

## Aproximación Conceptual de las Capacidades Comunicacionales en las Organizaciones para la Agenda Global 2030

Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030

Conceptual approach to communication skills in organizations for the 2030 Global Agenda



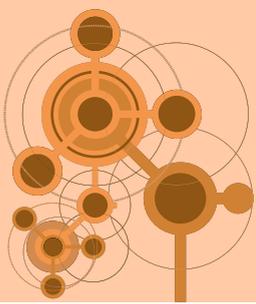
### Patricia Durán Bravo

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte.
- Docente investigador del cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).
- Cultiva la línea de investigación en comunicación estratégica en organizaciones del Tercer Sector.
- E-mail: [patricia.duran@correo.buap.mx](mailto:patricia.duran@correo.buap.mx)



### Nancy G. Cisneros Martínez

- Doctora en Imagen, Arte, Cultura y Sociedad por la Universidad Autónoma de Morelos.
- Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Su línea de investigación es en Comunicación Estratégica y Comunicación Alternativa.
- Líder del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).
- E-mail: [nancy.cisneros@correo.buap.mx](mailto:nancy.cisneros@correo.buap.mx)



## Resumen

La Agenda Global 2030 convoca a las organizaciones para ser líderes de la transformación social, para ello, se requieren sistemas comunicacionales capaces de interpretar, crear y coordinar recursos simbólicos para contribuir al bienestar colectivo. A partir de la nueva teoría estratégica, la comunicología y la diversidad cognitiva se presenta una aproximación conceptual de las capacidades del sistema comunicacional de la organización que active procesos de colaboración para el desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE: CAPACIDADES COMUNICACIONALES • GESTIÓN ORGANIZACIONAL • DESARROLLO SOSTENIBLE.

## Resumo

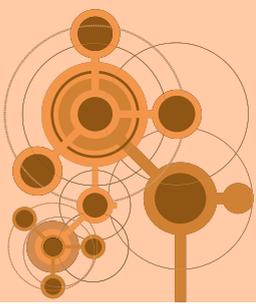
A Agenda Global 2030 exige que as organizações sejam líderes de transformação social e, para isso, necessitam de sistemas de comunicação capazes de interpretar, criar e coordenar recursos simbólicos para contribuir com o bem-estar coletivo. Com base na nova teoria estratégica, na comunicologia e na diversidade cognitiva é apresentada uma abordagem conceitual das capacidades do sistema de comunicação da organização que ativa processos colaborativos para o desenvolvimento sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO • GESTÃO ORGANIZACIONAL • DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

## Abstract

The 2030 Global Agenda summons organizations to be leaders of social transformation, for this, they require communication systems capable of interpreting, creating, and coordinating symbolic resources to contribute to collective well-being. Based on the new strategic theory, communicology and cognitive diversity a conceptual approach to the capabilities of the organization's communication system that activates collaborative processes to the sustainable development is presented.

KEYWORDS: COMMUNICATION SKILLS • ORGANIZATIONAL MANAGEMENT • SUSTAINABLE DEVELOPMENT.



## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se ha caracterizado por acontecimientos significativos que quedarán grabados en la mente de muchas generaciones, desde el atentado a las Torres Gemelas en 2001, el tsunami del 2004, el ébola en el 2013, los terremotos de Nepal en 2015, hasta la pandemia del covid-19, entre otros. Las dos primeras décadas de este siglo han construido una dinámica plagada de disrupciones y crisis, que han provocado la creación de nuevas formas de convivencia, relación y organización.

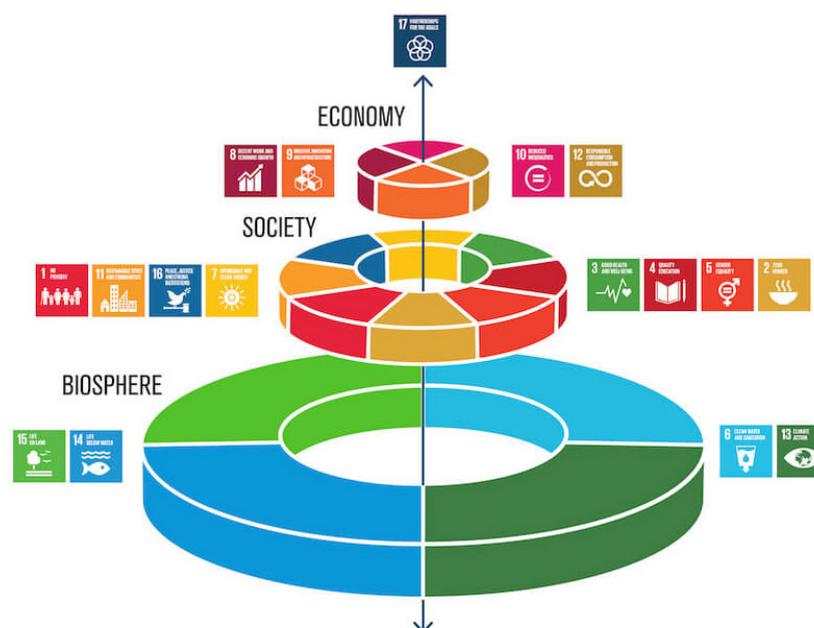
Para dar respuesta a las demandas del entorno se han aplicado una variedad de paradigmas de desarrollo, sin embargo, hoy la comunidad internacional reconoce la necesidad de un cambio de paradigma que combata las desigualdades sociales, el deterioro ambiental y la inequidad en el crecimiento económico. El desarrollo sostenible es una de las grandes preocupaciones mundiales y se define como un proceso de crecimiento que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones (Objetivos..., 2015).

