predicciones acerca del futuro se realizan sobre evidencias endebles y “emergentes del devenir” (p. 89) ante la inexistencia de explicaciones científicas “surgidas de un razonamiento riguroso, corroborado por la experiencia”. Lo expuesto conduce a validar “la existencia de procesos de razonamiento informal, como el juicio y la intuición” (p. 89).

A continuación, se listan los componentes mencionados:

1. Policausalidad en los procesos organizacionales (p. 89): La organización, como esquema sociocultural, funciona en varias dimensiones no integrables y capaces de condicionarse mutuamente a través de ciclos causales. Estos “ciclos de interacción” (p. 89), en el transcurso del tiempo, generan mayor heterogeneidad en el sistema y nuevos patrones de relaciones. También es un fenómeno emergente, debido a que no es factible programar linealmente las conductas de quienes protagonizan las interacciones como tampoco sus respuestas a determinados escenarios. Este componente atiende al hecho de que las causalidades (o eficacia causal), que explican la configuración de un espacio organizacional, se encuentran en sus múltiples dimensiones articuladas por una trama de relaciones. Es decir que, el paradigma reconoce la posibilidad de una continuidad y estabilidad en el sistema como resultado de la acción de factores no encadenados, que tienen orígenes independientes entre sí. Sin omitir la existencia de condicionantes que provienen de las “características comunes que una organización comparte con todas las otras, dedicadas a su misma rama o actividad”, y los que “surgen de la historia singular” (p. 90) de cada una.

2. El equilibrio dinámico (p. 91): Las acciones en la organización no se dirigen todas en igual sentido hacia un equilibrio en especial, en cambio, existen niveles (diversos) en los cuales las variables se estabilizan. Por lo que coexisten “desequilibrios localizados y transitorios” (p. 91). No hay un orden único que alcanzar sino varios puntos de estabilización simultáneos en distintos ámbitos: político, social, tecnológico y otros, según la especificidad de cada una. La dinámica “orden-desorden” (p. 43) se basa en la interacción continuada entre dichos ámbitos. Las acciones que producen orden en uno desestabilizan a otro provocando desplazamientos “hacia niveles crecientes de complejidad en sus estructuras internas” (p. 92).

3. Concepto de recursividad (p. 92): La idea se utiliza para destacar que en los procesos no existe un “principio o un final” (p. 92) que puedan distinguirse físicamente, su funcionalidad implica un recommienzo continuo de ciclos no interrumpidos. La recursividad estructural exhibe cómo los niveles se “anidan en otros niveles” (p. 93), aunque existen en forma simultánea manteniendo su orden interno. La acción del observador es la que escenifica un corte para resaltar un aspecto estructurado de la realidad, atendible en un momento determinado. En síntesis, “la organización recursiva no es secuencial” (p. 93), una afirmación que aparta a los autores de las metáforas de engranajes para ilustrar su funcionamiento.

4. Orden en el ruido y a partir de él (p. 93): Alude a que las organizaciones estarán siempre “en un medio incierto (no controlable) y expuestas a variaciones internas que solo

pueden regularse parcialmente” (p. 95), es allí donde “logran estructurarse” (p. 95). Existen distintas posibilidades de orden, que no deben correlacionarse con lo fijado en sus planes y programas. “El sistema que emerge se califica como viable, en el sentido que sobrevive a entornos aleatorios, y operacional (p. 93). Posee la capacidad de “generar transformaciones o extenderse hacia formas más complejas” (p. 94), es decir, “diversificarse”. Orden y ruido es el reconocimiento de la existencia de perturbaciones que la alejan de “su estado preexistente” (p. 94).

5. La forma del tiempo: En este análisis se estima “irreversible” (p. 97), porque no se puede aplicar el conocimiento de un estado actual para explicar el pasado, las causalidades son circulares. Para la organización en su totalidad (es posible que el observador adopte otro eje que modifique la conceptualización del tiempo), se trata de una unidad de medida aplicable a su realidad y de transcurso inalterable en incertidumbre, con independencia de las decisiones que adopte. También existe un “tiempo interno” (p. 99), que gestiona la administración, y la dimensión temporal de los rasgos de identidad. Estos últimos, no empiezan ni terminan, en su permanencia se demuestra una “sincronización entre ciertos ciclos internos dominantes” (p. 100) cuyo funcionamiento garantiza la continuidad de la organización, sin que esto suponga su duración ilimitada.

6. Análisis sincrónico y diacrónico (p. 100): Hace referencia a la aproximación que efectúa el observador respecto del fenómeno organizacional. La observación sincrónica permite conocer las relaciones que determinan el estado actual de la organización. Mientras que el “análisis diacrónico” (p. 103) se utiliza para explicar la evolución del sistema, su devenir (o la trayectoria), y se enfoca en las actividades que sirven de articuladoras y en los procesos que le dan continuidad. Ambos se emplean en el abordaje sistémico, se hacen operativos en el análisis estructural y sus metodologías son complementarias, aunque deben respetarse sus diferencias. Lo sincrónico advierte al observador que la estructura que capta su atención es una manifestación de las variedades posibles entre las cuales eligieron sus participantes, condicionados por la relación con el orden instituido. Lo diacrónico permite establecer una línea temporal que sitúa la sucesión de estructuras. De este modo, podrá observar las invariancias en los procesos de cambio histórico y sus acoples con otros sistemas, es decir, su “*coadaptación* activa” (p. 112) al medio.

7. La ilusión de los objetivos: Los autores no admiten reducir la organización a un artefacto u objeto que solo “se entiende por sus usos y por la razón para la cual se piensa que fue construido” (p. 111). Los propósitos del conjunto son una “ilusión”, una elaboración metafórica propuesta por “observador”, entonces, como “sistema activo y autónomo” (p. 111)



no puede explicarse por sus aplicaciones y/o adaptaciones a las exigencias del medio. Si el interés recae sobre aquellos, debe indagarse en sus descripciones, “en las pautas internas de interacción y la red de significados que mantienen al sistema en funcionamiento”. La “continuidad” y “*cohesividad*” de la organización “no requiere una finalidad que la sostenga” (p. 111).

8. Revisión del concepto de adaptación (p. 111): La adaptación tiene lugar en el plano estructural de la organización sin afectar los rasgos de identidad y resulta de la conjunción o acople de los factores ambientales y las capacidades internas. Es el producto del funcionamiento de su autonomía, no de funciones sociales, objetivos u opiniones externas. En ella no hay “estado global” (p. 112) de adaptación o inadaptación, coexisten “sectores y dimensiones técnicas y culturales con mayor o menor grado de conflicto y crisis en sus relaciones con otras partes” (p. 112) (internas o del entorno) que promueven transformaciones. La organización social, como institución flexible, crea “ambientes interpuestos” (p. 99) que generan la congruencia entre los ciclos internos y externos de la organización. Allí sus dominios y sectores específicos del contexto realizan intercambios que le permiten acoplarse en “*coadaptación* o adaptación activa” (p. 112) con él.

El plano instrumental y operacional del funcionamiento de las organizaciones es esquematizado a partir de la idea de tres grandes dominios: de “las relaciones”, de “los propósitos” y de “las capacidades existentes” (p. 165). La triada conforma la estructura e involucra los conceptos de cambio organizacional, tiempo, y racionalidad. A su vez, cada uno comparte “igual naturaleza”, “funciones homogéneas respecto del sistema” (p. 59), lógicas diferenciales en la interacción entre sus componentes, funcionamientos particulares, lenguajes que expresan sus “criterios singulares, una particular noción del tiempo”, un “modo tecnológico propio” e intercambios regulados con el exterior por “la lógica que prevalece” (p. 59) en su interior. Entre ellos son disyuntivos, es decir que no hay intersección, pero sí relaciones de mutua causalidad que determinan “la dinámica interna de una organización” (p. 165), en el marco de su identidad.

El “dominio de las relaciones” (p. 165) lo constituyen personas que articulan sus relaciones “entre sí por medio de un “sistema de roles” (p. 165) (basado en mecanismos de adjudicación y asunción). La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de conflictos que se resuelven a través de relaciones de poder. Esta es la lógica que impera en el dominio y es la que otorga cohesión a los vínculos alrededor de los propósitos pertinentes para la organización. Aquí se instituyen las representaciones internas y se reconocen las variables operantes del contexto. El tiempo predominante es el “tiempo-reloj” (p. 59), debido

a que las relaciones se explican en términos del “aquí y ahora” (p. 156), los conflictos se manifiestan y dirimen en el presente y las relaciones de poder imponen la cohesión en dicho tiempo. Se caracteriza por la “irreversibilidad” (p. 181), debido a que ellas generan “experiencia y aprendizaje” (p. 181) que las hacen diferentes en cada momento.

El “dominio de los propósitos” (p. 59) define el espacio en el cual se expresa la “intencionalidad de la organización” (p. 59). Todos sus integrantes proponen para ella metas y políticas que orientan su acción, así se conforma un “conjunto de intenciones” caracterizadas por su “complejidad e interaccionalidad” (p. 167) que habilitan la cohesión del sistema (aun en la contradicción). “Si bien los propósitos son concebidos por individuos, hecho que determina las relaciones de mutua causalidad entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos” (p. 167), aquí se hace hincapié en las “ideas agrupables entre sí” (p. 168), orientadas a la supervivencia y el devenir de la entidad. La racionalidad es el criterio privilegiado en este dominio y se emplea para la elección de políticas y estrategias. Su tiempo se perfila hacia el futuro, pero las intenciones se fijan y buscan en el presente por lo que es necesario el “transcurrir de un lapso para alcanzarlas” (p. 182), sin atribuirle a ese lapso eficacia hacia el propósito.

En cuanto al “dominio de las capacidades existentes” (p. 59), “las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio” (p. 169). Es comprensivo de las capacidades (“estar preparado para”) y de los recursos (materiales e inmateriales) disponibles. “En el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una aptitud existente” (p. 169) y acumulable, siempre que su utilización “tenga algún sentido para la organización” (p. 169). La lógica imperante es la del usufructo o la utilidad y su tiempo el relativo al ciclo de procesos y actividades. La cultura se sitúa en este dominio, como “recurso” (p. 204), un componente activo y movilizador de toda la organización que sirve a los restantes dominios “para realizar su propio funcionamiento” (p. 204). De esta manera, deciden apartarse de un “análisis histórico o antropológico de sus rasgos” (p. 204) y privilegiar su carácter recursivo.

A partir del esquema de dominios es posible dar cuenta de cómo funciona el “cambio programado” (p. 60) (necesario y legítimo), ya que siempre es posible introducir modificaciones (desde los propósitos) en pos de la consolidación del sujeto organizacional. La tarea de su planificación se inscribe en el plano estructural y corresponde al operador que, implicado en el propio fenómeno a intervenir, debe priorizar una posición reflexiva y cierta distancia “para disminuir la sobreimpresión de sus propios propósitos sobre la realidad

organizacional” (p. 60). Los cambios a lo largo de la existencia de la organización materializan las transformaciones de la identidad.

En lo que respecta a la noción de “racionalidad” (p. 184), se reitera la necesidad de registrar la heterogeneidad de sus integrantes como participantes simultáneos de otros sistemas complejos y, con ello, la superposición de distintas racionalidades en interacción. Es la estructura la que ordena la coexistencia polifónica, de un modo congruente, para el funcionamiento de sus dominios y entre ellos. Lo hace, al asignarle a cada una un peso relativo diferente respecto de una racionalidad dominante (no absoluta). Lo subsiguiente, es cómo establecer un curso de acción ante la existencia de transacciones entre racionalidades heterogéneas: la respuesta se encuentra en la función de poder. Según Etkin y Schvarstein “La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales y grupales) constituye un acto político esencial” (p. 185).

Entonces, la noción de poder organizacional surge para condicionar “las acciones cotidianas de los individuos” (p. 186) en prácticas en el trabajo y orientarlas a aceptar las prescripciones que formula (siempre que su ejercicio sea percibido como “legítimo y efectivo” (p. 186)). Al mismo tiempo, es “un principio estabilizador de las relaciones, aun cuando también implica una oposición latente y continuada” (p. 185). La legitimidad, en su faz utilitaria, valida el ejercicio del poder y así le permite integrar las divergencias individuales surgidas de “la heterogeneidad” (p. 184).

En el nivel de análisis de la organización como una totalidad, el núcleo del poder es “reconocido y emanado del orden instituido” (p. 186). Vale decir que, nace y se ejerce en el marco de un orden social cuyas normas, creencias y valores vigentes explican las pautas de conducta aceptadas. Las instituciones sociales se establecen por el poder y, a la vez, lo otorgan, por lo que no pueden separarse de los modos de relación que ellas mismas instituyen, aunque su carácter no es “absoluto” (p. 186). Un cambio que pretenda ser viable debe actuar en la base de la actividad instituyente o transformar las pautas sociales, solo así será innovador o generador de nuevas formas, de otro modo la resistencia solo hará “el juego al orden establecido” (p. 187) convalidando las reglas instituidas.

El funcionamiento de la organización es complejo porque registra la intervención de factores institucionales, del propio poder organizacional, de elementos individuales y también situacionales. Sin embargo, los autores enfatizan en que no debe reducirse al “simple resultado de una decisión superior” “que desciende desde la cúspide hacia la base” (p. 187). Aún en condiciones asimétricas “siempre está presente una mutua y desigual necesidad de

establecer y mantener una relación” (p. 188) expuesta a un conflicto latente. Lo cual debe ser advertido por quienes gestionan los vínculos en el interior.

Las relaciones de poder se caracterizan por la asimetría, los actores involucrados “no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción” (p. 189). Aunque esto no supone asignarle al “poder un carácter negativo” constante, de hecho, la trayectoria de la relación atraviesa distintas fases y “reflujos” (p. 189) de contenidos positivos y negativos. En el vínculo se expresa una resistencia, cuyo ejercicio es “constitutivo” (p. 188) de este lazo y la “señal visible” (p. 188) de su existencia. Los autores lo señalan como una “complementariedad descriptiva” (p. 190) entre quien lo ejerce y quien lo resiste. Otra característica es su “efecto transformador” (p. 190), porque el poder se ejerce convirtiendo en acción los recursos acumulados por el actor. Su potencialidad, *per se*, expuesta o inferida, no asegura la “eficacia causal” (p. 190) en un vínculo que requiere de “la intencionalidad en el ejercicio” (p. 191). Desde la perspectiva de la organización, dicha intencionalidad se orienta hacia los “propósitos del sistema” (p. 191) por lo que es un aspecto positivo del poder. Finalmente, se asienta sobre “bases de legitimación” (p. 198) que operan al momento de tomar decisiones, en el dominio de las relaciones.

Luego, para describir los modelos de representación propuestos por Etkin y Schvarstein (1992) es necesario introducir la relación entre los conceptos de estructura y significado, a través de los procesos de “recursividad y recurrencia” (p. 208).

Cada actor, desde su posición en la “estructura funcional” (p. 208), se enfrenta a una variedad de sucesos en el desempeño de su rol, a los que aplica una serie de “categorías predefinidas” que le permite conocer y descifrar la información que recibe. La asignación de “significados” se reitera generando relaciones, que también se reiteran (aun ante estímulos cambiantes), lo que da lugar a la “recurrencia”. Conforme a estas dinámicas, “las interacciones recurrentes refuerzan permanentemente la homogeneidad de estos significados emergentes”, lo que constituye la “recursividad” (p. 208).

En el ambiente organizacional, sus integrantes articulan sus apreciaciones personales (expectativas, motivos y valores que no son constantes ni pueden presuponerse) atravesadas por el universo de significados que les provee el medio sociocultural externo para entender la realidad y las consecuencias de sus acciones. Entonces, “no son meros instrumentos de acción y su predisposición no es un dato invariable; son ellos (...) quienes reaccionan frente a las transformaciones del contexto y no los roles o las estructuras formales” (p. 209). Lo cual explica las “distintas estrategias de adaptación” (p. 209) de una misma organización en un mismo medio.

