

# Competencias del comunicólogo para enfrentar las problemáticas organizacionales

## *Competences of the communicator to face organizational problems*

---

Patricia Durán Bravo\*

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP*

*Facultad de Ciencias de la Comunicación*

*Km. 4.5 Vía Atlixcáyotl y Cúmulo de Virgo,*

*C. P. 72810, San Andrés Cholula, Puebla*

[patricia.duran@correo.buap.mx](mailto:patricia.duran@correo.buap.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-2388-2432>

Nancy G. Cisneros Martínez\*\*

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP*

*Facultad de Ciencias de la Comunicación*

*Km. 4.5 Vía Atlixcáyotl y Cúmulo de Virgo,*

*C. P. 72810, San Andrés Cholula, Puebla*

[nancy.cisneros@correo.buap.mx](mailto:nancy.cisneros@correo.buap.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-4636-5374>

Editor: Rogelio del Prado Flores

*Fecha de recepción: 11 de septiembre de 2021*

*Fecha de aceptación: 30 de noviembre de 2021*

<https://doi.org/10.36105/stx.2022n8.03>

### RESUMEN

El mundo enfrenta una crisis sanitaria que ha provocado una revolución centrada en el aprendizaje social, el sentido de comunidad y la valoración de las personas. En este entorno, las organizaciones deberán aprovechar la riqueza de su diversidad y su capacidad de colaboración como instrumentos de competitividad sustentable. Para ello, se requiere de un profesional de la comunicación capaz de interpretar las situaciones, capitalizar el potencial imaginativo y ejecutar habilidades de coordinación con el otro. En este sentido, a partir del modelo de competencias y las dimensiones del fenómeno comunicacional

\* Doctora en Comunicación Aplicada, por la Universidad Anáhuac México, cultiva la línea de investigación en comunicación estratégica en organizaciones del Tercer Sector. Colabora como docente investigador del Cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

\*\* 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 Comunicación Estratégica y Comunicación Alternativa. Líder del Cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones.

se proponen, por una parte, competencias genéricas del comunicólogo en las organizaciones en torno a la capacidad analítica, habilidad creativa y la gestión de la inteligencia colectiva; y por otra parte, competencias profesionales que deberán hacer énfasis en las dimensiones de interacción y estructuración social, que les permitirán construir redes de conciencia social para responder a los retos actuales.

**Palabras clave:** comunicación, organizaciones, competencias genéricas, competencias profesionales.

## ABSTRACT

The world is facing a health crisis that has sparked a revolution focused on social learning, a sense of community and the appreciation of people. In this environment, organizations must take advantage of the richness of their diversity and their capacity for collaboration as instruments of sustainable competitiveness. For this, a communication professional capable of interpreting situations, capitalizing on imaginative potential and executing coordination skills with the other is required. In this sense, based on the model of competencies and the dimensions of the communication phenomenon, on the one hand, generic competencies of the communicator are proposed in organizations around analytical capacity, creative ability and the management of collective intelligence; and on the other hand, professional competencies that should emphasize the dimensions of interaction and social structuring, which will allow them to build social networks to respond to current challenges.

**Keywords:** communication, organizations, generic competences, professional competences.

## INTRODUCCIÓN

La actual pandemia será la vivencia más significativa para varias generaciones en la que se detonaron múltiples situaciones de crisis a nivel personal, familiar, organizacional y social. Las experiencias son contrastantes y han puesto al descubierto tendencias dominantes de cada país, institución y ser humano en el planeta. El escenario social está plagado de situaciones de emergencia sanitaria, depresión económica, polarización política y discriminación social, entre otras. Además, la vida cotidiana ha sufrido múltiples transformaciones: el cambio entre lo público y lo privado, la fusión de las actividades laborales y familiares, el uso intensivo de las redes socio-digitales y la intensificación de las experiencias a distancia.