Por ello en 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) diseñó la *Agenda Global 2030* que se define como un plan de acción para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos (Objetivos..., 2015); este plan convoca a todos los agentes sociales para impulsar diversos programas con la finalidad de enfrentar las grandes problemáticas mundiales, que gira en torno a tres ámbitos de intervención: el ambiental, el social y el económico. Para lograrlo se proponen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para llegar a un equilibrio mundial.

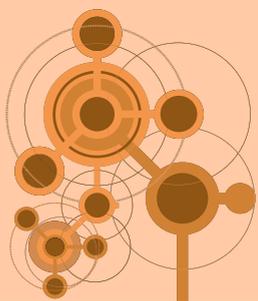
Las problemáticas que se abordan son muy complejas, por lo que requieren de una articulación profunda, que se traduce en la activación de diversos esfuerzos a nivel personal, organizacional y gubernamental, en el que se integren un sinnúmero de capacidades y recursos, se diseñen nuevas rutas y estrategias, y se priorice la equidad, la corresponsabilidad y la coconstrucción.

Al respecto Rockström y Sukhdev (2016) proponen un modelo en el que se muestra la relación de los 17 ODS para comprender la importancia de la articulación social y ejecutar soluciones transversales, como se muestra en la Figura 1. Desde esta perspectiva, al centro se encuentra el objetivo 17 que se orienta hacia a la revitalización de las alianzas mundiales para la cooperación, colaboración y el intercambio que permitan el desarrollo sostenible.

Figura 1: Articulación de los ODS



Fuente: Rockström y Sukhdev (2016).



En 2019 y con la finalidad de reforzar los esfuerzos en torno a la Agenda 2030, la ONU convocó a la sociedad para crear alianzas centradas en: la acción global, que asegure un mayor liderazgo mundial; la acción local, con programas específicos regionales y que atiendan las demandas de la comunidad; y la acción de las personas, para generar la dinámica social necesaria que impulse las transformaciones globales (Década..., 2019). Esto es un llamado al diálogo y a la participación de naciones, instituciones, organizaciones y personas que refuercen el compromiso de todos y cada uno de los actores sociales para alcanzar el cumplimiento de los ODS.

En este orden de ideas se plantea la necesidad de fortalecer el liderazgo de las organizaciones como agentes estratégicos de desarrollo sostenible, para ello, se presenta una aproximación conceptual sobre las capacidades comunicacionales que deberán considerarse en la gestión del sistema comunicacional de la organización para activar procesos de colaboración orientados al desarrollo sostenible.

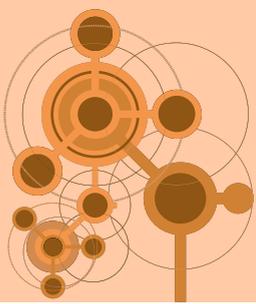
La reflexión toma como fundamento teórico los postulados de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) de Pérez (2018), que explica los principios epistémicos que postulan a la estrategia como un proceso de articulación social, a la organización como un espacio de relación para la coconstrucción social y a la comunicación como el proceso que dinamiza los recursos simbólicos que hacen posible la articulación y la coconstrucción. Además, se utiliza la comunicología de Galindo (2007), que expone las capacidades de expresión, difusión, interacción y estructuración del sistema comunicacional que la organización deberá capitalizar para actuar como agente de transformación social. Finalmente, se plantean cuatro capacidades comunicacionales que deberán considerarse en la gestión del sistema comunicacional –el pensamiento analítico, el pensamiento creativo, la inteligencia colectiva y la inteligencia social–, las cuales parten de la analogía de los cuatro cuadrantes del funcionamiento del cerebro de Herrmann y Herrmann-Nehdi (2015) en la diversidad cognitiva. La propuesta es una aproximación conceptual de las capacidades comunicacionales que permitirán apoyar los procesos de cocreación en la organización para contribuir al desarrollo sostenible.

## LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTES DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Una organización es un grupo de personas que se reúnen en torno al cumplimiento de un propósito determinado. Para Bourdieu (2004), cualquier grupo social representa un “microcosmos” de la sociedad, en el que se desarrollan dinámicas de convivencia replicables en otros ámbitos sociales. Para incidir en el desarrollo sostenible, la organización debe lograr el equilibrio entre dos lógicas, por una parte, cumpliendo con normas y políticas que generen una estructura para ordenar sus procesos e interactuar con otros entes sociales; y por otra, aportando formas de interacción para la solución de las problemáticas organizacionales y sociales.

Con el objetivo de construir un entorno organizacional más responsable, la ONU (Los criterios..., 2022) propone alinear el comportamiento corporativo a los criterios ESG:

- *Environmental* (E): Cuidado ambiental, en función del uso de recursos naturales, contaminación y consumo responsable, etc.
- *Social* (S): Respeto a la comunidad, en términos de diversidad, derechos humanos, comercio ético, etc.
- *Government* (G): Ejercicio del poder y autoridad, promoviendo el estado de derecho, prácticas anticorrupción, rendición de cuentas y transparencia, entre otros.



Para lograr estos propósitos, se requiere transformar a las organizaciones en espacios comunicacionales que configuren patrones de cocreación y que se conviertan en nuevas formas de convivencia en la sociedad. Y con ello, obtener su competitividad y la construcción de una red de relaciones que genere capital social, por lo que su sistema comunicacional deberá articular todos los componentes de la organización, para convertirla en un microespacio social generador de desarrollo.

El sistema de comunicación en una organización alcanza su trascendencia social cuando construye de manera consistente espacios vinculantes que propicien intercambios, alianzas y cooperación en el ecosistema social al que pertenece. Este sistema opera en la difusión y transmisión de información entre los componentes del sistema organizacional, así como en el intercambio y la estructuración de vínculos para construir una red de convivencia social.

Esta red demanda una gestión corporativa orientada a la articulación social, y para conseguirlo es necesario un sistema comunicacional que construya una estructura simbólica, que active procesos organizacionales al servicio de la sociedad. Este sistema comunicacional deberá atender tres indicadores estratégicos fundamentales:

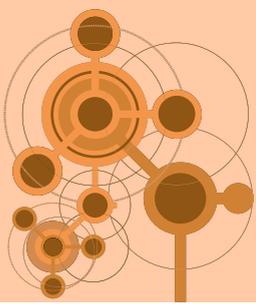
1. *Coherencia*: Apoyar el cumplimiento de los objetivos económicos honrando los valores corporativos, respetando la cultura del entorno social y vigilando su impacto en el bienestar colectivo. El indicador es la credibilidad que se genera en todo tipo de intercambios entre la organización y sus grupos de interés, y aportan a la configuración del imaginario colectivo sobre la participación social.
2. *Consistencia*: Orientar toda la capacidad comunicacional de la organización hacia los propósitos corporativos, con redundancia y permanencia, para construir formas de interacción y vinculación con pertinencia social en el futuro. El indicador es la confianza que fortalece el tejido social al interior y al exterior.
3. *Congruencia*: Cumplir con el propósito organizacional, aportando valor a toda la red de interacciones que se construyen en su actuación social y se transforman en sentido de pertenencia, innovación y participación social. Los indicadores son la reputación y la responsabilidad social.

El reto de las organizaciones, en torno al desarrollo sostenible que plantea la Agenda 2030, es la búsqueda de alianzas productivas, sustentables y globales que requieren de una visión vinculante de las acciones organizacionales.

## EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS ENTORNOS CAÓTICOS

Las organizaciones surgen con el objetivo de lograr la competitividad, y desde el enfoque sistémico, no basta con conseguir resultados organizacionales es necesario considerar las implicaciones con otros componentes y factores del sistema. Los resultados de la competitividad están determinados por las necesidades de los diferentes sectores, las regiones y las tendencias mundiales, por lo que la respuesta a las demandas del entorno se ha convertido en uno de los obstáculos más preocupantes para las organizaciones. Para comprender las características del entorno organizacional, se utiliza el término "VUCA" (Lawrence, 2013), un acrónimo anglosajón que hace referencia a las cuatro condiciones que presenta el entorno actual:

*Volatility*: es una característica que alude a la velocidad con la que suceden los cambios y que enfrentan a la organización a un sinnúmero de escenarios. Para responder a esto se requiere de adaptabilidad, y es vital que el sistema comunicacional de la organización ayude al monitoreo del entorno, la escucha activa con todos los grupos de interés y el aprovechamiento de las tendencias locales y globales. ¿Qué puede ser más volátil que la cotización bursátil?