Lo anterior fundamenta su definición como una red de significados, cuyo funcionamiento puede plasmarse en modelos. Etkin y Schvarstein los definen como “esquemas de representación de la realidad” (p. 212) organizacional que le permiten dar cuenta de “sus propios estados y los de su entorno” (p. 214). La percepción acerca de sí misma será más adecuada “cuanto más apto sea el modelo para contener la enorme variedad de significantes que el sistema despliega”. Dicha aptitud se mide por la posibilidad que le brinda para interpretar, de manera precisa, los acontecimientos de su devenir y producir “respuestas eficaces” (p. 214) para ellos. En términos de dominios, se inscriben en el de las capacidades existentes y pueden ser “explícitos” (p. 302) (dan cuenta de los sistemas y procedimientos de la organización) e “implícitos” (p. 302) (remitir a la estructura de roles, sistemas de valores y normas que se producen continuamente en procesos de adaptación). Se trata de una herramienta capaz de captar una heterogeneidad de elementos correspondientes a distintos niveles de abstracción. El de mayor nivel se orienta a la supervivencia, autonomía y preservación de la identidad organizacional, indaga en su ideología (ya que todo modelo se asienta sobre la base de valores explícitos, o no, legitimados dentro de ella) y contiene una serie de representaciones, como las siguientes:

- a) La “concepción acerca de su utilidad social” y la “escala de valores” (p. 222) a la que adscribe.
- b) La concepción del “sujeto” integrante, sus “necesidades”, “derechos” y “obligaciones” (p. 222).
- c) La “concepción acerca de los modos de producción colectivos que instituye” (p. 222).
- d) La “concepción ecológica de la relación con el entorno que introduce -o no- limitaciones entre medios y fines” (p. 222)
- e) La concepción ética, por la cual respeta “ciertos valores del medio social más amplio o vulnera otros” (p. 222).

En estas representaciones se manifiesta su comportamiento social en relación con su contexto e integrantes. Los autores sostienen que son coorganizadas por “los sistemas de valores que sustentan el orden instituido” (p. 222) (al que contribuyen) y por la actividad de sus participantes que, a su vez, instituyen nuevas formas de organización social. En este marco, la “ideología” de un sujeto complejo es un proceso “siempre abierto, en crisis, sometido a la afirmación de un valor social y a su concurrente negación” (p. 222).

La aplicación de los modelos como herramienta analítica contiene dos elementos centrales: el proceso de significación y el rol del lenguaje. Respecto al proceso, los autores

señalan que no hay asignaciones independientes de los sentidos que se vinculan a un hecho. Las significaciones del pasado condicionan los nuevos procesos de significación creando “unidad de sentido” (p. 216). El funcionamiento de la organización en su conjunto puede facilitarlos (“realimentación positiva”) o perturbarlos. “Una incorrecta asignación de significados a un determinado significante genera una acción inadecuada” que puede entorpecer tal funcionamiento y “dificultar la interpretación de nuevos sucesos”. Por último, se debe considerar la presencia del “factor personal”, que le asigna al proceso “un carácter subjetivo, dependiente del operador” (p. 216) , que también es generador de realidad. Lo descrito adquiere relevancia en los procesos de significación que el todo despliega en su vinculación con otros sujetos organizacionales, es allí donde obtiene los significantes que operan como “entradas” (p. 215) cualitativas o cuantitativas “para el proceso de toma de decisiones” (p. 215).

El segundo elemento es el “lenguaje” (p. 228), que “adquiere formas específicas asociadas a representaciones particulares de las organizaciones a las que pertenece” (p. 228). Su operatividad se describe en el proceso de clausura, por el cual pueden crearse nuevas palabras para nuevos conceptos, atribuir significados singulares (dada la especificidad de la organización), seleccionar lo relevante y descartar lo superfluo de los flujos de información. En efecto, al dar sentido a la información actúa como un “organizador semántico” (p. 230) para el funcionamiento de la organización, garantiza el mantenimiento de sus coherencias internas, preserva la “autonomía” y “asegura su supervivencia” (p. 229). No obstante, los excesos en la clausura pueden provocar resistencias y obstaculizar un adecuado “proceso de simbolización” (p. 229) al negar o desconocer la necesidad de un cambio estructural en ella.

Los modelos, sus elementos y procesos corresponden al espacio “abstracción” (Schvarstein, 1999, p. 48) que contiene la dimensión simbólica en la cual la organización concibe las relaciones entre sus integrantes y despliega lo descrito. Existe, además, el “espacio-materialización” (p. 48) que indica la forma particular y concreta en que se distribuye el primero en un tiempo y espacio determinado. La importancia de ambos radica en que todos los integrantes de aquella “tienen conciencia” (p. 49) de distinción y los integran sin que exista una definición explícita que permita ordenar gestión de cada espacio.

### ***3.6.2 Planeamiento Estratégico en las Organizaciones***

El concepto de planeamiento estratégico se complementa con el enfoque de la complejidad en tanto que, una mejor comprensión de la organización redundará en mayores herramientas para la formulación de estrategias viables en su realidad.

Larocca (2014) afirma que el “pensamiento estratégico” (p. 18) configura un compromiso con la demanda de nuestro contexto y es “el formato necesario para abordar la complejidad, la incertidumbre e imprevisibilidad del futuro”:

“Se ha llegado a una crisis terminal del patrón civilizatorio antropométrico, monocultural y patriarcal de crecimiento sin fin, de guerra sistemática contra las condiciones que hacen posible la vida en el planeta tierra. La civilización de dominio científico tecnológico sobre el conjunto de la naturaleza, que identifica el bienestar humano con la acumulación de objetos materiales y el crecimiento económico sin límite –que tienen al capitalismo ortodoxo como su máxima expresión histórica- está llegando al límite. (p. 18)

Es un modo de pensamiento que instala mejores razonamientos, realza la “condición humana” y se enlaza al atributo del “lenguaje” como “medio de comunicación” (p. 19) para transmitirlo. Su incorporación a la red de conversaciones que es la organización hace emerger “pedidos, compromisos y promesas” (p. 27). Aunque el despliegue de la capacidad que posee para crear y desarrollar capital intelectual (en una combinación sinérgica) queda sujeto a su introducción planificada a la cultura organizacional, en evidente oposición a la “improvisación” (p. 30). Bajo estas premisas, la organización se inscribe en un proceso de cambio que gira su destino hacia un

“acto de responsabilidad social, en el sentido de que cualquier sea la identidad del fenómeno, su existencia se justifica en la medida que contribuya con su accionar a mejorar la calidad de vida de la población, permita el desarrollo digno de las personas y sea socialmente reconocida por sus aportes”. (Larocca, 2014, p. 10)

El autor advierte la dificultad que representa para ellas, por el arraigo a “su historia” y a un “comportamiento inercial” que “condiciona su accionar” (p. 23). La proyección del futuro como una continuación lineal del pasado provoca organizaciones rígidas, piramidales, comportamientos estancos y defensa de intereses fragmentados conformes a la naturaleza de cada función. Aquel arraigo no siempre es caprichoso, según Larocca (2014), obedece a que la reproducción del pasado simplifica el proceso y genera un estado ficticio de menor incertidumbre al proyectar datos conocidos. El pensamiento estratégico, en cambio, busca absorber la incertidumbre, asumir “la complejidad, la turbulencia y por qué no el caos” (p. 33) que conlleva el futuro.

En cuanto a la participación de los grupos de interés, el autor propone la planificación “con (y no para)” (p. 19), por lo que su éxito estará ligado al nivel de integración que logre alcanzar. Esto conlleva el desafío de conocer cómo piensan cada uno de estos grupos e

instituir mecanismos de armonía y eficiencia mediante “instrumentos contractuales que permitan consensuar, convenir, participar, involucrarse, y converger hacia destinos sociales comunes, que prioricen la calidad de vida la gente, la inclusión, la dignidad, la diversidad y el espacio vital para los actores sociales” (p. 37)

La organización debe alinear sus compromisos y formas de actuar o responder como un actor central de la sociedad y, sobre esto, construir una visión de largo plazo con los medios para alcanzarla de manera sustentable. Por lo que el punto de partida es, necesariamente, “el planeamiento integral con sus dos vectores: el estratégico y el operativo” (p. 33). Como instrumento para la gestión y el control, puede potenciarse con la presencia de tres condiciones: “voluntad política” del gobierno de la organización; “continuidad” del proceso; “participación” (p. 42) de todos sus integrantes como actores activos y responsables en sus resultados (no es exclusiva de los niveles de conducción). El esquema planteado tensiona a la empresa mecanicista desde el enfoque de la planeación y valora el aporte de la imaginación al proceso ya que, desde su perspectiva, cada organización es “solo igual a sí misma y los formatos son tan diversos que hacen inabarcable una generalización” (p. 40).

### ***3.6.3 La Noción de Proyectos***

El proyecto es un dispositivo que se expresa en un lenguaje particular y que permite comunicarse a través de una manera de trabajar. Al mismo tiempo es un proceso de “reflexión” y “recreación intelectual” sobre “ideas” (CNCA, 2011, p. 18), del que resulta su “formalización en un conjunto de acciones de previsión y anticipación estructuradas para alcanzar una finalidad deseada”. Es aquello que “hay que hacer” (p. 18) pero que puede estar en permanente construcción.

En la estructura organizacional su función se despliega en las relaciones con otros en instancias de negociación, participación y cogestión, por lo que se configura como un potente instrumento de trabajo en equipo. Posee, además, una dimensión temporal, una exigencia, un proceso creativo y un fin. La acción de proyectar se inscribe en un espacio de formalización de la intervención o acción, lo que hace posible la implementación y el desarrollo de políticas organizacionales (CNCA, 2011). A su vez, la metodología favorece el trabajo en red porque su contenido actúa como enlace para la interactividad. Reconoce un principio de eficacia en la gestión porque habilita la capacidad de seguimiento, control y evaluación de los procesos que se llevan adelante. Finalmente, favorece la autonomía, la participación en la ejecución y apoya la consolidación de una organización en la medida que se convierte en experiencia para ella (CNCA, 2011).



## 4. Metodología

En función del propósito del estudio, se planteó una investigación *teórica o pura*, (con el fin de coleccionar la información requerida) y de *carácter exploratorio*, para obtener una visión general del problema, con el objetivo de analizar y comparar distintos desarrollos conceptuales.

La información fue procesada mediante el *análisis crítico* de fuentes secundarias, lo que permitió arribar, a través de un desarrollo *hipotético-deductivo* (a partir de las teorías previas y utilizando principios generales para llegar a las conclusiones), y *analítico* y *explicativo* (buscando descomponer el fenómeno para observar sus partes o elementos y poder ampliar el conocimiento sobre el objeto), al diagnóstico, las reflexiones y las conclusiones que se presentan.

El diseño metodológico se estableció en base a diferentes *técnicas cualitativas*, entre ellas, análisis bibliográfico y documental, análisis del discurso y análisis de contenidos, con la finalidad de comprender e interpretar los procesos y dinámicas bajo estudio.

## 5. Desarrollo

### 5.1 Un Escenario en Transición

La tarea de contextualizar cualquier fenómeno resulta compleja porque la comprensión del mundo se sitúa en una escala global que no podemos desatender. Además, como dice Martín-Barbero (2015), para abordar procesos sociales es necesario reconocer los cambios que experimentan los sentidos de tiempo y espacio. Debido a esto, el trabajo se inicia con las nociones de modernidad y globalización, que se examinan de un modo introductorio, sin la intención de focalizar en los profundos debates y controversias conceptuales en torno de definiciones y categorías (modernidad vs postmodernidad, es el más claro ejemplo) y las incontables temáticas que atraviesan al proceso globalizador. Interesa destacar la heterocronía en la que conviven profundizaciones y fracturas, ocasionadas por promesas incumplidas y ya irrealizables, que no pueden ser captadas por simplificaciones antagónicas.

En cuanto a la globalización, es también un proceso *coextenso* y con complejidades multidireccionales, como afirma García Canclini (2005), en los que se atribuye mayor preponderancia a lo cultural, económico, sociológico o tecnológico, según el enfoque e intereses de sus investigadores.

Ahora bien, lo nodal para esta reflexión son los elementos que configuran una transición abierta y cuya disputa (de sentidos) es capaz de incidir en la orientación que tendrán las contradicciones irresueltas. Tal como lo expresa la idea de Appadurai (2001), el “ahora global” tiene la potencia de situarse en un tiempo presente pero resultante de procesos históricos acumulados, en un espacio donde la desterritorialización produce el quiebre generalizado de las relaciones inter-sociales. Tal ruptura obedece a la dinámica de flujos de imágenes (promovido por los cambios tecnológicos) y de personas en un entorno urbano.

Resaltar lo urbano es relevante para el objetivo, porque las reflexiones subsiguientes son validadas en él y difieren considerablemente de los análisis rurales. Su caracterización como paisaje humanamente construido, da cuenta de otra desconexión en el modo en que se aprehende el lugar, abstraído de sus equilibrios y bajo relaciones atravesadas por desorden sistémico. Luego, en su dimensión simbólica es un plan de referencia que habitamos. La pregunta acerca del lugar de la naturaleza en ese habitar interiorizado permanece abierta y contiene múltiples derivaciones. ¿Si la ciudad es el lienzo que soporta a la cultura, sobre qué idea proyectamos el asiento de la ciudad? En esa configuración de espacio-tiempo *historizado* y proyectado a futuro ¿Qué espacio hay para las disputas de sentido en torno a nuestro vínculo con la naturaleza? ¿Cuáles son los puntos de equilibrio y conflicto en la relación con ella? Estos interrogantes son materia de estudios para la Ecología Política urbana, pero interesa recuperarlos como ejemplos de las fracturas y complejidades que se ponen en juego al abordar el binomio naturaleza-cultura en clave relacional. En la ciudad, experimentamos cotidianamente la emancipación ficticia del orden *macro sistémico*, a punto tal de tornarlo irreconocible en nuestro plan de referencia. Tal es así, que el neoliberalismo logró imponer globalmente un modo dominante de ser y estar en las ciudades (y en el mundo). Aunque su expresión difiere según el segmento de pertenencia y las coordenadas geográficas desde la se observa la sinergia entre economía, cultura y despliegue tecnológico. En algunas ciudades/lugares esta estructura provee calidad de vida y bienes suntuosos, mientras que en otras reproduce precariedad y bienes limitados. Pero todo articulado por una red global de producción y comercialización que funciona gracias a bienes intermedios y finales desterritorializados y costumizados que las empresas proveen a partir del acceso al universo simbólico y de la información.

García Canclini (2002), al igual que Ortiz (2004), examina el resultado de la articulación entre mercancías y significados en una configuración de poder localizado en sociedades centrales y elites metropolitanas de Latinoamérica. Entre ellas se habilitan relaciones estructurantes recíprocas de sus prácticas de consumo de sentidos y significados

que distancian sus realidades de los segmentos mayoritarios con los que comparten territorio. La afectación, en términos políticos, se traduce en la imposibilidad de identificar el estilo de vida de una nación ya que la imbricación entre lo transnacional, lo local y la cultura no pueden separarse. La desigualdad se complejiza porque, en palabras de Richard (2009), está estrechamente vinculada al acceso y participación local en las redes globales de acumulación y transacción de valor semiótico-cultural y financiero de todo lo que circula y se intercambia en los entornos urbanos de América Latina. García Canclini (2002), asegura que se produce una pérdida de imaginarios transformadores de la modernidad frente a una cartografía del poder económico-cultural que no se puede enfrentar porque no se ubica, está anclado en espacios inaccesibles o poco recorridos. Más allá de dónde se sitúe o quienes lo agencien, sus dinámicas generan desconexiones violentas de personas y de la naturaleza.

Ante una matriz civilizatoria que trasladó sus disputas a la dimensión cultural involucrando su concepción y sus propias prácticas, irrumpe la necesidad de abandonar los esencialismos y el deseo unificador reductivo, porque cuando la cultura se desterritorializa en un entorno urbano, su comprensión y sus problemáticas solo son accesibles mediante la transdisciplinariedad y la complejidad.

Otro aspecto de la modernidad, relevante para este trabajo, es su paradigma dominante constituido en los dualismos: naturaleza - cultura, teoría - práctica, sujeto - objeto. Al interpellarlo se abre espacio para la reflexión integral, para la deconstrucción de lo producido como “ausente” (p. 22) o no existente, en palabras de De Sousa (2010), y la emergencia de otras racionalidades posibles y capaces de producir realidad.

En un diagnóstico del contexto, la sociología de la cultura se ocupa de estudiar en profundidad la conexión entre lo urbano y lo global en procesos simbólicos y relacionales. Mientras que la antropología lo equilibra situando lo fluido y lo fragmentario, al realzar la existencia de marcos y configuraciones fija, además, una referencia de origen para aprender lo que no es propio o nos excede y así visibiliza el lugar. Ambas disciplinas confluyen en el agotamiento de la modernidad cuyo paradigma aun configura el mundo material, relacional y semiótico en que vivimos, aunque sea incapaz de explicarlo en su integralidad. La visión dominante e incompleta produjo como ausente a la base material para la vida y, con ello, la *invisibilización* de sucesivas trasgresiones a los límites biofísicos, acumuladas hasta alcanzar un estado de crisis ecológica global.