Las preocupaciones en torno a estas transformaciones son diversas: la acentuación en la desigualdad social, limitantes en la infraestructura tecnológica, el desarrollo de competencias digitales y el cambio de paradigmas en la educación en línea, el comercio digital y el trabajo a distancia. En el ámbito de la educación, la pandemia deja a las aulas sin un espacio físico, sin las herramientas usuales, las estrategias de enseñanza comunes y transforma a docentes y alumnos. Esto obliga a re-configurar el propósito de la educación, la orientación de los perfiles y el énfasis de las competencias. Por lo que surge el cuestionamiento sobre: ¿cuáles son las competencias del comunicólogo que darán respuesta a los retos de un ambiente organizacional cargado de incertidumbre y desequilibrio? Según Morin (2020), el propósito de la educación formal es impulsar al alumno para explorar nuevas alternativas y enfrentar viejos problemas, con un espíritu analítico y creativo. Esto orienta a reflexionar sobre las competencias genéricas y profesionales de los comunicólogos en las organizaciones que les permitirán responder a las exigencias del entorno laboral.

#### COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En un mundo lleno de emergencias el objetivo de las organizaciones es el futuro, pero su objeto son las relaciones, que en muchas ocasiones son el obstáculo o el puente hacia los propósitos organizacionales. En otras palabras, todo tipo de organización e institución debe brindar ambientes para dialogar, conversar y ser con otros; para ello, es necesario un comunicólogo capaz de construir espacios simbólicos de vinculación para la organización y sus grupos de interés.

Hoy, el reto para los comunicólogos es enorme, ya que la crisis sanitaria desnudó muchas paradojas organizacionales: derrumbó muros, pero a la vez, edificó un espacio-mundo abierto; provocó distanciamiento físico, pero al mismo tiempo construyó puentes simbólicos en canales distintos; orilló a abandonar la relación funcional de los comunicólogos, para abrir espacios a profesionales de la comunicación creadores de ambientes de aprendizaje, creatividad e innovación. Para dar respuesta a estas paradojas, el sistema de competencias de los comunicólogos requiere que el proceso de enseñanza-aprendizaje se transforme en un laboratorio social, en el que el alumno deberá aplicar la información, sus habilidades y destrezas en la resolución de las problemáticas actuales, de tal manera que lo prepare para enfrentar el mundo laboral (Galdeano y Valiente, 2010).

El enfoque centrado en competencias se ha utilizado por varios años en la educación superior, con la finalidad de mejorar la formación universitaria y así enfrentar los retos

sociales. Este modelo educativo pretende dar sentido a los aprendizajes para preparar a los egresados en solucionar las problemáticas vigentes.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) define *competencia* como un acervo de “comportamientos socio-afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras, que permitan llevar a cabo una tarea, función o actividad” (Unesco, 2005, p. 51; Vizuete, Indacochea y Hormaza, 2016, p. 294). Diseñar un perfil del comunicólogo basado en competencias implica describir las habilidades cognitivas, sociales y funcionales para dar respuesta a la complejidad del entorno plagado de convergencias, hiperconexiones, multiplicidad de vínculos y, por lo tanto, una compleja red de procesos de interacción y significación.

En ese entorno, la prioridad de las organizaciones se centra en la creación de valor estratégico, y para ello, se deben integrar recursos sociales, culturales y simbólicos del propio sistema y de otros sistemas. Por lo que el comunicólogo deberá desarrollar competencias que permitan articular la riqueza de la polisemia humana y la diferencia interpretativa; gestionando procesos de consenso, mediación y negociación para construir en colectivo el aprendizaje y la innovación organizacional.

Las organizaciones son espacios sociales en construcción que producen y reproducen patrones de actuación entre los múltiples componentes del sistema organizacional para lograr propósitos compartidos. Estos patrones de actuación forman un mundo perceptivo, que se convierte en una fuente constante de producción simbólica (imágenes, códigos, creencias, juicios y sentimientos), que en ocasiones unen y en otras separan. En la búsqueda de la articulación de la producción simbólica de las organizaciones se realizan esfuerzos comunicativos y comunicacionales, para armonizar las interpretaciones individuales con las interpretaciones organizacionales, y que éstas se traduzcan en un beneficio social.