*Uncertainty*: es una cualidad que apunta a la infinidad de posibilidades, resultados potenciales en situaciones imprevistas y crisis. Para ello, es necesario que el sistema comunicacional consolide una red de conocimiento que permita tener claridad y entendimiento entre los actores organizacionales para dar respuesta a las circunstancias. Por lo que se deben generar procesos de aprendizaje, conocimiento y actualización constante. ¿Qué puede ser más incierto que una crisis en las cadenas de suministro generadas por un huracán?

*Complexity*: se refiere a situaciones en el que interactúan múltiples dimensiones y factores. Significa que en la operación organizacional están combinándose diversas variables como el pasado, presente y futuro; condiciones estructurales y contextuales de la organización; categorías físicas, emocionales y psicológicas de los actores sociales, entre otras. Además, confluyen una diversidad de factores políticos, legales, económicos, demográficos, sociales, tecnológicos o geográficos, etc. Esta pluralidad provoca en las organizaciones a una constante dinámica de conflicto y paradojas. Para hacer frente a esta condición, es necesario un sistema comunicacional que apoye una toma de decisiones estratégica. Para ello, se requiere de un sistema de información basado en la oportunidad, la claridad y la transparencia. ¿Qué puede ser más complejo que una pandemia?

*Ambiguity*: se centra en la falta de información sobre las causas y los resultados. En este tipo de situaciones no se cuenta con precedentes para generar una posible solución, se complica la identificación de amenazas o motivaciones que provocan ciertos resultados. Por lo que el sistema comunicacional deberá lograr la anticipación de las decisiones, el énfasis en las metas y la capacidad de respuesta. ¿Qué puede ser más ambiguo que el comportamiento del consumidor?

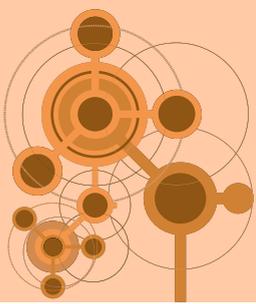
Para hacer frente a este tipo de contextos, las organizaciones han desarrollado diversos modelos de gestión que se basan en la articulación y la cooperación. Un ejemplo es la economía colaborativa, en la cual Algar (2007) y Botsman y Rogers (2010) sostienen que las condiciones tecnológicas y sociales han propiciado el consumo de trueque; la producción colaborativa y de clúster; el conocimiento abierto y accesible; así como las finanzas colaborativas y el *crowdfunding*.

Con el fin de lograr la competitividad organizacional enfrentando entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es necesario un paradigma de gestión participativo y vinculante, un ejemplo es la propuesta de *Coopetition*, de Nalebuff y Brandenburger (1997). Esta perspectiva plantea que el éxito de la gestión de una organización radica en la posibilidad de competir y cooperar, además sostiene que la capacidad de *coopetition* es un proceso natural del ser humano para progresar y sobrevivir. En suma, para alcanzar la competitividad organizacional en el entorno actual se debe concebir a la organización como un espacio de diálogo y de participación en red.

## EL PATRIMONIO SIMBÓLICO ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Las organizaciones requieren de un sistema de gestión corporativa que promueva procesos de acoplamiento dinámico entre las fuerzas del entorno, la operación de la organización, la producción simbólica de sus actores y la participación activa en el sistema social. Para lograr la vinculación suficiente que posibilita hacer frente a las problemáticas globales, se debe aprovechar el patrimonio simbólico organizacional que permitirá la mejora del ecosistema social. En las organizaciones se logra esta vinculación cuando fluyen significados, códigos de comportamiento y prácticas sociales, configurando imaginarios colectivos que le conceden valor simbólico a lo cotidiano (Bourdieu, 2018) y, con ello, se generan posibilidades de representación y resignificación en todos los ámbitos sociales.

El patrimonio simbólico organizacional comprende, en primer lugar, patrones de significación e interpretación que dan sentido a las dinámicas sociales (Castoriadis, 2013). En segundo lugar, abarca patrones de interacción social que dan estructura



a la red de intercambios y explican la interpretación a partir de la posición de los agentes sociales (Bourdieu, 2018). Y en tercer lugar, incluye patrones culturales que configuran la cartografía cultural del sistema social y modelan los comportamientos individuales, organizacionales y sociales (Krohling, 2015).