En este escenario se abren otros interrogantes y procesos de transición que demandan nuevos y mayores esfuerzos interpretativos, capaces de equilibrar la cercanía para

comprender las subjetividades y la distancia que habilita a una mirada integradora que las reordena y/o reinterpreta.

La dificultad radica en que esos balances no tienen referencias previas, por lo tanto, el posicionamiento del investigador, sus objetivos y sus motivaciones y el modo en que se configura para comprender, son determinantes en el aporte a la construcción de soluciones creativas que incorporen la complejidad, la incertidumbre y explore en ellas. Tal como lo señala Grimson (2011), conocer las propias determinaciones hegemónicas, los prejuicios de la auto-idealización y el romanticismo externo, son condiciones *sine qua non* para alcanzar la reflexividad crítica y creativa en la exploración de prácticas sociales.

La tarea de integrar la dimensión ausente, a escala civilizatoria, y con ella a las otredades involucradas es un desafío transversal y simultáneo a todo el tejido social. Como parte de él, las organizaciones del sector cultural no escapan a la reflexión crítica de su rol en este escenario. Lo que supone reconocer dinámicas, tensionarlas y resignificarlas a partir de contactos transdisciplinarios con la ecología política y la económica ecológica. Un binomio que funciona como articulador de sentidos, conocimientos rigurosos, saberes y valoraciones que permiten identificar los marcos vigentes, fundamentar su rechazo y aportar a su ampliación para trascender la fragmentación y gestionar los sujetos sociales desde la integralidad y responsabilidad. Ambas habitan en el *hinterland* de la transdisciplinariedad y en la práctica constante de disputar sentidos a la racionalidad insustentable y a los pretendidos universalismos indiscutidos de la modernidad. A su vez, la deconstrucción obliga a asumir la tensión y la interpelación como parte del proceso reflexivo porque, como subraya Sejenovich (2011), no es posible postular algo nuevo sin rupturas con lo precedente. En efecto, la resignificación no opera a través de relaciones monopolares y procesos de simplificación porque son sus artificios legitimadores los causantes de las disfuncionalidades en las interrelaciones sistémicas entre el ecosistema y el tejido social. La elaboración de modelos de gestión no se encuentra en sus objetivos, tampoco poseen respuestas a todas las preguntas que formulan pero sí se abocan, incesantemente, a la exploración de la incertidumbre. Ecología política y economía ecológica se asientan sobre el paradigma de la complejidad, el pensamiento sistémico y la trascendencia del componente relacional, lo que las configura como pilares de este desarrollo.

Naturaleza-cultura, cultura-economía, social-natural, teoría-práctica, son consideraciones epistemológicas fundamentales para la gestión que, en un contexto de crisis, ya no admiten ser abordados como “dominios separados”. Es preciso trascender los discursos científicos, artísticos y económicos, institucionalizados y reservados a la exclusividad de

sectores y especialistas, y repensar los límites que esto impone a la comprensión y resolución de problemáticas. Aquellas disciplinas aportan los fundamentos para un reordenamiento sistémico que reconoce en la Naturaleza al macrosistema que aloja al subsistema sociocultural y económico. Además de la necesaria politización de su desnaturalización y la reafirmación de que la ecología profunda es el lenguaje organizador para reflexionar en términos ecológico-sociales acerca de las preocupaciones globales por la especie humana y la vida en general.

## **5.2 Conceptos Centrales para la Reflexión Crítica**

Para comprender la integralidad de sujetos sociales complejos hay conceptos que resultan ineludibles, la identidad es uno de ellos. Su importancia radica en que, aun operando bajo tachaduras, demarca en su afuera constitutivo el límite con la otredad, quienes son los otros con los que se establecen relaciones. Mientras que, en su componente social se encuentra la formación y las prácticas discursivas en un marco de modalidades específicas de poder. Por lo tanto, discurso, contexto y poder están enlazados en ella.

Una breve digresión, que recae sobre los individuos que integran las organizaciones, es necesaria para su posterior enlace con lo colectivo.

La delimitación del afuera constitutivo se asienta en la existencia del cuerpo físico, que valida el primer registro de la relación del sistema Naturaleza como base para su supervivencia. Esto, que parece una obviedad, debe hacerse consciente porque la magnitud de la crisis ecológica que atravesamos compromete ese vínculo. Y, a la vez, da cuenta de la comprensión circular de la noción antropológica de cultura, cuya última relación descripta es con la propia individualidad. Lo dicho, no pretende retomar perspectivas esencialistas de la identidad sino problematizar el vínculo con la base biofísica donde se asientan los cuerpos para narrar su devenir.

La perspectiva ecológica busca visibilizar el interés por la sobrevivencia de la propia especie, de otras y del funcionamiento de servicios ecosistémicos globales indispensables para ello (calidad del aire, disponibilidad de agua dulce, regulación climática, reservas de carbono, etc.). Entonces una mirada integral, material, semiótica y relacional no puede omitir que las condiciones de existencia del cuerpo colectivo y su continuidad, como la experimentamos actualmente, es un significativo interrogante.

Otro elemento para repensar es la capacidad de expresarse a través del lenguaje, lo que nos hace responsables por la otredad en un sentido amplio. Otras especies, ecosistemas, las generaciones futuras no hablan o no tienen voz, pero son afectadas por nuestra

coexistencia en el macrosistema. Algunos autores lo definen como antropocentrismo responsable o *biocentrismo* pero, con independencia de las categorías, interesa marcar una distancia con las simplificaciones conservacionistas drásticas o soluciones basadas en parcial aislamiento social, alternativas que no son validadas desde el pensamiento sistémico. Se trata, entonces, del cuerpo colectivo en constante mutación, que existe dentro del sistema ecológico-social y se orienta hacia un destino donde se disputan las condiciones que hacen viable la existencia de sí mismo y de otros. Por lo que es vital experimentar un devenir-con que, como enseña Haraway (2019), trascienda el excepcionalismo humano.

Respecto del mundo integral, y en consonancia con el contexto ya descrito, las coordenadas espacio-temporales que compartimos con la otredad son globales y se inscriben en el extremo más complejo de multidimensionalidad de identidad social: la civilización, según Báez (2008).

Luego, el discurso asociado a la identidad y la adopción de la razón dialógica, como modo de relacionamiento entre los sujetos, es un eje vertebral para este desarrollo porque introduce a sus protagonistas: organizaciones del sector cultural y empresas.

Lo dialógico y la adhesión al esquema Bajtiano, además de oponerse a la lógica del “uno más uno”, registra los ecos y reflejos de otros enunciados que cada participante trae consigo a la conversación. La propuesta de reflexionar acerca de ambas tipologías a partir de relaciones dialógicas involucra sus identidades como sujetos sociales complejos e incorpora la necesidad de que el discurso complete su circuito como práctica ecológica-social. No obstante, no pueden omitirse los sentidos sedimentados a lo largo de su histórica vinculación, que están presentes y contribuyen al desacuerdo o a la incertidumbre de no conocer las tramas simbólicas de la otredad. A su vez, el carácter artificial demanda instancias de mediación consiente para reconocerlas y comprenderlas. El encuentro “con” activa los disparadores para cuestionar la eficacia de los elementos culturales vividos como propios (ejercicio constitutivo de la ecología política). Esta conexión, unida a la tensión en los horizontes de sentido que registra el marco propuesto puede provocar una reafirmación acrítica y reactiva dentro de las organizaciones. La autodefensa de lo propio es uno de los riesgos que conlleva la profundización de la reflexión a través de un vaivén dialógico. Una situación que se omite al considerarlas objetos de estudios aislados de los efectos que genera el reconocimiento de la otredad.

Cabe aclarar que un cambio significativo en el vínculo con la naturaleza, atribuible al ejercicio de la responsabilidad de los sujetos en cuestión, no habilita la enunciación de teorías generales. Esta perspectiva debe resaltarse porque las organizaciones y sus contextos, además

de parecerse solo a sí mismas (en palabras de Larocca, 2014), no admiten la repetición de experiencias en iguales condiciones. Entonces, más que modelos predeterminados o reglas generales se busca ampliar la comprensión del fenómeno social (como red de significados) para mejorar la orientación de sus procesos de gestión.

Las nociones de identidad, discurso y relaciones dialógicas permiten abordar la identidad organizacional en oposición al artefacto prescriptivo que se propone en modelos simplistas. No se persigue el deber ser ecológico-social o responsable, se trata de una condición de existencia compuesta por múltiples rasgos invariantes (que incluye a los propósitos, pero no de manera exclusiva). Su construcción es autorreferencial y autoafirmativa, los procesos de clausura y sus coherencias internas garantizan su continuidad. Lo descrito, unido a la autonomía organizacional, su estructura y funcionamiento a partir de relaciones dialógicas dan cuenta de un metasistema que aloja la consciencia de su totalidad diferenciada en el ambiente y respecto de otros sistemas. Por tratarse de un sujeto abstracto, no posee cuerpo físico que delimite la correspondencia de la identidad, sino que se devela en la estructura organizacional. Es una figura que se manifiesta ante la atención de un observador. Mientras que es su plasticidad la que definirá el particular modo de asumir (o no) aquella responsabilidad entre las combinaciones de opciones posibles. Todo esto le permite al operador, gestor u observador hacer inteligible las reglas con las cuales la organización procesa los cambios programados

En lo que respecta a la cultura organizacional, se sustenta y retroalimenta en las instituciones básicas del medio social más amplio, lo que reafirma la necesidad de contextualizar. Sin dejar de mencionar que sus componentes estructurales son de lento movimiento y los cambios leídos como adaptaciones (diferenciadas de cambios identitarios). Aquí se presenta un desafío para el ambientalismo enlazado a la gestión, ya que las urgencias que diagnostica y las acciones consecuentes necesitan sincronizarse con los tiempos internos de los procesos.

Resulta evidente que el contexto exige transformaciones, debemos avanzar en los fundamentos dirigidos a organizaciones del sector cultural y empresas que les den razones para emprenderlos y gestionarlos. Su funcionamiento no puede reducirse a correspondencias exteriores o condicionarse a demandas de terceros, son procesos complejos que requieren esfuerzos analíticos que no omitan la incidencia de quien los observa/gestiona.

### 5.3 Cultura y Economía: Tensiones y Nuevas Perspectivas

Otro aspecto que introduce la presencia de la ecología política es la perspectiva transdisciplinar. Y, con ella, la potencia reflexiva para amalgamar procesos desde la noción de relación, tradicionalmente atribuida a lo cultural o lo económico. La consideración inicial remite a la definición etimológica de cultura, cuya polisemia se edifica sobre múltiples desplazamientos que no se resuelven, de hecho, sedimentan y coexisten. A lo largo de su revisión es posible identificar ciertas corrientes que, pese a su lejanía temporal, persisten en los discursos y en las argumentaciones (inclusive, en materia de políticas públicas). Los ecos se hacen presentes en la construcción de preconceptos y barreras que delimitan quienes son los “otros” y cómo vincularse con ellos.

En cuanto al origen etimológico, la palabra cultura nace enlazada a la naturaleza y se convierte en un hecho social y simbólico que le asigna al habitar un sentido trascendente, como lo define Dussel (1969). La ruptura del espacio cultural con esta perspectiva se asocia al desarrollo histórico del mundo europeo occidental, tal como lo explica Santillán (2004) en la revisión cronológica del concepto. Desde la perspectiva de la historia ecológica y la ecología política se examina la misma correspondencia con la colonización de la naturaleza. De esta coincidencia surge que, el desplazamiento a la conciencia racional del universalismo ilustrado europeo legitima el reemplazo del carácter transformador por la dominación colonial de culturas y naturaleza(s). De la hegemonía de esta orientación devino la oposición entre lo cultural y lo natural y la exclusión sistemática de muchas maneras de cultivar y otros modos de ser. Los quiebres subsiguientes se producen al interior del subsistema sociocultural (que contienen al económico) y logran consolidar la emancipación ficticia de su base material para la vida. El resultado es la fragmentación a demanda de lo socio-cultural/económico y la expoliación de todo lo que pueda imaginarse como recursos, explotarse como paisaje y ser objeto de los más sofisticados estudios científicos, se vuelven sentidos autoevidentes.

Este breve recorrido por los desplazamientos del concepto es coincidente con la descripción de Lander (2000) acerca de cómo se constituye la separación de la racionalidad, característica de la modernidad cultural, en tres esferas autónomas: ciencia, moral y arte y la respectiva institucionalización de sus discursos y especialistas.

Lo descripto da cuenta de cuán importante fue la irrupción de la perspectiva antropológica, no solo por el regreso a la cotidianeidad sino porque habilita la conceptualización circular de la cultura. Que se inicia en el vínculo primigenio de una comunidad con la naturaleza y concluye en la experiencia vital que cada corporalidad (en tanto sujeto consigo mismo) despliega en ella. De este modo se enlaza con el ordenamiento



sistémico que propone la ecología, al considerarla como el macrosistema donde se despliegan relaciones intersubjetivas entre comunidades y en conexión con lo sagrado o la divinidad.

El conjunto de relaciones descritas conforma una matriz cultural, una totalidad, que crea un universo simbólico expresivo que, por un espacio de tiempo, contienen las claves para dotar de sentido a una determinada forma de vida y garantizar su reproducción. Esta explicación de Kush (1976) permite comprender porque la ecología política diagnostica la crisis de una matriz civilizatoria, no imputable a una única dimensión del tejido social (ni siquiera la económica y sus actores). Y enfoca su tarea de interpelar, disputar y transformar los sentidos articulados en esa totalidad. A su vez, un sentido que persiste y se reproduce no es inherente a una dimensión o sujeto, como se intenta instalar desde visiones hegemónicas, su vigencia temporal obedece a la primacía de ciertos intereses en actúan en pos de su continuidad y de la matriz que configuran. Es, entonces, una cuestión política, lo que reafirma la necesidad de visibilizar esa dimensión de la ecología. De hecho, Olmos y Santillán (2000) explican las transformaciones culturales como actualizaciones históricas y políticas de sentido, significado y conciencia. Asumir y ejercer la responsabilidad en los términos planteados en esta tesis remite a ese tipo de transformación, porque tienen la potencia para ampliar el alcance de los significados dentro de las organizaciones o, en otras palabras, provocar su actualización.

Los organismos internacionales también despliegan un papel relevante por ser las voces formales del orden instituyente a nivel mundial. En sus sucesivas publicaciones logran recuperar tres aspectos muy valiosos en clave ecológica: su universalismo, evidencia de organización y capacidad creativa. El carácter universal de la cultura contiene la relación primigenia entre las personas y la naturaleza y, con ello, el interés de todo grupo humano por la continuidad de las condiciones que la posibilitan. Su especificidad, plasmada en la organización de cada subsistema, se aleja de los esencialismos conservacionistas o propuestas de aislamiento social y, el aspecto más esperanzador, la creatividad humana que exhibe en la cultura el trabajo sostenido y los esfuerzos que demanda la resiliencia ecológica.

Sin embargo, no puede omitirse que en la supervivencia de una conceptualización cerrada de cultura (típica del siglo XVIII) todavía subyace un sentido más profundo y menos cuestionado, la dominación de la Naturaleza como basamento del subsistema sociocultural antropocéntrico y patriarcal.

Williams (1997) advierte que las distinciones en las definiciones de cultura (la antropológica y la que refiere a su proceso interno) y sus tendencias derivadas están preparadas para negarse mutuamente. Su consideración permite identificar las orientaciones

de aquellos ecos y discursos que atraviesan al sector cultural y en los que se posicionan sus organizaciones. Si lo hacen desde la gestión especializada de un proceso interno intelectual, desde allí identificará su rol social, problematizará su contexto y sus relaciones con la otredad. Mientras que, ubicarse dentro de un proceso social total implica asumir, como lo expone el autor, que no hay un sujeto que sea portador del discurso de tal o cual estilo de vida. Entonces, se abre un espacio para que la organización cultural se cuestione acerca de los sentidos, significados y conciencia que moviliza en favor de un determinado estilo de vida.

En lo que respecta a las dinámicas que relacionan cultura y economía es posible identificar tres orientaciones que ordenan la reflexión. La primera, vinculada a la economía cultural, como una disciplina que se incorpora a las ciencias económicas y está fuertemente ligada a los proyectos de desarrollo en los cuales la cultura opera como dinamizador. En contraposición, las argumentaciones provenientes de diversas corrientes y sectores de las ciencias sociales y el arte ven en la economía una amenaza a la reproducción de lo social y a las especificidades de los lenguajes artísticos. Una tercera posición, apartada de los dualismos, analiza la cultura como un recurso que avanza hacia las esferas económica y política configurando un entramado complejo que ponen en juego múltiples variables.