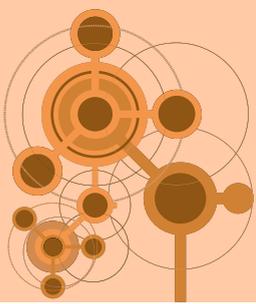
El sistema comunicacional de la organización es un proceso mediador que dinamiza diversos recursos simbólicos para dar respuesta a las emergencias del entorno y así incorporar nuevas formas de convivencia que deberán orientarse hacia el desarrollo sostenible. El reto es conectar lo real con lo simbólico, y en el campo de las organizaciones se expresa en la medida que se ejecutan procesos de diálogo, consenso y negociación para adaptarse a las demandas del entorno. Además, las características funcionales de la organización provocan que su sistema comunicacional sea una interfaz entre la imaginación, la voluntad y la acción, por lo que resulta interesante reflexionar sobre cuáles son las capacidades comunicacionales que logran articular el patrimonio simbólico y el potencial de su actuación colectiva para orientarlos al servicio de la sociedad.

## LA NTE, LA COMUNICOLOGÍA Y LA DIVERSIDAD COGNITIVA

La Agenda 2030 convoca a todos los actores sociales a la construcción de espacios para colaborar en la solución de las problemáticas mundiales. Esto orienta el desempeño organizacional hacia las alianzas, el trabajo en equipo y la acción colaborativa. Desde esta perspectiva, la NTE que propone Pérez (2018) es un nuevo paradigma que concibe a la estrategia como un proceso social, que articula todas las dimensiones y componentes del sistema organizacional con procesos comunicacionales, para dar respuesta a las emergencias del entorno. Este paradigma sobre la estrategia se fundamenta en una cosmovisión humanista, comunicacional y social con los siguientes principios:

1. Un paradigma de conocimiento desde la *complejidad*, considerando los entornos caóticos, la multidimensionalidad de las problemáticas, el dinamismo de las soluciones y la fractalidad de las experiencias.
2. Una construcción *dinámica del sujeto* en que convergen facetas como lo racional y emocional, lo social y cultural, lo simbólico y funcional, entre otras.
3. En la concepción de la organización como un *sistema de convivencia* considerando la significación y el sentido como la clave para crear un sistema de relación que genere impacto social.
4. Un proceso de comunicación orientado hacia la construcción de consensos, acuerdos y negociaciones, y por ende, el *equilibrio social*.
5. Desde una matriz comunicacional, entendiendo la actuación organizacional desde una *lógica dialogante, cooperativa y consensual* para la construcción de la cooperación.
6. En las metodologías, mezclando perspectivas analíticas, hermenéuticas y sistémicas que permitan identificar las *conexiones de los procesos* simbólicos y perceptuales con los racionales y materiales.
7. En el método, con paquetes de herramientas que describan el dinamismo y complejidad de los *sistemas no lineales y las relaciones en red* (Pérez, 2018).

A partir de la NTE se reflexiona sobre la conceptualización de las capacidades comunicacionales de la organización para que active procesos de colaboración en torno al desarrollo sostenible. En este sentido, Pérez (2018) señala que, para lograr



soluciones estratégicas a problemáticas globales, es prioritario incentivar la participación de todos los agentes sociales para que se comprometan en las acciones colectivas; para ello, se identifican cuatro procesos fundamentales:

- *Interpretación* de la situación: lo analítico;
- Desarrollo del potencial *imaginativo: lo creativo*;
- Redes y flujos de *información* oportuna: lo colectivo;
- Construcción de espacios de *colaboración* con el otro: lo emocional.

Desde esta perspectiva, sistematizar la capacidad comunicacional de las organizaciones implica identificar las representaciones sociales, culturales y simbólicas de los componentes organizacionales para transformarlas en un proceso de coevolución (Pérez, 2018).

## CAPACIDADES COMUNICACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

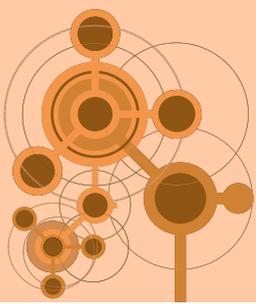
En concordancia con los planteamientos anteriores, se puede sostener que en un mundo lleno de emergencias el objetivo de las organizaciones es el futuro, su objeto son las relaciones y su propósito es el desarrollo sostenible. En otras palabras, todo tipo de organización e institución debe brindar ambientes para dialogar, compartir y convivir para que permitan el desarrollo colectivo; para ello, es necesario que el sistema comunicacional active las diversas capacidades comunicacionales de las organizaciones y las oriente a la construcción de espacios simbólicos de vinculación que impulsen el desarrollo sostenible.

De acuerdo con Anderson y Woodrow (1989), el término "capacidad" se define como la cualidad, condición o propiedad que permite cumplir una función; en una organización es cualquier recurso que le sirve para enfrentar las emergencias del entorno y le permiten su crecimiento. Pueden ser físicas como son capacidades materiales, técnicas o financieras; también de tipo social, como la capacidad de participación, colaboración y acción colectiva; y, finalmente, las capacidades psicológicas que se construyen con la activación de la motivación, proactividad e iniciativa en las personas. En este sentido, se identifican dos dimensiones en las capacidades comunicacionales en la organización: las capacidades que operan a nivel estratégico en el sistema comunicacional y las capacidades que operan a nivel funcional en la gestión del sistema comunicacional.

## CAPACIDADES DEL SISTEMA COMUNICACIONAL

El sistema comunicacional en una organización es un proceso de acoplamiento estratégico que pretende transformar la interpretación individual de sus actores en acciones organizacionales colectivas, para lograr los objetivos corporativos. En este sentido es importante potenciar las capacidades de expresión, difusión, interacción y estructuración social (Galindo, 2007) del sistema comunicacional de las organizaciones para activar procesos de colaboración en beneficio del desarrollo sostenible.

En este sentido, en la comunicología de Galindo (2007) las capacidades del sistema comunicacional en la organización se manifiestan de la siguiente manera:



- *Capacidad expresiva* para emitir mensajes, su relevancia radica en la configuración de significados compartidos y que articulan las acciones sociales con las acciones corporativas.
- *Capacidad de difusión*, que se ejecuta al poner en circulación la información oportuna que activa las acciones sociales en la dinámica corporativa y social.
- *Capacidad de interacción*, que se materializa con la creación de procesos de intercambio dialógico para motivar acciones sociales que contribuyan a los objetivos corporativos.
- *Capacidad de estructuración social*, que se expresa en la generación de espacios de encuentro entre la organización y su entorno, para configurar una ecología simbólica que aporte valor sostenible y que sitúe a la acción organizacional al servicio de la sociedad (Galindo, 2007).

## CAPACIDADES EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

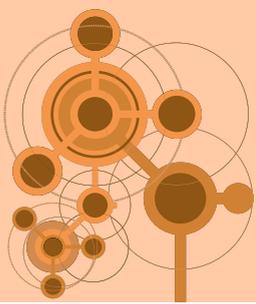
A nivel funcional, el gestor de la comunicación debe concebir a la organización como un espacio de convivencia que maneja modelos de gestión participativa y que requiere activar las capacidades comunicacionales para resolver las problemáticas con un alto grado de trascendencia social. Desde esta perspectiva, el sistema comunicacional en la organización deberá permitirle crear una comunidad comunicacional capaz de resolver las problemáticas de desarrollo sostenible, construyendo espacios simbólicos de intercambio en que se promuevan la acción colectiva y el beneficio social.

A partir del modelo de la dispersión cognitiva de Herrmann y Herrmann-Nehdi (2015) que postula cuatro cuadrantes cerebrales en los que desarrollan diferentes procesos cognitivos, se plantea que una organización debe activar cuatro capacidades en la gestión de su sistema comunicacional para construir procesos de desarrollo sostenible: el pensamiento analítico, el pensamiento creativo, la inteligencia colectiva y la inteligencia social.

*Pensamiento analítico:* La gestión del sistema comunicacional de la organización debe desarrollar procesos de monitoreo, observación y diagnóstico para *diseñar mapas analíticos y cartografías sociales* del ecosistema organizacional, que permita visualizar de manera integral todas las conexiones entre diversos factores del sistema, no solo para detectar nuevas oportunidades de mercado, sino para interpretar el ecosistema simbólico del entorno y coadyuvar al desarrollo sostenible.

De ahí que la sistematización de la información como activo crítico de las decisiones corporativas deberá desarrollarse desde un paradigma hermenéutico que pone al centro la naturaleza humana y social de las interacciones organizacionales. Para desarrollar la capacidad analítica del sistema comunicacional se deben propiciar procesos y funciones comunicativas, la sistematización de información y datos, la interpretación colegiada de las situaciones y la anticipación de implicaciones futuras (Paul; Elder, 2013).

*Pensamiento creativo:* En la gestión del sistema comunicacional de la organización es fundamental cultivar el pensamiento creativo que surge de la flexibilidad de conexiones cognitivas y sociales para diseñar nuevas alternativas de actuación y adoptar nuevas soluciones (Bono, 2016; Villamizar Acevedo, 2016). Para ello, es importante lograr que el sistema comunicacional fomente una cultura y clima creativos, que según Ekvall (1996) se traduce en diez indicadores clave en la organización: desafío en las tareas, libertad en las decisiones, apoyo a las nuevas ideas, dinamismo en los procesos, diversidad de puntos de vista, madurez ante el conflicto, vigilancia del riesgo, confianza en las relaciones, ambiente de cordialidad y pasión por el propósito organizacional.