Una cuarta posibilidad emerge de la articulación entre economía ecológica, ecología política y cultura, si bien se advierten diferencias sustanciales con las anteriores el objetivo no es caracterizarla por oposición. Sino registrar aquellas que constituyen puntos de partida para una exploración de la alternativa formulada. Bajo esta premisa se observa la perspectiva de la economía de la cultura que, asentada en una definición antropológica, construye una serie de argumentos direccionados a robustecer al sector. El énfasis en los beneficios que reporta a la sociedad se exhibe en análisis agregados que cuantifican los impactos positivos en: el crecimiento económico, tasas de empleo, balanzas de pagos, etc. Con el mismo criterio se realzan las estrategias de desarrollo regional, el potencial atractivo para inversiones innovativas y el rol de industrias culturales y creativas en la superación de problemas estructurales en países en vías de desarrollo. Los autores que comparten esta mirada no desconocen sus aspectos controvertidos, por ejemplo, la concentración de ámbitos estratégicos de la vida pública en manos de empresas transnacionales. Por lo que destacan la presencia del Estado como árbitro y garante del derecho humano a la cultura, aspecto que excede este abordaje, pero se menciona para ilustrar que no se trata de una postura de extrema mercantilización.

En cuanto a las miradas que se oponen a la imbricación cultura-economía abundan los autores y enfoques. Una de las voces más resonantes es la de Rifkin (2002), su crítica

exhaustiva convierte a la era del acceso en una cita recurrente para quienes adhieren al argumento de la culturización de la economía y la amenaza que esto supone para la esfera y sus especificidades. Da cuenta de los cambios operados en el tiempo no mercantilizado, que tiende a serlo, y en el espacio polimorfo y cibernético, para explicar la transición de la sociedad desde el capitalismo industrial al cultural. Las advertencias que este autor formulaba a comienzos del siglo XXI se verifican en el presente (particularmente la transición de la propiedad hacia el acceso y sus efectos en el ejercicio del poder económico), mientras que otras pueden ser útiles disparadores para problematizar el futuro. Su postura está edificada sobre la *esferización* que lo lleva a concluir en el antagonismo: economía/comercio vs cultura y la extensión a la naturaleza. Más allá de los dualismos, deja registro de la necesidad de recordar nuestra deuda como especie frente a ella.

Otros autores remarcan el rol de cada actor social en la anegación de la cultura: los organismos multilaterales de crédito, que adoptan cierta retórica culturalista para asignar fondos; las empresas que mantienen conversaciones de temas elevados con sus clientes; los trabajadores del sector cultural que sostienen estas dinámicas globales con mayor precarización y auto explotación; y finalmente, los consumidores culturales (o proteicos) ávidos de experiencias de acceso.

Las críticas más férreas se sostienen en una conceptualización mecanicista de las empresas y en su representatividad de lo que se considera “el mundo económico”. Existe una oposición manifiesta a las prácticas dialógicas que ellas emprenden con otros, en temáticas que no le asignan como propias. Y que solo abordan de manera instrumental e interesada en la monetización de sus intenciones. Para esto, la función de marketing (a cargo de especialistas e intermediarios culturales) establece las condiciones y los tópicos para la ocurrencia de ese diálogo.

La creatividad, en este marco, es catalogada como el nuevo vehículo de profundización de lo ya instalado por las industrias culturales. Su discurso, cimentado en el talento y la innovación, conlleva una reorganización de la cultura que, bajo una apariencia democrática, finaliza en el extremo de la polución simbólica. Aunque reconocen que la recuperación de las especificidades de las artes y la cultura es una estrategia desplazada por sus connotaciones elitistas. Este argumento obliga a una referencia tangencial a los sedimentos de la histórica distinción entre arte y cultura (cabe remarcar que se adhiere a un registro antropológico antes que estético). Rifkin (2002) afirma que el rol destinado a los artistas, en el capitalismo cultural, es el de crear las ficciones que propone el mercado y la pedagogía popular necesaria para vender significados. De este modo, la voz enaltecida y

legitimada para comunicar valores comunes es cooptada y su potencia diferenciadora puesta a subrayar distinciones existentes o fabricadas deliberadamente por las corporaciones. Así es como los artistas quedan expuestos al riesgo de opacar sus valores intrínsecos y específicos ante la instrumentalización que se atribuye, principalmente, a las esferas económica y política. Esta es una tensión latente en las organizaciones que centran sus propósitos en el desarrollo de lenguajes artísticos.

Algunas metáforas bélicas (toma de bastiones, invasiones bárbaras) ilustran las valoraciones y reacciones que provoca el interés de la economía por la cultura. La intención no es marcar contrapuntos con quienes encuentran en las ciencias económicas argumentos, herramientas y metodologías para construir su especificidad. Porque es un ejercicio que abunda en la literatura especializada en análisis culturales. Lo que propone es situar el punto de mira en premisas subyacentes y, paradójicamente, compartidas por posturas que se presentan contrapuestas. La *esferización* como basamento, la concepción neoclásica de la economía y el sobredimensionamiento de lo relacional y simbólico (humano) por encima de lo material son sus denominadores comunes.

En cuanto al abordaje de Yúdice (2008), la cultura como recurso, trasciende la reflexión dicotómica porque se vale de las categorías como forma de organización del conocimiento y de las genealogías para trazar enlaces entre ellas. Así, logra alcanzar un nivel de complejidad que le permite explicar cómo y por qué existe un avance, sin precedentes, desde la dimensión cultural a la política y a la economía. Y, además, registrar el significado que esto comporta para nuestro tiempo. Es transversal a la formulación de su tesis el interés por la comprensión integral de un proceso global y vertiginoso, en lugar de una defensa reactiva de la cultura. A lo largo de su obra, se vale en reiteradas ocasiones del análisis histórico para vincular procesos: el surgimiento de la esfera pública y su vinculación con la dimensión política; los artistas y su relación con el imperativo comercial; el uso de la cultura como expediente para la resolución de problemáticas sociales y la propia validación y legitimación, a nivel global, de ese posicionamiento por parte del sector. De ese modo argumenta que el carácter recursivo no es privativo de una esfera que extrae beneficios de otra. El aporte sustancial de Yúdice (2008) radica en el reconocimiento de que aquello que circula y avanza es cultura, en forma de recurso, hacia otras dimensiones. El espacio reflexivo que libera, al alejarse de la tensión provocada por la dominación económica, le permite centrarse en los procesos mundiales y examinar a la economía cultural como economía política. Para formular, luego, una de sus conclusiones más salientes: la cultura asociada a la economía, en la solución de problemáticas sociales, es un fenómeno complejo y

situado en su contexto de ocurrencia. El recorrido trazado habilita la continuidad de la complejidad que supone pensar la economía política en clave ecológica y, a la vez, articularla con el rol de la cultura desde un estadio de recurso. Lo que deja abierto el interrogante acerca de ¿cuál es el próximo desplazamiento de su noción?

Vale aclarar que la absorción de los restantes significados de cultura en el de recurso, no plantea un conflicto con la orientación antropológica. De hecho, el encadenamiento de procesos que describe Yúdice remite a un estado presente resultante articular economía, política y cultura. La ampliación a la economía ecológica, a la ecología política y ciertos componen tente de la conceptualización antropológica de cultura es un ejercicio análogo que no plantea como retorno, sino un espiral reflexivo para configurar una mirada ecológica-social.

Yúdice (2008) y Rifkin (2002) preanuncian este camino en las conclusiones de sus respectivas obras al mencionar, en un contexto de crisis ambiental, la analogía entre diversidad cultural y biodiversidad. El paralelismo busca resaltar lo indispensable de sus funcionalidades y dar fundamento a la preservación de ambas. No obstante, en la equiparación subyace un desorden que se expone mediante un ejercicio de abstracción extrema: la biodiversidad es condición de existencia para la diversidad cultural pero, sin esta última, sus propios mecanismos de reproducción continúan funcionando. Como enseña la economía ecológica, la naturaleza es el único sistema capaz de ordenar la entropía, omitirlo es una validación indirecta del paradigma antropocéntrico y patriarcal.

Un breve apartado merece el rol que Yúdice (2008) atribuye a las empresas privadas, como actores centrales en la administración de recursos en un escenario crítico. Advierte, también, que la visibilización y el reconocimiento discursivo de la demanda de desarrollo culturalmente sustentable no conducen a la formulación de proyectos concretos. Si bien opera como condición necesaria, parafraseando la idea de Domínguez (1992), no es suficiente aludir a la cultura ecológica para comprender lo que significa invocarla en esos términos: “cuando se describe, analiza, argumenta, justifica y teoriza es preciso centrarse en lo que se está realizando” discursivamente y en lo ecológico-político.

La última referencia a la tesis de Yúdice remite a hecho que narra en sus conclusiones, los ataques al World Trade Center de Nueva York en septiembre 2001. El estado de conmoción que lo atraviesa lo lleva a pensar que sus análisis pierden sentido: “El mundo parecía hallarse al borde de la catástrofe no había ninguna práctica cultural capaz de revertir esa terrible eventualidad” (2008, p. 393).

Esta anécdota entraña una profunda interpelación al papel de la cultura ante un estado de incertidumbre que encuentra puntos de contacto con la pandemia de COVID-19. Inmersos en esta coyuntura es difícil enunciar hipótesis acerca del futuro, sin embargo, se prefiguran algunos interrogantes ¿qué sucede con las discusiones vigentes en el campo de lo cultural ante un hecho que interrumpe las prácticas habituales? ¿Qué puede aportar lo cultural acerca de la incertidumbre manifiesta? El silencio y la parálisis son posibles indicios de la desconexión con problemáticas latentes.

Existen múltiples ejemplos que podrían ilustrar cómo el ambientalismo advierte acerca de eventos críticos de escala global. Claro está, que su referencia excede a este análisis. Pero sí es pertinente el abordaje de la ecología política respecto a la incertidumbre. La insistencia en el reordenamiento sistémico también lleva implícita la imposibilidad de controlar los procesos macro sistémicos. Los subsistemas sociocultural y económico están expuestos al riesgo socialmente creado y a la acumulación de transgresiones a los equilibrios biofísicos. Luego, las consecuencias o los mecanismos de restablecimiento impactan de un modo impredecible e intempestivo en nuestra realidad cotidiana. El paradigma antropocéntrico, caracterizado por la dominación, impide registrar lo que las coordenadas de una realidad ampliada nos señalan. Allí surge un punto de interpelación a lo cultural que, limitado por la fragmentación y el exceso de endogamia, se centra en los discursos que la posicionan como solución. La cultura, como recurso de esta matriz civilizatoria, es una aproximación a su revisión como parte un problema complejo que requiere vincularla a su responsabilidad y desafíos.

Retomando las contribuciones antropológicas, además de lo relacional, son relevantes sus cuestionamientos a la *esferización* y sus disputas derivadas: la determinación de la economía sobre la cultura; los esfuerzos centrados en el enaltecimiento como estrategia de defensa; la cooptación de la economía por parte de especialistas y expertos, formados en la escuela neoclásica; la exclusividad en la pertenencia de actores colectivos, como empresas y organizaciones del sector cultural, a una u otra. Y con ellas, una sucesión de valoraciones conflictivas, surgidas de un artificio, que ha sedimentado condicionando las relaciones que se establecen entre sí. La separación ficticia provoca, en palabras de Grimson (2011), una “incomprensión radical” de nuestro tiempo y de la trama en la que participan diversos actores sociales. Asumir la tarea de trascender las esferas implica reconocer que no existe ningún proceso social que carezca de significación y que sea sustentable en una base material en crisis. Entonces, la hegemonía vigente que da respuestas insustentables, fragmentadas y violentas para la totalidad de la vida solo puede ser traspasada desestabilizando, desde los

postulados de la ecología, los sentidos comunes vividos acerca de lo viable, lo absurdo y lo nuevo.

La lógica de separar dominios para luego exponer contradicciones estructurales ficticias, también se verifica en el vínculo entre ecología y economía. Ambas palabras, con igual raíz etimológica, recorrieron trayectorias no conflictivas, de hecho, la naturaleza era representada en la función de producción. Sin embargo, tras un progresivo alejamiento de diversas escuelas de pensamiento económico, la ruptura definitiva se produce con la hegemonía neoclásica. Ellos consagran la disyunción que logra separar a la economía de la dimensión material hasta convertirla en un “gigante con pies de barro”, como la ilustra Pengue (2009). En el desorden sistémico de alcance global, la matriz de significados queda vertebrada sobre la acción de los hombres y sus relaciones de poder. La ruptura de límites y sus consecuentes (des)equilibrios se vuelven constantes legitimadas en el proyecto civilizatorio. Entonces, las urgencias de nuestro tiempo y del futuro próximo se corresponden con esa escala, por lo que el proceso social descrito por Williams (1997) necesita ampliarse a lo ecológico-social.

La economía ecológica emerge como una alternativa que asume el desafío de exponer tal desorden y colaborar en la construcción de este orden de ideas. Sus referencias epistemológicas, la complejidad y la teoría de los sistemas, caracterizan a la naturaleza como macrosistema abierto, finito y cuyo funcionamiento y continuidad es garantizado por equilibrios ecosistémicos de autorregulación. A esto, debe adecuarse el comportamiento de los subsistemas sociocultural y económico. La recuperación de la dimensión biofísica de la economía da cuenta del carácter lineal, entrópico y unilateral de sus procesos (apropiación, transformación, circulación, consumo y excreción). La potencia descriptiva y cuantitativa del metabolismo social ampliado expresa la crisis ecológica global en términos de consumo de energía y materiales (por año/por habitante). Sus niveles superan los límites que impone la capacidad regenerativa del planeta, como sumidero y en reposición de variables de stock.

Estos postulados también impactan en la imbricación economía-cultura en aspectos técnicos y holísticos. Lo técnico remite a que todo proceso productivo, creativo y de consumo, es entrópico, lineal y unidireccional. Por consiguiente, las teorías que se asientan en la noción de circularidad son compatibles con los fundamentos neoclásicos, o contradictorias respecto de los principios físicos fundamentales que impone el uso de la energía. El axioma de la entropía es aplicable a las industrias culturales, creativas y a todo trabajo artesanal, pero es su escala la que define el impacto comparativo. El mismo razonamiento cabe a las pautas de consumo de las sociedades del norte global respecto del

sur global. La justicia ambiental y la economía ecológica se ocupan, particularmente, de las responsabilidades diferenciadas. No obstante, la penetración de los postulados neoclásicos en la validación de decisiones económicas es de tal magnitud que obliga a subrayar estas distinciones y a no colaborar en la ambigüedad conceptual o usos distorsionados, sean deliberados o bien intencionados.

Otra discusión que abre la economía ecológica es en torno a la intangibilidad. Una de las fortalezas atribuidas al sector cultural es el bajo impacto ambiental. Tal afirmación, dentro del capitalismo cultural (avalada por datos del PBI o captados por el sistema de precios), no incluye el comportamiento de variables energéticas y biofísicas en procesos extensos (desde la extracción hasta la excreción). A modo de ejemplo, los contenidos digitales se asientan sobre una enorme estructura de producción, distribución, consumo y liberación de energía (que comprende la fabricación de dispositivos y/o soportes) no medidos integralmente. En igual sentido, puede citarse la invisibilización de variables de stock (edificios patrimoniales, caminos, infraestructura) acumuladas en cascos históricos de ciudades turísticas. También es inadvertida la Paradoja de Jevons, por la cual una mejora en la eficiencia energética es reconducida al incremento de la producción. Esto adquiere particular relevancia en un sector cuya contribución marginal es mayor a cero y su demanda, pública y privada, creciente. Es decir que, ante la ausencia de datos biofísicos y energéticos la intangibilidad no es un elemento que pueda hacer presuponer menor impacto ambiental. En efecto, existen series de datos que confrontan el argumento de transición a la inmaterialidad del capitalismo cultural. Gómez-Baggethun (2020) señala que estudios sectorizados geográficamente validan esas premisas porque omiten una redistribución de los flujos energéticos y materiales. Lo que debiera examinarse es la hipótesis de una combinación entre esquemas industriales y de capitalismo cultural, ya que las mediciones globales de emisiones de carbono no han interrumpido su comportamiento creciente. En conclusión, la desmaterialización o descarbonización (que sería el concepto más apropiado para reducir la presión metabólica) no se correlaciona directamente con la generación de experiencias, servicios o bienes de alto valor simbólico, ni hace presuponer su preferencia por razones ecológicas. Afirmaciones de estas características demandan análisis biofísicos agregados.

El aporte de la mirada holística se encuentra en la interpelación del desorden sistémico y en la insuficiencia de los esquemas tradicionales de valor que, como dice Martínez Alier (2020), son dominados por la metafísica financiera. La utilización exclusiva y excluyente de la métrica del dinero produce precios desacoplados de los comportamientos físicos de la biosfera en favor de procesos especulativos y/o geopolíticos. En contraposición,



la inconmensurabilidad o valores plurales buscan contener la expresión de múltiples lenguajes de valoración y hacerlos operativos en los procesos de toma de decisiones racionales. Esto no supone la cancelación del dinero o la negación de su potencial pragmático y ordenador en la comunicación entre sujetos colectivos. Sino la complejización metodológica que demanda desmontar la asociación entre lo no cuantitativo y la falta de racionalidad decisoria.

Esta corriente de investigación también provee metáforas que organizan las diversas formas de relacionamiento con la Naturaleza. Se trata de “Vivir en ella”, superando conexiones fragmentadas, utilitaristas e instrumentales que “viven de ella”. Sin avalar ciertos planteos conservacionistas que proponen “vivir para ella”. La alternativa intermedia se enfoca en los equilibrios, en un modo de relacionamiento que integra dimensiones biofísica, social y cultural, con valores fundamentales y *eudaimonísticos* para expresar la trascendencia de una ocupación significativa del espacio compartido. Lo holístico también se nutre de la antropología ecológica, que da cuenta de la economía tradicional como una producción cultural con sistemas de poder patriarcal, extractivista y antropocéntrico que se despliega en los procesos productivos y de significación.

Dentro de ese proyecto civilizatorio hegemónico y en crisis, se forman agentes sociales que reproducen sentidos legitimadores de la racionalidad insustentable y de acciones disfuncionales. Adoptar este enfoque nos posiciona por fuera de los dualismos que propone la *esferización* (economía vs cultura) y nos advierte acerca de la complejidad de la coyuntura y la escala de los procesos en cuestión. En cuanto a la dimensión política, se concreta en el cuestionamiento de los procesos simbólicos que exhiben la fragmentación de ciertos dominios o sujetos como autoevidentes. Y, por consiguiente, en la propuesta de tensionarlos como correspondencias históricas que puede ser resignificadas como totalidades. Naturaleza y empresa son los casos que se abordan desde esta perspectiva.

Resta mencionar el concepto de desarrollo sustentable, en el que sedimentan un cúmulo de promesas incumplidas, atribuidas a este dogma de la modernidad occidental. En el análisis economía-cultura, conforma una continuidad argumental para las corrientes presentadas. Las discursivas que ponderan las potencialidades de la economía de la cultura lo integran en estrategias territoriales a través de factores como la cohesión social, crecimiento económico y calidad de vida. Mientras que, sus detractores ven una peligrosa sofisticación en la alianza que conforma con las industrias creativas, bajo la máscara de la sustentabilidad continúan exproliando culturas y naturaleza.

Las argumentaciones antagónicas no alcanzan una síntesis a partir de su introducción, por el contrario, mantienen y profundizan las consecuencias de la *esferización*. Para la tesis de la cultura como recurso, el desarrollo es un elemento que añade otra capa de complejidad a los procesos sociales ya que involucra la acción política de la institucionalidad internacional.

No obstante, como dice Rey (2002), es un concepto que propone una conflictividad virtuosa porque abre espacio para las tensiones. Esto se verifica en el cuestionamiento que formula la economía ecológica a la licitud de aquel dogma y su adjetivación de sustentable, con el objetivo de asumir el desafío radical de renovar las bases del desarrollo. La contradicción nodal se establece en la secuencia crecimiento ilimitado – desarrollo-sustentabilidad. Ante la metafísica financiera, dice Alier (2020), los límites biofísicos prevalecen por encima de cualquier argucia elaborada por las hegemonías de los subsistemas sociocultural y económico. Aunque, la disparidad entre las temporalidades que ordenan a dichos subsistemas, respecto de la naturaleza, puede favorecer la continuidad de la ilusión. Pero lo cierto es que la incertidumbre latente es capaz de desestabilizar cualquier construcción antropocéntrica y patriarcal.

Finalmente, la interpelación al crecimiento global que hace desde la ecología es un intento por situar en el núcleo del desarrollo a las problemáticas de consumo y distribución dentro de los equilibrios ecosistémicos. Allí se produce el enlace entre naturaleza, cultura y desarrollo, que permite repensarlo en clave multidimensional: relacional, material y simbólica. Para lo cual, son centrales las nociones de lugar (como expresión compleja de la base material) y los actores comprometidos con una existencia responsable, con capacidad para negociar el proceso de construcción del mundo, como lo explica Escobar (2000). Entre ellos es posible desplegar un hacer relacional (entendido como prácticas culturales en su faz económica) dentro de las condiciones de capitalismo y modernidad que los rodea.

#### **5.4 Las Organizaciones del Sector Cultural y el Desafío de su Responsabilidad Ecológica-social**

Las organizaciones se inscriben en un sector con particularidades en sus dinámicas de funcionamiento y estructuración que no pueden omitirse si el objetivo final es la comprensión de los sujetos sociales que lo integran. En lo que respecta a su esquema organizativo (ya sea de carácter público o privado) replica la jerarquización que impregna a la cultura y su halo de trascendencia, fundamentado en la defensa de la reproducción de lo social, enaltece a ciertas disciplinas en detrimento de otras. Lo cual obtura el incentivo al desarrollo de culturas organizacionales responsables, en los términos descriptos. Impide la intervención en la

producción de significados, respecto de la relación con el macrosistema. Y produce valoraciones monocordes y rígidas hacia actores sociales identificados exclusivamente con la esfera económica, como las empresas.

Estas reflexiones parten de observaciones genéricas de Olmos y Santillán (2004) y se reproducen en clave ecológica, para dar cuenta de la necesidad de generar esfuerzos interpretativos que exploren las intersecciones con otras áreas relevantes de la realidad. Y que, a partir de otras configuraciones posible del sector se cuestionen los recortes efectuados operativa y políticamente.

Un aspecto por considerar, para trascender aquella jerarquización, es la delimitación de las organizaciones del sector. El modelo del ciclo cultural, elaborado por UNESCO (2009) en el Marco de Estadísticas Culturales (MEC), provee desde sus fundamentos y características un esquema de actividades flexibles; no sujeto a delimitaciones geográficas o temporales; centrado en el ámbito social; y agnóstico respecto de la motivación que impulsa la producción cultural (con o sin fines de lucro). De este modo, se las distingue por desarrollar alguna/s de sus etapas: creación, producción, difusión, exhibición – recepción – transmisión, consumo – participación. Respecto a la pertenencia institucional, se consigna a aquellas formales no públicas, es decir privadas o del tercer sector. Luego, desde el registro de sus propios intereses, interpretaciones y valoraciones de la realidad ejecutan sus acciones y fijan objetivos de realización cultural y económica, que alcanzan a través de sus procesos de gestión. Las opciones adoptadas y su capacidad de llevarlos a cabo actúan como marco para el despliegue de sus funciones sociales. Dichas funciones, que además evolucionan en paralelo con su realidad social (en la escala que se defina para la observación), explican el carácter de agentes estratégicos para la exploración de la dimensión ecológica-social en alianza con empresas. Esta instancia de transformación mutua les permitirá reorientar o resignificar su potencial, sin eludir los contrapesos registrados en el entramado relacional de ciertas experiencias examinadas: posiciones individualistas y/o endogámicas; dificultades para utilización de repertorios de significación diferentes a los suyos; prácticas relacionales poco desarrolladas; estructuras organizativas con baja profesionalidad en sus procesos de gestión y elaboración técnica de los proyectos.

En cuanto a la gestión, como factor común de empresas y organizaciones del sector cultural, remite a un proceso transversal y articulador vinculado a las acciones que le dan sentido a una forma responsable de “estar siendo” en el mundo, como lo señala Dussel (1969). Su continuidad histórica la hace inherente a todos los sujetos que conforman una organización social. Estas definiciones marcan una considerable distancia respecto de

reduccionismos mecanicistas (que solo la asocian a sofisticados modelos, indicadores y herramientas) y la conectan con un “horizonte simbólico”, en palabras de Olmos (2004). Desde esta perspectiva, la gestión es capaz de elaborar respuestas para preguntas integrales. Por lo que cobra importancia la determinación de las especificidades que la hacen practicable. En el dominio cultural, conceptualizarla trae consigo las mismas dificultades examinadas para la cultura. Su alusión a un ámbito de la sociedad no resuelto, le asigna la tarea de impulsar y orientar necesidades emergentes de relaciones y dinámicas que configuran nuevos espacios. Por lo anterior, su campo de actuación se define como un espacio de transformación de la realidad que requiere de métodos de intervención y diagnósticos de escenarios que incidan en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, su relativa juventud explica por qué los préstamos que recibe de otras disciplinas, para nutrir su corpus teórico y metodológico, es un terreno más donde replicar las tensiones entre lo económico y lo cultural. Otra interpretación posible a la falta de consolidación de un corpus propio es considerarla como una oportunidad para mantener diálogos activos que favorecen su marco transdisciplinar. El mismo razonamiento se aplica a la tarea del gestor y su capacidad para perforar los márgenes del trabajo cultural y/o artístico (como lo expresa Olmos (20004)) hacia la gestión de organizaciones que asuman su responsabilidad ecológica-social. Un ámbito en el cual es indispensable: la creatividad; el desarrollo de la idea de movilización cultural, como “posibilidad de ser en una totalidad”; su carácter de operador de sentido en la tarea es acceder, captar y cristalizar de modos diversos la voluntad cultural que subyace en el universo simbólico del ambientalismo y al que son atraídos diversos sujetos organizacionales, interesados en subtemas particulares.

El planteo de la movilización cultural es, también, una interpelación al ambientalismo, frente al despojo de su marginalidad, como lo plantea Sejenovich (2011). La gestión cultural es una aliada con el potencial para movilizar sentidos y llevar adelante procesos que importan porque, como expresa Ortiz (2004), la cultura es el espacio en el que las creencias de legitimidad de lo ecológico pueden transformarse en convivencia.

En lo que refiere a los desafíos particulares de la profesión, en opinión de Olmos y Santillán (2004), resulta imperativo ampliar el espectro de actividades entre las que se encuentra la cultura ecológica. González Rueda y Ben Andrés (2014) manifiestan la necesidad de articular con distintas disciplinas del campo social. Mientras que Caetano (2003) hace hincapié en la innovación de sus vectores en el mediano y largo plazo. Estas idean hacen síntesis en la ampliación de su alcance a la dimensión ecológica-social.

Entonces es posible afirmar que, en materia de relaciones con otros actores sociales, la apertura de sus campos de acción, el desplazamiento de su carácter multidisciplinar hacia la transdisciplinariedad y la proyección temporal al mediano y largo plazo es la propuesta de esta tesis que se configura como una opción viable para desplegar tales desafíos

Del mismo modo que se advirtió sobre los obstáculos que pueden operar en el ejercicio de las funciones sociales de organizaciones del sector cultural, corresponde dar espacio al planteo de Gómez de la Iglesia (2006). Según este autor, la gestión cultural es un campo de lenguaje progresista y comportamiento conservador que instala barreras de entrada (evidentes en cada referencia a la economía) y promueve jerarquizaciones en contradicción con sus adjetivaciones de amplitud y complejidad. Lo anterior, revela la demanda de modelos de pensamiento estructurados sobre una visión global. Capaz de entender, interpretar y abordar los múltiples lenguajes de valoración presentes en la realidad contemporánea. Atributos como la flexibilidad, profesionalización, creatividad, sostenibilidad y espíritu de riesgo son elementales. Sin gestores formados para intervenir desde esta perspectiva las nociones “en torno de las cuales, dentro de las cuales y hacia las que” (Olmos, 2008) se mueven las organizaciones, seguirán replicando la fragmentación y el desorden sistémico en sus relaciones.

La conexión entre la gestión cultural y la perspectiva ecológica-social es orgánica, en efecto, no hay gestión sostenible sin la sostenibilidad de la base material en la que se asienta la proyección de un horizonte simbólico. Se trata, además, de una forma de entender la acción dentro la complejidad, un lenguaje habituado a valorar intangibles y administrar subjetividades sin omitir el conflicto. Por lo que, la tarea de registrar y canalizar diversos lenguajes de valoración y hacerlos operativos en procesos de toma de decisiones no es ajena a su expertise.

Finalmente, la enseñanza de Olmos (2008) acerca del posicionamiento político que siempre subyace (o se hace explícito) en la gestión es análoga al fundamento por el que se politiza a la ecología. En síntesis, adoptar la mirada ecológica-social para gestionar organizaciones es una opción/trasformación que parte de una decisión política.

Al revisar la vinculación histórica entre empresas y organizaciones del sector cultural se registra una tradición que se remonta al mecenazgo. Artistas y mecenas han intercambiado por siglos recursos materiales e intangibles: dinero, protección, prestigio, aceptación, etc. Luego, con el desarrollo del Estado y la sofisticación de las personas jurídicas, aquella relación adaptó sus modalidades al mecenazgo empresarial y, unido a él, el desarrollo de múltiples estrategias de comunicación. Esta modalidad, junto al patrocinio, auspicio,

*sponsorio*, etc., es abordada por la literatura especializada. Ella se ocupa de definirlos, marcar sus alcances, generar estrategias, analizar potencialidades, debilidades y obstáculos en su desarrollo y lo concerniente a la profesionalización de su gestión. Debido a qué, de su *performance* depende el acceso a la financiación de fuentes externas y privadas.

Todos ellos operan como antecedentes que, a pesar de las polémicas y resistencias que suscitan, abren espacios para otras modalidades de vinculación más complejas, como lo es la Responsabilidad Social Empresaria (en ocasiones identificada como una alternativa en obtención de recursos, no exclusivamente monetarios). El enlace con las empresas se establece, principalmente, a través de su función de comunicación y marketing en respuesta a la creciente exigencia en los estándares de actuación responsable. En la búsqueda de complejizar la construcción del discurso e imagen pública, las organizaciones del sector cultural emergen como aliadas prestigiosas para alcanzar aquellos estándares. Sin embargo, el modo de conceptualizar la RSE es difuso y ambiguo. Puede presentarse como: una política cuyos programas asignan recursos a inversiones en cultura y arte; un factor que alienta a acciones de *sponsorio*; una alternativa más dentro de las acciones para la comunicación; un incentivo enlazado a las desgravaciones impositivas para que las empresas destinen fondos o recursos a proyectos culturales o artísticos, sin especificar bajo qué modalidad. Es decir, un conjunto de situaciones que atraviesan a las empresas, con potencialidades para aquellas a partir de múltiples variantes de vinculación.

Experiencias de otras geografías, coincidentes con una tradición de gestión anglosajona, exhiben tendencias relevantes en cuanto a la diversidad de actividades y tamaños de empresas involucradas (industrial, financiera, de servicios, etc.) y presentan a la RSE como un dispositivo en sí mismo cuyos programas vuelcan o retiran inversiones en arte y cultura. Lo cual marca una distinción respecto de su consideración como factor, incentivo o causa que movilice otras alternativas. Se trata de programas bajo una creciente presión para dar cuenta de sus actuaciones, aspecto que no favorece al sector porque la evidencia inmediata de su impacto es inferior, comparativamente, con actividades sociales (competencia directa por la asignación de recursos).

El avance del enfoque estratégico en sus procesos de gestión involucra al *core bussines* y asigna mayor trascendencia a actores de interés tales como: trabajadores, proveedores y organizaciones públicas. La integración transversal de la RSE se correlaciona con: el incremento en la profesionalización de quienes administran inversiones; los análisis de sostenibilidad del programa en el tiempo; los resultados obtenidos y el modo de medirlos y/o reportarlos. Su ponderación conjunta da cuenta del rendimientos sobre

inversiones sociales. Las conclusiones coinciden en que las empresas con preocupaciones genuinas en problemas sociales complejos no pueden abordarlos en soledad, la principal motivación para accionar se fundamenta en la premisa de la estrategia *win-win*: comunidades sanas favorecen el desarrollo de empresas y negocios sanos.