En este sentido, el sistema comunicacional debe configurar estructuras perceptuales, dinámicas sociales y patrones culturales que permitan *visualizar, diseñar y configurar escenarios posibles*, rutas potenciales y soluciones disruptivas de manera intuitiva (Ramírez Tarazona; Rincón Sánchez, 2019).

*Inteligencia colectiva:* Para Lévy (2004), la inteligencia colectiva significa la producción del conocimiento socialmente distribuido. La gestión del sistema comunicacional de la organización deberá propiciar la integración entre personas y la *construcción de redes de colaboración* que produzcan aprendizaje organizacional de manera más rápida y efectiva. La inteligencia colectiva es la combinación de un liderazgo transformacional, procesos de negociación productivos, aunado a las dinámicas digitales, el desarrollo de comunidades virtuales y la disposición para la participación social. En pocas palabras, se trata de dinamizar las relaciones de ecosistema sociodigital para activar la participación de todos los nodos de una red organizacional de conocimiento (Tapscott, 2009).

En este sentido, Surowiecki (2004) señala que la sabiduría de la multitud se construye en las interacciones sociales, y para lograrla son necesarios intercambios de información y conexión funcional, social y psicológica que configure vínculos productivos y dinámicos y se traduzca en aprendizaje organizacional (Vergara Venegas, 2015).

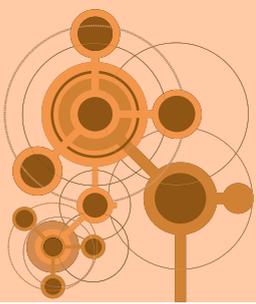
*Inteligencia social:* Goleman (2011) señala que el cerebro humano está programado para conectarse con otros, es decir, está preparado para desencadenar procesos de empatía, intercambio y participación. La gestión del sistema comunicacional de la organización deberá potencializar esta cualidad y aprovecharla en la construcción de redes de colaboración al servicio del desarrollo sostenible. Esto se logra con el fomento de valores como la empatía entre las personas, sincronía en las interacciones, ritmo en los procesos e interés en los demás.

El sistema comunicacional desarrolla la inteligencia social en la medida que *sensibiliza a los integrantes* de la organización sobre la importancia de la riqueza social. Para ello, se requiere fomentar el cumplimiento de la normatividad y los códigos de comportamiento ético, el respeto hacia las personas y la diversidad, el dinamismo social de la organización y, principalmente, la conciencia del impacto social que tienen las acciones personales y organizacionales en el desarrollo sostenible.

## CONSIDERACIONES FINALES

La Agenda 2030 es un llamado a la articulación mundial; en este sentido, las organizaciones se convierten en microespacios de desarrollo, y esto sucede cuando sus dinámicas de relación trascienden en las prácticas sociales de la comunidad para lograr un beneficio colectivo y sostenible (Bourdieu, 2004). Esto representa un compromiso social y un reto operativo enorme, ya que las organizaciones deberán alcanzar su competitividad enfrentando entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (Lawrence, 2013), con un alto grado de responsabilidad social. Para dar respuesta a estas demandas la gestión organizacional se deberá orientar hacia modelos participativos y colaborativos (Algar, 2007; Botsman; Rogers, 2010) que ponen al centro la necesidad de desarrollar las capacidades comunicacionales de las organizaciones para dar soporte al desarrollo sostenible.

En este sentido, es necesario impulsar sistemas comunicacionales en la organización que construyan redes de convivencia social y que pongan al centro la cooperación y la participación social. Y el sistema comunicacional en una organización alcanza su trascendencia social cuando genera espacios vinculantes que propician intercambios, alianzas y cooperación en el ecosistema social al que pertenece. Por lo que el sistema comunicacional de la organización debe buscar la coherencia, consistencia y congruencia en su comportamiento para activar la acción colectiva entre diversos sectores sociales.

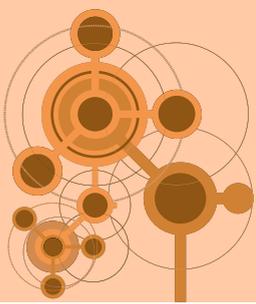


La gestión de un sistema comunicacional en la organización requiere de un proceso en que fluyan significados, se definan códigos de comportamiento y prácticas sociales, y se configuren imaginarios colectivos que le concedan valor simbólico a lo cotidiano (Bourdieu, 2018). Los procesos de articulación social y los espacios de coconstrucción social se logran con la dinamización de sus recursos materiales, técnicos y simbólicos (Pérez, 2018). Por lo tanto, las capacidades comunicacionales en una organización apoyarán la generación de procesos adaptativos que capitalicen el patrimonio simbólico para la coevolución del ecosistema social y activen el potencial de actuación vinculante de la organización con la sociedad.