Lo expuesto, da cuenta de cómo el enfoque utilitario trasciende las funciones de comunicación y marketing para permear en los procesos de gestión de la empresa, como un todo. En ese marco, los proyectos destinados a sus empleados y los objetivos que persiguen: generación de atractivos para la permanencia; descubrimiento de talentos; reconfiguración de la propuesta de valor con mayor incidencia en lo cultural, sin transformarse en industrias culturales; representan oportunidades para organizaciones del sector cultural.

Desde la perspectiva de la gestión, ambos sujetos organizacionales exponen sus estructuras y con ello complejizan el enfoque dualista (defensa-critica) de estas alianzas. Lo cual abre espacio para otros interrogantes, ¿Qué sucede con la finalidad de esta relación si la Responsabilidad Social se integra a un paradigma de gestión alternativo al hegemónico? ¿Qué sucede si extiende sus límites actuales y se reconfigura en un campo en el cual empresas y organizaciones del sector cultural comparten tensiones? Para aproximarnos a la construcción de respuestas, se debe ampliar el concepto de responsabilidad social en términos ecológicos. Esta no es una acción forzada, de hecho el constructo conjuga una serie de cualidades que le permiten designar un vínculo en el que los sujetos se involucren adoptando una racionalidad sustentable (basada en el reconocimiento de un orden sistémico delimitado por la finitud). Contiene, además, la expresión de la naturaleza social del sujeto artificial (organizaciones) al dar cuenta de la capacidad para evaluar acciones y afrontar las consecuencias derivadas. Y, por último, requiere de una finalidad común que se expresa en la trascendencia de las violencias antropocéntricas. A modo de síntesis, y tomando la idea de Haraway (2019), la responsabilidad ecológica-social es entendida como la habilidad de responder a las demandas de nuestro tiempo. Resulta evidente que, asociarla al mero intercambio de recursos entre empresas y organizaciones del sector cultural es un exceso de instrumentalismo que debe ser revisado y trascendido.

En líneas anteriores se aludió a la existencia de ambigüedades y confusiones conceptuales que se explican a partir de la genealogía del concepto, estrechamente correlacionadas con el devenir de la empresa. Su recorrido narra el surgimiento de la responsabilidad en compensación a los efectos que provocó la fragmentación y simplificación del carácter social del sujeto empresa. Primero, en cabeza de sus dueños y paralela a su actividad, ella obedece a la imposición de la ética protestante y se materializaba en acciones

de caridad, seleccionadas a partir del criterio legítimo de los buenos hombres de negocios. Mar tarde, la expansión del artefacto mecanicista, en términos de tamaño y alcance mundial, traslada su influencia a atenuar los impactos negativos que provoca la propia actuación empresarial. Por último, el desarrollo moderno de la RSE se enlaza a la corriente de reclamos expandidos globalmente en la década 70'. Para que este sujeto se comprometa con el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones ambientales. Lo cual tensiona la definición de artefacto y deja espacio para la reinscripción de la responsabilidad en su carácter social, producido como ausente hasta el momento. Pese a que, el sedimento del paternalismo decimonónico, en prácticas filantrópicas y de beneficencia, le impiden conectarse con la potencia de su definición e integrarse orgánicamente a la empresa.

En oposición a los desplazamientos de la RSE, los discursos neoclásicos legitiman a una única categoría de otro, ante quien es responsable la empresa: los accionistas. Y circunscripto al mandato del rendimiento sobre el capital invertido. La historia muestra que esta premisa consolidó su hegemonía. Aunque para ello, admitió sucesivos procesos de recreación y actualización en respuesta a diferentes coyunturas del contexto. Hasta llegar al discurso gerencial contemporáneo, cuyo carácter prescriptivo insta a una adecuación de la cultura organizacional a formas flexibles, creativas, que configuren el imaginario de un agente siempre receptivo a las demandas del entorno. En este punto, la responsabilidad se asocia al cumplimiento eficiente y eficaz de un contrato, limitado al resultado de la tarea asignada a una unidad independiente, individual o colectiva.

A los ecos de este tipo de discurso responden las corrientes que resisten ante la asociación cultura y economía. Las acciones de los sujetos se perciben como amenazas porque son guiadas por una racionalidad instrumental que solo responde a rentabilidad empresarial. El objetivo no es profundizar en los antagonismos sino comprender los discursos dominantes que entran en contacto al involucrar organizaciones del sector cultural y empresas.

Las limitaciones que atraviesan a la RSE (emergentes de la profusión de teorías, que interesan al mundo académico que las produce, y su desacople con el pragmatismo gerencial) unidas a su elevado valor simbólico, la exponen al riesgo de convertirse en una serie de principios genéricos de interpretación elástica, maleable y hasta de maquillaje para finalidades poco transparentes. Sin embargo, en su mutua tributación con la Teoría de los *stakeholders* y la sustentabilidad conforma un paradigma capaz de gestionar a la empresa en las dimensiones económica, social y ambiental. La inclusión de los grupos de interés, a través del aspecto descriptivo de la teoría, permite operativizar la cambiante y dinámica realidad



relacional de una organización. Mientras que la sustentabilidad es el nexo con la actividad, al promover la innovación organizativa y tecnológica e incorporarse, de manera integral y transversal, a los procesos en el largo plazo. Lo anterior, se potencia con su origen desprovisto de connotaciones altruistas o caritativas y su desarrollo basado en una expertise presente en las empresas. La conjunción descripta la posicionan como una tendencia en la gestión.

En cuanto a la construcción paradigmática, resulta interesante el recorrido previo de cada uno de sus componentes, hasta fundirse en la propuesta. Todo ellos transitan bifurcaciones doctrinarias, alejadas de toda síntesis, y prácticas empresariales difusas, que se tornan insuficientes para explicar la complejidad de sus contextos de actuación. Entonces, deben extender el alcance de sus significados o recurrir a “mutuas tributaciones” acumulativas, porque ninguna posee la suficiencia teórica o funcional para desplazar a las restantes.

Tanto en el universo de las organizaciones del sector cultural como empresarial (tal como queda evidenciado en los aportes de Yúdice (2008) y Volpentesta (2017), respectivamente) son necesarios ejercicios semejantes. Minuciosos enlaces entre esferas, a partir de genealogías y diálogos, que confluyen en la complejidad. Como así también esfuerzos de integración de teorías, disciplinas y corrientes que provean herramientas para gestionar la intervención transformadora de una realidad organizacional/social. En este sentido, Volpentesta (2017) construye dos enfoques de potencial analítico aplicable al vínculo entre ambas y, a la vez, ordenadores de los discursos circulantes: el enfoque estratégico-instrumental y el ético-normativo.

El primero describe el estado de situación actual, se presenta como la visión ilustrada y políticamente correcta que fija límites a cualquier transformación que afecte el interés de sus *stakeholders* accionariales. Ellos concentran el poder para imponer su propósito y garantizar que el gobierno empresarial se fije como objetivo la sostenibilidad de la rentabilidad de la inversión. El espacio restante se distribuye entre los demás grupos de interés con capacidad para incidir en la empresa. Su consideración es instrumental y funcional a aquel objetivo. Y los mecanismos que se despliegan son coincidentes con las motivaciones que se listan en la literatura especializada de la gestión cultural: desarrollo de estrategias de creación de nuevos productos, factores de diferenciación, vínculos emocionales con los *stakeholders*, generación y acumulación de activos intangibles como confianza y reputación, reclutamiento y retención de empleados y proveedores, acceso a mejores líneas de financiación, son los ejemplos más salientes.

El sustento argumental es la premisa del *win-win*, entonces, se promueve la negociación de los intereses de los actores para desactivar el antagonismo entre éxito corporativo y bienestar social. El diseño de los programas enfatiza en la profesionalización de las etapas de planificación, gestión y control administrativo de sus resultados. La mirada estratégica lo aparta de la reactividad y lo acerca a la anticipación, lo que favorece el reconocimiento de demandas sociales a las que dar respuesta. A su vez, ellas exigen compromisos continuados y estables en el mediano o largo plazo, lo que puede ser provisto por un vínculo con organizaciones del sector cultural, como *stakeholders* legitimados para intervenir en el tejido social.

Las experiencias de los autores Antonie (2009) y Volpentesta (2017), que en términos de esferas se identifican claramente con la cultural y económica, respectivamente, son coincidentes. Las organizaciones se vinculan en el hacer, planifican acciones, llevan adelante proyectos e incluso diseñan estrategias compartidas, en estas acciones se difuminan las caracterizaciones doctrinarias elaboradas en abstracto.

Lo dicho hasta aquí se articula bajo el paradigma mecanicista y la simplificación de que la empresa es un artefacto creado en beneficio de sus accionistas. Los matices que atenúan su fragmentación permiten la coincidencia de ciertos intereses sociales para generar beneficios mutuos, valorados según sus finalidades individuales. Dicho de otro modo, se identifican las potencialidades y beneficios que el utilitarismo provee a cada sujeto organizacional. A su vez, en beneficio de las organizaciones del sector cultural, hay una correlación positiva entre la capilaridad que alcanza la RSE la gestión y la asignación de recursos estables a proyectos culturales y artísticos.

Este encuadre es el más difundido en los procesos de gestión y puede dar cuenta de: un estadio de transición hacia una integración del carácter social del sujeto empresa; una zona de confort que dificulta proyectar cuáles serán sus acciones; un artilugio que intenta enmascarar la adhesión, políticamente incorrecta, a la visión utilitarista extrema. La instrumentalización engañosa también puede verificarse en la dimensión cultural, cuando las organizaciones simulan un interés social en proyectos artísticos o culturales, solo para acceder a financiamiento disponible.

En síntesis, aunque se presuponga la existencia de una asimetría entre empresas y organizaciones del sector cultural, ambas deciden actuar desde una perspectiva finalista de sí misma y de su contraparte. Lo cual no supone una crítica a las decisiones estratégicas de cada sujeto. Formularla implicaría una generalización carente de fundamentos, la omisión de sus particularidades, el desconocimiento de procesos de negociación, emergencias coyunturales y

un largo etc. La intención es moderar expectativas, efectuar diagnósticos que reconozcan los ecos activos en el diálogo entre ambas, la competencia con otros *stakeholders* por la financiación disponible y en las potenciales zonas de confort. Pero por sobre todo, dar cuenta del límite existente en el interés de los accionistas y en los decisores del sector cultural. Subrayando que el condicionamiento principal surge de la conformidad con aquel paradigma que ordena en esferas (económica- cultural-social) y atribuye pertenencias exclusivas a sus actores y procesos de gestión.

Por su parte, el enfoque ético-normativo es una propuesta superadora a la instrumentalidad. La consideración de los aspectos éticos de la gestión obedece a su impacto en el marco de un modelo de sociedad en el cual la empresa desea actuar. Es, particularmente, relevante porque: articula los conceptos examinados en una dimensión operativa; propone un rol social activo en cuanto a los aportes de la empresa en los procesos de transformación; posiciona a la RSE en el núcleo de su misión y, por consiguiente, en las instancia de toma de decisiones y de gestión; considera a la ética, en su faz dialógica por lo que propone la construcción de un discurso racional dirigido a la otredad. Aunque, vale decir que dejar interrogantes abiertos respecto del lugar asignado a los propósitos.

En la instancia procedimental que habilita el diálogo, la tarea del gestor es central. Ya que dispone, para su uso legítimo, del poder que le otorga el manejo de los recursos de la empresa (dinero, infraestructura y hasta información privilegiada). De él depende la creación de un “espacio-materialización” para su producción. Esta perspectiva profundiza el modelo socio-sistémico de empresa. Lo que implica reconocer la necesidad de incorporar la visión holística en los objetivos e interiorizar los factores emergentes de los “*suprasistemas*” donde ella se inserta. En otras palabras, que las organizaciones se gestionen dentro de un marco ecológico-social.

Si bien los dos enfoques son prescriptivos, los fundamentos en que se basan son diametralmente diferentes. En el primero, las empresas se valen de su poder para hacer de la voluntad de los *stakeholders* un instrumento estratégico aplicado a la concreción de sus propios fines. A diferencia del ético-normativo que busca potenciar la capacidad de crear condiciones propicias para el diálogo y el entendimiento en pos de la formación de una voluntad común y el compromiso de adoptarla. En esta modalidad el poder se legitima moralmente porque su uso permite crear un vínculo ético en sus relaciones externas (e internas), incrementar la confianza, innovar, desarrollar una reputación sólida y orientar la gestión del proyecto organizacional a largo plazo.

Pese a que su implementación no es ampliamente difundida, no se trata de una expresión de deseo ni de voluntarismo. En palabras de Cortina (2008), “es el tiempo de la responsabilidad” por encima “de las exigencias”, en consecuencia, hay que aventurarse al “experimento” de poner a prueba el sentido integral de la empresa, simplificado en la modernidad. Este esquema propositivo visibiliza las ausencias producidas, allí anida la complejidad de un diagnóstico realista que, tal como afirma la misma autora, trasciende “legitimaciones paralizantes y utopismos estériles”. Luego, la recuperación del carácter constitutivo de la empresa (la unión de personas para alcanzar una finalidad que individualmente es irrealizable) unido al potencial de la innovación institucional, se convierten en factores claves para su efectiva aplicación.

Toda estructura organizativa, cualquiera sea su tipología, descansa sobre la base de un mundo vital, de una comunidad de intereses que motivan sus acciones. Por lo que resulta indispensable reflexionar acerca de qué racionalidad va a guiarla: la insustentable que convierte en un artefacto eficientista o aquella que reconoce su habilidad para transformar los sentidos de la acción humana que coordina.

La sustentabilidad de un proyecto organizacional es viable en tanto atienda a la complejidad y resignifique la responsabilidad de quienes poseen la propiedad y conducen el proceso de toma de decisiones. Esto garantiza la continuidad de una gestión centrada en valores y expone la necesidad, impostergable, de dar las discusiones de los propósitos en el plano ideológico. Igualmente requiere la crítica al discurso de poder vigente en las relaciones contextuales e internas de una organización. La negación, omisión u opacidad de estos aspectos de la gestión constituyen formas de legitimar, deliberadamente, relaciones excluyentes y la violencia ejercida sobre la naturaleza, las personas, el tejido social y la propia credibilidad del sujeto. El hecho de situar a la violencia en su entramado relacional explicita el carácter de los procesos de fragmentación, vaciamiento de sentido, atrofia e *invisibilización* de una parte de su ser organizacional. La tarea de su integración debe edificarse sobre la responsabilidad ecológica-social, sin escisiones (económicas, sociales o ambientales). Como expresión de un posicionamiento ético-político respecto del tipo de relaciones que se pretenden gestionar en sujeto social complejo.

### **5.5 Reflexiones Finales para la Gestión de Sujetos Sociales Complejos**

A lo largo de este desarrollo se fundamentó porqué organizaciones del sector cultural y empresas deben asumir su habilidad para dar respuestas. Las explicaciones se encuentran en la descripción de macroprocesos contextuales, en dinámicas propias de sus dimensiones

*esferizadas* e, inclusive, en los desafíos que se proyectan sobre la gestión cultural como profesión. En cada abordaje se intentó sortear los dualismos para centrar la reflexión y la comprensión en cómo se articula el potencial transformador de la responsabilidad, desde una mirada ecológica-social. Ahora bien, resta indagar en el carácter organizacional compartido por ambos sujetos. Pero, en línea con lo anterior, desde una perspectiva que favorezca la inteligibilidad de su funcionamiento integral. Por lo que resulta necesario reformular componentes del paradigma de la complejidad y adaptar herramientas analíticas, provistas por Etkin y Schvarstein (1992), en clave ecológica. Cabe una breve mención a la posición neutral que asume el observador, investigador o gestor ante esta tarea. Tal como lo afirman los autores mencionados, en ese rol compromete “su aparato perceptual y conceptual”. También se valida la aplicación de su juicio e intuición, ya que los sujetos organizacionales no pueden aislarse, ni detener su contexto de actuación para generar condiciones de experimentación controladas y repetitivas.

Los mencionados componentes se desarrollan a continuación:

1. Policausalidad: da cuenta de que la eficacia causal en un espacio organizacional se configura a partir de múltiples dimensiones, articuladas por una trama de relaciones. Luego, la visibilización de la dimensión ecológica-social expone una relación con el macro sistema construida desde la fragmentación (el interés instrumental la posiciona como insumo, materia prima o escenario) o producida como ausente (en sus servicios ecosistémicos). Un reordenamiento sistémico modificará la incidencia de esta dimensión fundamental, en aquel espacio y, con ello, se integrará al complejo entramado de causas filogenéticas y ontogenéticas que explican su accionar.

2. Equilibrio dinámico: refiere a la convivencia entre desequilibrios localizados y puntos de estabilización en lo político, social y se agrega (o atribuye mayor relevancia) a lo ecológico. Se trata de una dinámica muy relevante para la tesis formulada, ya que esta mirada de la responsabilidad no es una invitación al caos en la gestión del sujeto. Por el contrario, se trata de planificar un cambio desestabilizador (en términos de registro, deconstrucción o resignificación de los sentidos que sustentan su vínculo con la naturaleza) que provoque el desplazamiento a un nivel creciente de complejidad organizacional. El reconocimiento de su dimensión ecológica-social es un proceso único, situado y coyuntural que no puede estandarizarse, pero sí es posible la convivencia con estados de equilibrio en su funcionamiento interno.

3. Recursividad: se enlaza a lo anterior porque da cuenta de que los procesos organizacionales no poseen un principio y un fin secuencial, hay comportamientos y estados

que sedimentan. En lo estructural, confirma cómo los niveles anidan en otros aunque, simultáneamente, posean su orden interno. Es decir que, los sentidos fragmentados y violentos pueden estar presentes en todos sus subsistemas (unidades operativas, mecanismos de regulación y metasistema) pero su expresión dependerá de las pautas internas de cada uno. El (dis)funcionamiento en su actuación puede persistir y sus consecuencias acumularse hasta tanto no sea gestionado un proceso de cambio.

4. Orden en el ruido: es un componente que se articula con la incertidumbre intrínseca que plantea la integración (no dominante) al macrosistema y a sus procesos biofísicos no controlables. Al mismo tiempo, se trata de que el sistema organizacional sea viable y operacional en un marco ecológico-social diferente al de su creación.

5. Forma del tiempo: es irreversible, las causalidades son circulares y el tiempo no es un recurso que, en su transcurrir, pueda resolver la orientación de la organización. Las proyecciones de largo plazo, para la totalidad del sujeto, tienen sus claves en el estado actual de las relaciones. Este componente es central para deconstruir los argumentos que desplazan la responsabilidad propuesta como tarea del futuro. Y ubicar la disputa de sentidos en el dominio de los propósitos y en su definición presente.

6. Análisis sincrónico o diacrónico: Es un componente del paradigma que nos recuerda que los sujetos en cuestión son entes abstractos. Por lo que, en un abordaje sistémico, ambos enfoques deben estar presentes en la perspectiva del observador, investigador o gestor.

7. La ilusión de los objetivos: es el factor nodal para desactivar la idea de artefacto que recae sobre ambos sujetos. La empresa no se sustenta en el único objetivo de producir ganancias, ni las organizaciones del sector cultural por el *buonismo* que, se supone, impulsa su creación. Si no se desactiva esta “ilusión” acerca de la existencia definida por “un algo”, cuya carga valorativa es diversa y causante de preconceptos, no se libera espacio reflexivo para considerarlas sistemas activos y autónomos a los cuales atribuirle responsabilidad.

8. Revisión del concepto de adaptación: este componente permite comprender una dinámica que contradice algunos posicionamientos de la ecología y ciertas posturas de autores citados. El proceso de adaptación de las organizaciones tiene lugar en su plano estructural, sin afectación de sus rasgos de identidad. Tensionar su responsabilidad no conlleva un planteo identitario. De hecho, se propone revitalizar el rasgo principal de su carácter colectivo (el logro de propósitos que individualmente no serían posibles) a través de una red de relaciones y capacidades aplicadas a ello. Por lo tanto, no se cuestiona al “ser empresa” (u organización en términos más amplios) sino los sentidos hegemónicos de una

visión mecanicista y simplista que se reproducen hasta volverse autoevidentes. Tampoco supone descentrar la expertise en materia artística o actividad del ciclo cultural en que intervenga la organización. Se trata de ampliar la visión finalista de sí misma y asumir la capacidad de responder por su actuación en un escenario poblado de incógnitas. Otro argumento frecuente que desactiva es la confianza en que la presión, madurez o conciencia social en materia ambiental, fundada en una vasta evidencia, provocará, inexorablemente, la modificación en el comportamiento organizacional. La dinámica de la adaptación explica que, en el despliegue de su autonomía, produce una forma de acople a los factores ambientales. En el que también intervienen sus coherencias internas, las capacidades disponibles y las condiciones de los espacios interpuestos donde se lleva a cabo la *coadaptación* con el entorno. Se trata de un proceso a gestionar en cual es determinante el sentido que sus participantes le otorguen a las presiones de otros miembros y sistemas que conforman su contexto. Por lo tanto, desde una perspectiva compleja, el comportamiento organizacional no será un reflejo de demandas sociales porque el cambio está enlazado a su singularidad y a las reglas de las que se vale para procesarlo.

Ahora bien, es necesario subrayar dos aspectos. En primer lugar, el hecho de no plantear un cambio identitario, sino un cambio evolutivo alrededor de los rasgos invariantes de identidad de un sujeto. A esto obedece la importancia de comprender el concepto y los procesos que involucra. Autonomía y capacidad de realizar su propia renovación estructural completan los atributos sistémicos que posibilitan a la organización asumir, en su funcionamiento y relaciones, la responsabilidad ecológica-social atribuible a un actor social complejo. El segundo punto, es que lo descrito guarda coherencia con el hacer organizacional diferenciado de categorías doctrinarias o emanadas del orden instituyente. Como se dijo, el cambio responde a acoples estructurales no dependientes de las condiciones externas, lo que justifica desplazar esfuerzos de la construcción de modelos prescriptivos y reorientarlos a la comprensión del sujeto en su complejidad.

La faz operativa de intervención, bajo la orientación propuesta, se vale del esquema de dominios para comprender cómo se configura la referida fragmentación e instrumentalización. En el dominio de las capacidades se legitiman: los propósitos de rendimiento del capital accionario; el ejercicio del poder violento para imponer tal propósito; y la opción de determinados procedimientos insustentables en lugar de otros. La superación de este esquema hace hincapié en el dominio de las relaciones (entendidas como prácticas culturales en su faz económica), allí adquiere sentido una mirada integral de la responsabilidad. Su introducción requiere de un cambio programado en el plano estructural,

valorado como necesario y legítimo. Necesario, en el contexto de crisis ecológica en el cual los impactos del macrosistema serán cada vez más difíciles de acoplar debido al enorme grado de incertidumbre *invisibilizada* y hasta negada. Legítimo, porque las organizaciones son actores estratégicos con capacidad de negociar en el proceso de construcción de mundo integral (material, relacional y semiótico). La tarea atribuible al gestor, como operador de sentido, es llevar adelante la traslación de la centralidad del dominio de las capacidades al de las relaciones, en articulación con los propósitos.

El poder es un concepto recurrente que, en el plano de las organizaciones, impone una racionalidad por sobre otras (individuales y grupales). En el enfoque estratégico instrumental, el orden instituido consagra una asimetría en favor del sujeto que posee una fuente valorada: recursos o dinero. A sus demandantes se les recomienda: la adecuación de su lenguaje, el desarrollo de habilidades para establecer comunicaciones y una serie de estrategias para ejercer una resistencia positiva que le permita alcanzar sus finalidades individuales.

La distinción que se establece en la perspectiva propuesta surge de la reconfiguración de las fuentes de poder que, a partir del reordenamiento sistémico, se reconocen en el macrosistema. Y, su funcionamiento, se identifica la racionalidad legítima que señala los límites al “florecimiento” humano y la estabilización de las relaciones. Tal reconocimiento constituye un acto de ecología política esencial, con la particularidad de que la naturaleza (sus fuentes de poder y racionalidad) deber ser representada en los procesos de gestión. Lo cual explica por qué es central trascender el antropocentrismo (hacia el *antropoceno* responsable o *biocentrismo*) y ampliar la noción de otredad. En lo operativo, la incorporación de herramientas de la economía ecológica permite captar y traducir sus parámetros para aplicarlos al proceso de toma de decisiones. Sin omitir la convivencia con oposiciones latentes y continuadas fundadas en la insustentabilidad, debido a que no hay racionalidades absolutas en el funcionamiento organizacional. Otra derivación es el estado de simetría que comparten los sujetos respecto de aquella fuente, lo cual las aleja de la complementariedad descriptiva y las acerca en la gestión de finalidades comunes.

En cuanto a la cultura organizacional, al igual que en el ámbito sociocultural, es donde se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder. Si bien los autores la ubican como un recurso en el dominio de las capacidades, su conceptualización antropológica demanda trasladarla al dominio de las relaciones. Del mismo modo que se aclaró en el análisis cultural, esto no supone un giro hacia la cultura ecológica organizacional. En cambio, se considera un proceso inherente a las relaciones que moviliza y reproduce sentidos proyectados en el dominio de los propósitos. En consecuencia, su función es



actualizar e incorporar nuevas capacidades que sienten las bases para la legitimación (no absoluta) del poder.

En diversos puntos de este desarrollo se justificó no elaborar modelos genéricos. Sin embargo, estos son una herramienta útil para la gestión en tanto sean elaborados como esquemas de representación de la realidad organizacional. Es decir que, la propia organización pueda plasmar su funcionamiento autónomo en el mayor nivel de abstracción: la totalidad. Definida como una estructura de significados, debe dar cuenta de su propia red y de aquellos relevantes, explícitos e implícitos que se activan en contacto con otro sistema de significados (otra organización). Los modelos son aplicables en prácticas dialógicas como organizadores del contenido de la conversación. Ya que, en ellos se expresa el comportamiento social a partir de las representaciones acerca de: la concepción ecológica en su relación con el macrosistema y los límites que esto introduce a su funcionamiento; su utilidad social y el potencial que podría desplegar en materia ecológica-social; la escala de valores (instrumentales o fundamentales y *eudaimonísticos*) a los que adscribe; la concepción ética que lleva a respetar ciertos valores del medio social y a vulnerar otros. Todo lo anterior asentado sobre su ideología, que es un proceso abierto y siempre en crisis.

Estos sistemas de significados en diálogo (entendiendo al habla como acción) decodifican datos del contexto y despliegan sus procesos de significación. Lo que representa una oportunidad para su reafirmación, deconstrucción, remplazo o resignificación. La importancia de efectuarlo en “relación con” radica en que las significaciones del pasado condicionan nuevos procesos, entonces, una estrategia para abordar esa unidad de sentido es exponerla comparativamente. También existen factores organizacionales atribuibles a su tipicidad, que entorpecen la interpretación de nuevos sucesos y su correspondiente asignación de significados (riesgo frecuente en la zona de confort de enfoques instrumentales). Por lo que, una revisión transparente junto a un sujeto de diferente tipicidad es una potencial alternativa para superar las barreras descriptas. Por último, la consideración de la subjetividad de quien opera estos procesos conjuntos, ya que su gestión es generadora de realidad.

La tarea demanda la percepción de una abstracción (lo que implica una instancia mediadora consciente), el registro de significados que circulan y los sentidos que los sustentan. Una expertise inherente a la profesión del gestor cultural.

En síntesis, la construcción de modelos y el dialogo a partir de ellos, permiten a las organizaciones registrar los estados del entorno y los propios como punto de partida para abordar la gestión de su habilidad de responder.

En cuanto al lenguaje, en una relación colaborativa los procesos de clausura no deben operar como resistencias al cambio estructural. Su función es la de un organizador semántico que seleccione lo relevante, valorado en términos ecológico-sociales, y atribuya significados singulares, según las especificidades que ponen en juego los sujetos involucrados. De modo que tal que sean nuevas entradas para adoptar decisiones responsables.

Lo enunciado constituye una alternativa operativa aplicable a la dimensión simbólica de los sujetos organizacionales, al espacio abstracción exterior en el cual despliegan su *coadaptación*. Sin dejar de lado el espacio materialización, donde lo abstracto se sitúe en un momento determinado de tiempo y espacio a través de acciones, programas o proyectos identificables. En este orden de ideas, el proyecto es un dispositivo expresado en un lenguaje particular (construido conjuntamente) que demanda a ambas organizaciones la formalización de su acción para comunicarse. Se edifica sobre un proceso reflexivo y de recreación intelectual acerca de ideas/abstracciones y se concreta en un conjunto de intervenciones responsables, respecto de lo que tienen y pueden hacer, en su rol de actores sociales estratégicos. En la finalidad de un proyecto, empresas y organizaciones del sector cultural evidencian sus acuerdos y elecciones y cogestionan la relación a partir de sus estructuras. Su desarrollo incentiva al trabajo en red, provee el contenido que habilita la interactividad (requerida en todo vínculo colaborativo) y permite aprender de la experiencia. Esta breve referencia da cuenta de otra herramienta que trabaja sobre el lenguaje, las estructuras y los procesos de gestión (seguimiento, control y evaluación de las intervenciones en la realidad) en relación con la otredad. Factores sobre los que se edifica la mirada ecológica-social.

Con independencia de la herramienta adoptada, la etapa de planificación y la introducción del pensamiento estratégico es ineludible para abordar la complejidad e incorporar la incertidumbre que provoca el agotamiento del “patrón civilizatorio, antropométrico, patriarcal y de crecimiento sin fin”, tal como lo define Larocca (2014). Este pensamiento, inherente al proceso conversacional, es en sí mismo un acto de responsabilidad porque se enlaza con el lenguaje, la estrategia y asume “el caos” de vivir en la naturaleza. Se configura en el “hacer con”, por lo cual demanda la voluntad política del gobierno y propietarios de las organizaciones. La planificación puede incorporarse al proceso de construcción de modelos de representación o al desarrollo de proyectos colaborativos.

Conceptos y herramientas se combinan en reflexiones que intentan aportar a la gestión de sujetos complejos, con el objetivo de que sus acciones converjan en ese destino común que señala Larocca (2014). En el cual “se garantice que todos tengan voz para decidir acerca del espacio vital que cohabitan”. Esto no será posible sin una revisión del vínculo con la

naturaleza y del rol de la gestión en las organizaciones, en un contexto que les demanda asumir con urgencia su responsabilidad ecológica-social.

## 6. Conclusiones

El trabajo se inicia con la descripción de los macro procesos modernidad y globalización, que configuran los sentidos del tiempo y espacio experimentados en la contemporaneidad. De su diagnóstico, resulta evidente que el proyecto hegemónico que (des)organiza la actual matriz civilizatoria está en crisis y frente a una transición incierta. Además, con independencia de la categoría que se utilice (modernidad-mundo, modernidad desbordada, amorfa, capitalismo desorganizado, hipercapitalismo, capitalismo ortodoxo, etc.), todas confluyen en que los modos de ser y estar en el mundo son atravesados por quiebres y desconexiones violentas.

Ante este escenario, una opción es persistir en el abordaje de las dinámicas relacionales desde experiencias individuales y colectivas identificadas. Para luego, elaborar nuevas categorías, profundizar en los matices o sentar posiciones respecto de tesis ya formuladas. Otra alternativa, es centrar los esfuerzos interpretativos en aquella incertidumbre, explorar la transición y dar cuenta de los sentidos que se disputan en la profundización de la crisis ecológica-social. Con el objetivo de que esto colabore en la construcción de soluciones posibles. Se trata de una decisión de investigación presente en todo estudio que se aproxime al tejido social.

Según Grimson (2011), la elección de un camino alternativo implica, como condición *sine qua non*, tensionar las determinaciones subjetivas (violentas y fragmentadas) que conforman nuestros sentidos hegemónicos sedimentados. De ese modo, se crea espacio para una reflexión crítica que habilite el surgimiento de horizontes imaginativos dentro del alcance de la investigación. Esta premisa, se complementa con la propuesta epistemológica de la ecología política y la economía ecológica de asumir con radicalidad la mirada transdisciplinar. En este sentido, un aspecto central es la superación de los dualismos y la búsqueda de equilibrios entre la cercanía para la comprensión y la distancia para la integración de temáticas y procesos. Se trata de un ejercicio que no cuenta con referencias previas porque aquí el abordaje es exploratorio. Debido a esto, las genealogías fueron un recurso tomado de experiencias de diversos autores y ampliado en clave ecológica-social, como método para trazar conexiones.

En cuanto a la perspectiva “ambiental”, es advertida en las conclusiones de tesis revisadas como una orientación futura. Da cuenta de un compromiso, un desafío para la profesión de la gestión cultural, o la causa a defender por movimientos políticos o actores sociales transversales (el feminismo, los jóvenes, las comunidades originarias, son los ejemplos más recurrentes). Sin embargo, proyectar un horizonte desacoplado del presente es conferirle al tiempo una eficacia que no posee. También supone omitir la existencia de procesos de transición, en los cuales se disputa sentido, y el rol de la política (entendida como opción y transformación) y la ideología en ellos. Porque, finalmente, son las que definen qué configuración de mundo (y no otra) nos movilizan a imaginar y accionar.