De ahí que se debe impulsar la capacidad de expresión, difusión, interacción y estructuración del sistema comunicacional (Galindo, 2007) y, además, considerar las capacidades comunicacionales en la gestión del sistema comunicacional en torno al pensamiento analítico y creativo, que logre su competitividad; así como aprovechar la inteligencia colectiva y social para que contribuyan al desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva considerar las capacidades comunicacionales de la organización deberá facilitar las conexiones humanas, capitalizar la unión del mundo material y perceptual y activar la participación comprometida de múltiples agentes sociales en la búsqueda del equilibrio social.

## REFERENCIAS

- ALGAR, Ray. Collaborative consumption. *Oxygen Consulting*, Brighton, v. 4, n. 1, p. 16-17, 2007. Disponible em: <https://oxygen-consulting.co.uk/collaborative-consumption/>. Acceso em: 12 set. 2022.
- ANDERSON, Mary B.; WOODROW, Peter J. *Rising from the ashes*. Development strategies in times of disaster. Boulder: Westview Press, 1989.
- BONO, Edward de. *El pensamiento creativo*. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. Barcelona: Paidós, 2016.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2018.
- BOURDIEU, Pierre. Lógica de los campos. In: RODRÍGUEZ, Alain Basail; DURÁN, Daniel Álvarez (comp.). *Sociología de la cultura*. La Habana: Félix Varela, 2004. p.159-172.
- CASTORIADIS, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets, 2013.
- DÉCADA de acción. *Organización de las Naciones Unidas*, Washington, DC, 2019. Disponible em: <https://bit.ly/3TXft42>. Acceso em: 12 set. 2022.
- EKVALL, Göran. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.5, n.1, p.105-123, 1996. doi: <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>.
- GALINDO, Jesús. *Comunicación, ciencia e historia*. Fuentes científica históricas hacia una comunicología posible. Madrid: McGraw Hill, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós, 2011.



HERRMANN, Ned; HERRMANN-NEHDI, Ann. *The whole brain business book: unlocking the power of whole brain thinking in organizations, teams, and individuals*. New York: McGraw-Hill, 2015.

KROHLING, Margarida Maria. La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v.6, n.2, p.32-65, 2015. doi: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.02>.

LAWRENCE, Kirk. Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, Chapel Hill, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/3RZlsDO>. Acceso em: 12 set. 2022.

LÉVY, Pierre. *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington, DC: Organización Mundial de la Salud, 2004.

LOS CRITERIOS ESG y su relación con ODS. *Pacto Mundial*, Madrid, 4 abr. 2022. Disponible em: <https://bit.ly/3xeKlTW>. Acceso em: 12 set. 2022.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, Bingley, v.25, n.6, p.28-33, 1997. doi: <https://doi.org/10.1108/eb054655>.

OBJETIVOS y metas de desarrollo sostenible. *Organización de las Naciones Unidas*, Washington, DC, 2015. Disponible em: <https://bit.ly/2qk9f28>. Acceso em: 12 set. 2022.

PAUL, Richard; ELDER, Linda. Critical thinking: intellectual standards essential to reasoning well within every domain of human thought, part two. *Journal of Developmental Education*, Boone, v.37, n.1, p.32-33, 2013.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategar. Vivir la estrategia*. Buenos Aires: Universidad Lomas de Zamora, 2018.

RAMÍREZ TARAZONA, Josué V.; RINCÓN SÁNCHEZ, Astrith E. Genealogía del pensamiento creativo y su necesidad en la realidad universitaria. *Revista Sophia*, Quindío, v.15, n.2, p.79-97, 2019. doi: <https://doi.org/10.18634/sophiaj.15v.2i.946>.

ROCKSTRÖM, Johan; SUKHDEV, Pavan. Keynote speech. *EAT*, Stockholm, 2016. Disponible em: <https://bit.ly/3B9fbhW>. Acceso em: 12 set. 2022.

SUROWIECKI, James. *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por que la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Buenos Aires: Urano, 2004.

TAPSCOTT, Don. *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw Hill, 2009.

VERGARA VENEGAS, Sergio. *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Santiago: Ediciones UC, 2015.

VILLAMIZAR ACEVEDO, Gustavo. La creatividad desde la perspectiva de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, v.10, n.2. p.212-237, 2016.

---

Artículo recibido el 25/4/2022 y aprobado el 5/9/2022.