La perspectiva antropológica señala que el abordaje de las preocupaciones de las ciencias sociales, en general, y del campo cultural, en particular, están marcados por una “incomprensión radical del mundo”. O, dicho de otro modo, los expresan desde la fragmentación e instrumentalización de la dimensión material y el enaltecimiento del carácter semiótico y relacional (humano).

Entonces, siguiendo Larocca (2014), es tiempo de pensar en la responsabilidad ecológica-social y realzar la condición humana reconociendo nuestra pertenencia a una matriz cultural antropocéntrica, extractivista y patriarcal. La instancia siguiente demanda identificar: cómo intervenir en ella, desde de una mirada integral; quienes son los sujetos con potencial estratégico para impulsar acciones de transformación significativa; y, por último, los elementos para hacerlo. Luego, el lenguaje es el atributo que nos permite transmitir aquel pensamiento y el discurso el que nos conecta con la otredad. Esto es lo que fundamenta su necesaria comprensión, aplicada a las organizaciones, y la construcción de herramientas (modelos de representación y proyectos) que nos permitan gestionarlos (entendiendo al habla como acción).

Responsabilidad y otredad están entrelazadas, ante ellas adquiere sentido esa capacidad y se configura en la particularidad de los sujetos que dialogan, en su identidad. De este modo, *responsabilidad, otredad, discurso e identidad* son conceptos que habilitan una reflexión en clave de ese lenguaje ordenador, profundo, que es la *ecología*. Con la particularidad de que las organizaciones del sector cultural y las empresas son sujetos sociales complejos. Cuya identidad, estructura, autonomía y relaciones dialógicas existen y se producen a partir de una abstracción que requiere de una mediación consciente. Para esa tarea, es pertinente la expertise que poseen los gestores culturales. Y, a la vez, su desarrollo se plantea en espacios de intersección en los que pueden superar el desafío de la profesión de vincularse con actores, por fuera de la endogamia y las jerarquías del sector.

Ahora bien, los alcances de la responsabilidad de las organizaciones del sector cultural e, indirectamente, la incumbencia de sus gestores puede abordarse desde múltiples perspectivas. Este trabajo es una aproximación, construida en la combinación de decisiones no neutrales de investigación que dejan abiertas otras búsquedas. Sujetos de carácter institucional público, dinámicas que dan cuenta de la relación con la dimensión sagrada o trascendente, o la profundización del enlace entre cultura, desarrollo y economía ecológica, son algunas de ellas. Cada ejemplo es una particular expresión de la transdisciplinariedad que la habilita la ecológica para integrar, de manera orgánica, naturaleza y cultural.

Especial atención merece el enlace entre cultura y economía, las posiciones más resonantes y sus fundamentos para dar cuenta de las potencialidades o las amenazas que supone, fueron mencionadas. Estos discursos (como grandes categorías ordenadoras y sus matices) atraviesan la gestión, las decisiones e, inclusive, el posicionamiento de las organizaciones del sector cultural. La intención no es valorar las posturas que se adopten sino advertir que se fundan en dualismos en los que subyace la aceptación (implícita o no) de la fragmentación violenta, típica de la modernidad. De ellos, tampoco se sustraen las empresas, su carácter mecanicista valida esta afirmación. En consecuencia, atribuir a la economía y a sus actores “exclusivos” (organizaciones, administradores o expertos) los males de un proyecto civilizatorio hegemónico es una simplificación de la complejidad. En la cual, se la reduce a los postulados neoclásicos pero, principalmente, se omiten cientos de años de pensamiento que explican otras correspondencias históricas. De hecho, la raíz compartida con la ecología y su imbricación con la cultura y la gestión desactivan contradicciones estructurales. En otras palabras, se obtura una disputa de sentidos que intenta integrar la dimensiones producidas como ausentes.

El aporte de la economía ecológica y la ecología política es una oportunidad para repensar lo cultural y sus procesos de gestión, trascendiendo antagonismos reduccionistas. Permite, desde sus postulados, revisar críticamente la correlación entre las preocupaciones del sector y los interrogantes de una realidad en la que ya no puede simularse el control de la incertidumbre. No solo interpela al futuro de la disciplina, también convoca a revisar las potencialidad de sus profesionales como operadores de sentidos y movilizados de voluntades culturales ¿Ese potencial aborda la dimensión ecológica-social? En lo que respecta a las organizaciones, ¿cómo opera su responsabilidad ecológica-social en los espacios abstracción y materialización?

En cuanto a la elección de la empresa como representación de la otredad de organizaciones del sector cultura obedece al reconocimiento de la historicidad de sus alianzas

(desde el mecenazgo a la RSE) y a la adaptación que les ha permitido reconfigurar su vínculo en diversas coyunturas.

La revisión crítica de su presente relacional da cuenta del predominio de la instrumentalidad estratégica. Las razones que lo explican se corresponden con dinámicas de los macroprocesos que replican en las diversas capas del tejido social e impactan en las organizaciones, como actores centrales del esquema global. Sin embargo, ese estado de situación ofrece otras posibilidades cuando la perspectiva se amplía hacia la consideración de la responsabilidad. Es el sujeto empresa el que introduce esta capacidad, la vincula a la gestión, habilita conexiones con el sector cultural y, al mismo tiempo, limita su potencial (producto de su propia fragmentación). Revitalizar la habilidad de dar respuesta, para que ambas puedan trascender lo instrumental, requiere de prácticas dialógicas con un otro legítimo (por el carácter común de sujeto social complejo) y de lenguajes capaces de integrar y transformar. Por eso, la ecología política y la economía ecológica son funcionales a esta tarea y configuran la idea de responsabilidad ecológica-social.

Finalmente, lo que impulsa a asumir esa responsabilidad y comprometerse con la actualización histórica, que nuestro tiempo demanda, es una decisión política entendida como opción. Una vez adoptada, la gestión cultural de las organizaciones se valdrá de modelos, planificación de estrategias, proyectos u otras herramientas para comunicar sentidos, significados y conciencia acerca del desorden sistémico de esta matriz civilizatoria en crisis.

Ante un escenario de transición, su orientación se disputa entre: la irracionalidad hegemónica insustentable y violenta, y modos de vivir en la naturaleza relacionándonos dentro de sus límites. La resolución no ofrece demasiadas certezas, estamos inmersos en este proceso, evitando la ingenuidad sobre la magnitud del problema y la escala de sus soluciones. El aporte, al alcance de un investigador, es la reflexión crítica y la búsqueda creativa para integrar, en la complejidad, procesos que colaboren en la gestación de formas responsables de *estar siendo* en el mundo.

## 7. Referencias

Antoine, C. (2009). Patrocinio y Mecenazgos. En C. Arsuaga (Ed.), *Un encuentro no casual: Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. (pp. 109-116). Fundación de Cultura Universitaria.

Appadurai, A. (2001). *La Modernidad Desbordada. Dimensiones culturales de la globalización*. Trilce.

Arfuch, L. (2002). *Identidades, sujetos y subjetividades*. Prometeo.

Arias Arévalo, P.; Gómez Baggethun, É; Martín López, B.; Pérez Rincón, M. (2018). *Widening the Evaluative Space for Ecosystem Services: A Taxonomy of Plural Values and Valuation Methods. Environmental Values*, 29-53.

Art & Business Org. (2004). *Corporate Social Responsibility and the Arts. How business engagement with the arts is changing*. The SMART Company.

Báez, F. (2008). *El saqueo cultural de América Latina. De la conquista a la globalización*. Debate.

Bajtín, M. (1999). *Estética de la creación verbal*. Siglo veintiuno editores.

Bayardo, R. (2015). Anegados en la cultura. "Be Creative!". En L. A. Quevedo, *La cultura Argentina hoy: Tendencias!* (pp. 255-285). Siglo Veintiuno Editores.

Caetano, G. (2003). *Políticas culturales y desarrollo social. Algunas notas para revisar conceptos*. Pensar Iberoamérica. Revista de cultura, 1-5.

Chaves, M. (2015). La ciudad como lienzo de las culturas. En L. A. Quevedo, *La cultura Argentina hoy: Tendencias!* (pp. 349-374). Siglo Veintiuno Editores.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales*. Sección de Infraestructura. Departamento de Planificación y Presupuesto.

Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta Editorial.

De Sousa Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad*. Siglo del Hombre Editores, Facultad de Derecho Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes.

De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Ediciones Trilce - Extensión universitaria. Universidad de la República.

Economía Ecológica – Univalle. (29 de agosto de 2020). *Joan Martínez Alier: Presentación Seminario Internacional Economía Ecológica – Univalle*. [Archivo de video]. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=kapv2J97pM4&ab\\_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle](https://www.youtube.com/watch?v=kapv2J97pM4&ab_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle)

Economía Ecológica – Univalle. (17 de octubre de 2020). *Metabolismo social e indicadores biofísicos de sustentabilidad por Cristian Julián Díaz y Ángela María Londoño* [Archivo de video]. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=E6sNapBviVI&t=1530s&ab\\_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle](https://www.youtube.com/watch?v=E6sNapBviVI&t=1530s&ab_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle)

Economía Ecológica – Univalle. (27 de noviembre de 2020). *Alternativas al desarrollo: Economía Verde, Decrecimiento y Buen Vivir por Erik Gómez-Baggethun y Tatiana Roa*. [Archivo de video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=jXf-SSCV4fU&t=3606s&ab\\_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle](https://www.youtube.com/watch?v=jXf-SSCV4fU&t=3606s&ab_channel=Econom%C3%ADaEcol%C3%B3gica-Univalle)

Etkin, J.; Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.

Etkin, J. (2008). Documento de estudio para el Programa de Formación en Excelencia Gerencial. *Gestión del capital social y la organización sustentable. La superación de ambivalencias en la dimensión humana y cultural*. Facultad de Ciencias Económicas. UBA

Escobar, A. (2000). El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿globalización o postdesarrollo? En E. C. Lander, *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 113-144). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Farías Caballero, E.; Moscoso Salvo, M.; Rojas Vallet, A.; Varas Albornoz, L.; (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial y su aporte a la cultura*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Fischer-Kowalsk, M.; Haberl, H. (2000). *El metabolismo socioeconómico*. Ecología política, 21-34.

García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Editorial Grijalbo.

García Canclini, N. (2005). *La globalización imaginada*. Paidós.

García Canclini, N. (2002). *Latinoamericanos buscando lugar en este siglo*. Paidós.



Garreta, J. M. (2004). La acción sociocultural en una sociedad compleja. En H. A. Olmos, & R. Santillán Güemes, *El gestor cultural* (pp. 21-61). Ediciones CICCUS.

Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura*. Siglo Veintiuno.

Gómez de la Iglesia, R. (2006). Gestores Culturales: Nuevos profesionales y nuevas organizaciones para la complejidad social. *Actas del Primer Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura* (pp. 116-117). Servici d'Assistència i Recursos Culturals (SARC) Diputació de València.

González Rueda, A. J.; Ben Andrés, J. L. (2014). Gestión cultural. En A. J. González Rueda, & S. Catalán Romero, *Manual Atalaya Apoyo a la Gestión Cultural* (p. 3.1). Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.

Hall, S. (2003). Introducción: ¿quién necesita «identidad»?.. En S. c. Hall, & P. c. Du Gay, *Cuestiones de identidad cultural* (pp. 13-39). Amorrortu.

Hall, S.; Du Gay, P. (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu.

Haraway, D. J. (2019). *Seguir con el problema. Generar parentesco en el Chthuluceno*. Consonni.

Lander, E. (2000). Ciencias sociales: saberes coloniales y eurocéntrico. En E. C. Lander, *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 4-23). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Larocca, H. A. (2014). Enfoques contemporáneos para los procesos de planificación. En M. J. Krieger, I. L. Felcman, & H. A. Larocca, *Planeamiento estratégico* (pp. 1-39). Errepar.

Ledo, P. C. (2014). Buenas Prácticas. En S. C. Romero, & A. J. González Rueda, *Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultura* (p. 8.1). Universidad de Cádiz.

Leff, E. (2006). La ecología política en América Latina. Un campo en construcción. En H. Alimonda, *Los tormentos de la materia. Aportes para una ecología política latinoamericana* (pp. 21-39). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Martín-Barbero, J. (2015). Hacia el habla social ampliada. En S. H. Martín-Barbero, *La comunicación en mutación (Remix de discursos)* (pp. 13-17). Friedrich Ebert Stiftung (FES) Comunicación.

Martinell Sempere, A. (2001). *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos)*. Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

Martinell Sempere, A. (2014). Los agentes de la cultura. En S. Catalán Romero, & A. J. González Rueda, *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural* (p. 03.3). Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.

Martínez Alier, J. (1998). *Curso de Economía Ecológica*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Max Neef, M. A. (2004). *Fundamentos de la trasdisciplinariedad*. Universidad Austral de Chile.

Moreira, M. P. (2004). El financiamiento de la cultura. En H. A. Olmos, & R. Santillán Güemes, *El gestor cultural* (pp. 173-194). Ediciones CICCUS.

Olmos, H. A.; Santillán Güemes, R. (2004). El mundo en gestión. En H. A. Olmos, & R. Santillán Güemes, *El gestor cultural* (pp. 11-20). Ediciones CICCUS.

Olmos Álvarez, A. L. (2008). Tejiendo desarrollo. En H. A. Olmos, *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo* (pp. 77-90). Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Olmos, H. A. (2008). *Gestión Cultural y desarrollo: Claves del desarrollo*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Olmos, H. A. (2004). Políticas Culturales y Gestión. En H. A. Olmos, & R. Santillán Güemes, *El Gestor Cultural. Ideas y experiencias para su capacitación* (pp. 62-92). Ediciones CICCUS.

Ortiz, R. (2004). *Mundialización y cultura*. Edición del Convenio Andrés Bello.

Quevedo, L. A. (2015). Tendencias. En L. A. Quevedo, *La cultura Argentina hoy: Tendencias!* (pp. 15-38). Siglo Veintiuno Editores.

Pengue, W. A. (2009). Economía Ecológica y el desarrollo en América Latina. En W. A. Pengue, & H. A. Feinstein, *Cuartas Jornadas de Economía Ecológica de ASAUEE Asociación Argentino-Uruguaya de Economía Ecológica resúmenes de ponencias* (pp. 15-36). Buenos Aires: Asociación Argentino-Uruguaya de Economía Ecológica.

Rausell Köster (Dir.), P.; Abeledo Sanchís, R.; Carrasco Arroyo, S.; Martínez Tormo, J. (2007). *Cultura. Estratégica para el desarrollo local*. Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas-AECI.

Rey, G. (2002). *Cultura y Desarrollo Humano: Unas relaciones que se trasladan*. Pensar Iberoamérica Revista de Cultura, 1-8.

Richard, N. (2009). *Derivaciones periféricas en torno a lo intersticial. Alrededor de la noción de "Sur"*. Ramona, 24-30.

Rifkin, J. (2002). *La era del acceso*. La revolución de la nueva economía. Paidós Ibérica

Santillán Güemes, R. (2000). *Hacia un concepto operativo de cultura*. 1-18.

Schvarstein, L. (1999). *El espacio organizacional*. ADENAG.

Sejenovich, H. (2011). *La lucha contra el cambio climático por la calidad de vida, en el pensamiento*. Cuadernos de pensamiento crítico RUTH y La Jiribilla. Revista de Cultura Cubana, 60-86.

Stern, L. E. (2015). *Corporate social responsibility & the arts*. Animating Democracy a Program of Americans for the Arts.

Throsby, D. (2004). La economía y la cultura: un encuentro en búsqueda de soluciones. En S. H. Elia C. M.M, *Economía de la Cultura* (pp. 203-216). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

UNESCO, I. d. (2009). *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO (MEC) 2009*. UNESCO-UIS.

Volpentesta, J. R. (2017). *Responsabilidad Social Empresaria, sostenibilidad y stakeholders*. Osmar D. Buyatti.

Williams, R. (1997). *Marxismo y literatura*. Ediciones Península.

Williams, R. (2003). *Palabras clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Nueva visión.

Yúdice, G. (2008). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Gedisa.

Zafra-Calvo, N., Balvanera, P., Pascual, U., Merçon, J., & Martín-López, B. (2020). *Valoración plural de la naturaleza para la equidad y la sostenibilidad: perspectivas del Sur Global*. Cambio ambiental global, 1-12.

Zallo, R. (2007). *La economía de la cultura (y de la comunicación)*. ZER - Revista de Estudios de Comunicación, 215-234.