Por ello, las competencias genéricas del comunicólogo en la organización deberán permitirle crear una comunidad comunicacional, capaz de responder a las demandas del entorno generando valor compartido, en la medida que construyen espacios simbólicos de intercambio social orientados a la resolución de los problemas organizacionales. Los espacios simbólicos colectivos producen activos intangibles prioritarios para el crecimiento organizacional como la credibilidad, compromiso, confianza y reputación, entre otros. Estos activos intangibles son el resultado de la producción simbólica que se forja en las relaciones sociales de la organización, por lo que es necesario gestionar el fenómeno comunicacional de la organización promoviendo la interacción dialógica, acción colectiva y participación social. En este sentido se plantean tres competencias genéricas que permitirán desarrollar el potencial comunicacional de la organización: capacidad analítica, habilidad creativa e inteligencia colectiva.

## CAPACIDAD ANALÍTICA

Desarrollar el pensamiento analítico requiere de una variedad de habilidades y destrezas, que le permitan al comunicólogo visualizar todos los componentes que interactúan en una situación organizacional. Para Lipman (citado por Sutcliffe, 2011) es un “pensamiento que se basa en el contexto y se apoya en criterios” (p. 143).

Moya (2019) señala que la capacidad analítica ayuda a contextualizar la situación para comprenderla mejor. El objetivo, por tanto, es descomponer una situación en secciones, factores o dimensiones más asequibles para lograr mejores conclusiones en la integración. En concreto, consiste en ser capaz de identificar claramente las partes de un fenómeno o problemática organizacional, y su resultado será la construcción de un mapa analítico productivo. Para ello, es necesario desarrollar habilidades de interpretación comprensible, detallada y relevante, que permitan visualizar las complejidades y múltiples interrelaciones entre los hechos estudiados, sin perder el propósito final. Según Paul y Elder (2013) para desarrollar la capacidad analítica se requiere de la definición de propósitos, recopilación de información, construcción de inferencias, verificación de suposiciones, contrastación de puntos de vista y visualización de implicaciones.

## HABILIDAD CREATIVA

La habilidad creativa es una de las expresiones más sofisticadas de la inteligencia humana, debido a que requiere de un alto dinamismo en los patrones funcionales del cerebro, para realizar diversas conexiones entre las alternativas y adoptar nuevas soluciones (Villamizar, 2016). La creatividad es un proceso en el que se ejecutan cuatro operaciones fundamentales: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, que se conjugan en el desarrollo de nuevas ideas (Bono, 2016).

El pensamiento creativo ayuda a transitar del mapa analítico al mapa perceptual de una situación, para diseñar nuevas rutas de solución a viejas problemáticas. Para ello, es necesario adquirir las siguientes destrezas: curiosidad, observación, imaginación e intuición, entre otras. La construcción de soluciones divergentes y disruptivas requiere de la capacidad para relacionar los nodos de una situación de manera más sensitiva (Ramírez y Rincón, 2019).

En este sentido, el comunicólogo deberá ser capaz de observar, escuchar e intercambiar ideas y sugerencias, que fomenten una cultura organizacional orientada a la participación y la mejora continua.

## INTELIGENCIA COLECTIVA

Gestionar la inteligencia colectiva implica impulsar la interconectividad social, para ello, es necesario generar sincronidad, resonancia y confiabilidad en el sistema social de la organización. Esto significa promover la integración entre personas y áreas para que el resultado final sea más rápido, profundo y trascendente. En este contexto, las competencias de liderazgo y negociación, aunadas a las competencias digitales, el desarrollo de comunidades virtuales y la disposición para la participación social son fundamentales. En pocas palabras, se trata de dinamizar las relaciones en un ecosistema socio-digital, para activar la participación de todos los nodos de una red organizacional (Tapscott, 2015).

La inteligencia colectiva surge a partir de la construcción de soluciones gracias a la colaboración entre los miembros de un grupo. En este sentido, Surowiecki (2004) señala que la *sabiduría de la multitud* se logra cuando se incentiva la innovación a partir de las interacciones sociales de la mayoría. Para lograrlo, no es suficiente la conexión funcional y de intercambio de información, además son necesarios vínculos productivos y dinámicos que logren la implicación de todos los componentes e integrantes de la red organizacional (Vergara, 2015). En este sentido, es necesario generar destrezas sociales orientadas al liderazgo transformacional, madurez emocional y compromiso ético.

## COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En las organizaciones contemporáneas la comunicación abandonó la función orientada a la transmisión instrumental de información, para ser valorada como una función estratégica transversal. Por lo que las competencias profesionales del comunicólogo deberán abarcar diversas dimensiones que implican una mirada social, considerando lo abstracto y lo concreto de la situación, a partir de la iteración de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que permita un ejercicio profesional con atributos pertinentes, versátiles y responsables.

Los cambios del entorno demandan la construcción de espacios para compartir y colaborar en las organizaciones. La noción de *Co-opetition* o cooportunidad de Nalebuff y Brandenburger (1997) orienta el desempeño organizacional hacia las alianzas estratégicas, el trabajo en equipo y la acción colaborativa, en donde la riqueza de la diversidad y lo opuesto en procesos de colaboración es el espíritu de la competitividad sustentable (Huda, Qodriah, Rismayadi, Hananto, Kardiyati, Ruskam y Nasir, 2019).

En las situaciones complejas actuales, la coherencia entre el decir y hacer es la vía más práctica para construir relaciones entre la organización y sus públicos estratégicos. Sin em-

bargo, la vía más sustentable para la generación de vínculos productivos es la construcción de ecosistemas simbólicos y funcionales, que aporten valor, no solo a la organización sino al sistema social. En este sentido, las dimensiones de la capacidad comunicacional (Galindo, 2007) de la organización deberán ser el marco de referencia para el diseño de las competencias profesionales del comunicólogo:

- **EXPRESIVA:** diseño de mensajes con información pertinente y necesaria, para generar significados compartidos que articulen las acciones sociales a las acciones corporativas.
- **DIFUSIONISTA:** manejo de canales suficientes y accesibles que permitan la transmisión oportuna de la información, para generar un ambiente informativo que active las acciones sociales en la dinámica corporativa.
- **INTERACCIONISTA:** generación de procesos de intercambio dialógico en el que se logre la afectación mutua, para motivar acciones sociales que contribuyan a los objetivos corporativos.
- **ESTRUCTURANTE:** incubación de espacios de encuentro social entre los componentes del sistema organizacional y su entorno, para configurar una ecología simbólica que aporte valor sistémico y sustentable, no sólo a la organización sino al ecosistema social en su conjunto (Galindo, 2007).

Las dos primeras dimensiones, expresiva y difusionista, tienen un valor comunicativo que constituye el diseño y transmisión de significados, para ello, se requieren competencias profesionales técnicas y tácticas que permitan la gestión de la información y los medios. Las dos segundas dimensiones, interaccionista y estructurante, crean un valor comunicacional, que se entiende como la generación de sentido de las significaciones organizacionales que logran la trascendencia social. Para ello, se requieren además de las competencias técnicas y tácticas, competencias profesionales complejas como destrezas cognitivas de segundo orden, habilidades socio-afectivas y comportamientos éticos que provoquen acoplamientos evolutivos sustentables entre la organización y su entorno.

La comunicación en una organización es un proceso de acoplamiento complejo, estratégico y vital, que pretende transformar la interpretación en acción, por lo que son necesarias competencias profesionales con alto sentido social y humanista, que logren desarrollar capacidades en el comunicólogo para gestionar las relaciones sociales desde la construcción del sentido compartido, y así lograr el desarrollo del sistema organizacional y su trascendencia social. Desde esta postura, Pérez (2018) propone que para dar respuesta a los retos

organizacionales actuales, es importante partir de una cosmovisión estratégica y comunicacional; para ello es necesario considerar:

1. En el paradigma epistémico, contemplar la complejidad y multidimensionalidad de las problemáticas, el dinamismo de las soluciones, la fractalidad de las experiencias y la necesidad de modelos sistémicos e integrales.
2. En el sujeto, reconociéndolo como una construcción dinámica, resultante de la combinación de dimensiones como la racional, social, cultural, funcional, simbólica y perceptual, entre otras.
3. En la organización, concibiéndola como un sistema de convivencia orientado a la innovación. Considerando la significación y el sentido como la clave para crear soluciones y generar aprendizaje colectivo sostenible.
4. En el propósito de la comunicación, definiéndola como un proceso articulador y generador del equilibrio organizacional con consensos, acuerdos y negociaciones.
5. Desde una matriz comunicacional, fortaleciendo una lógica dialogante, negociadora, cooperativa y consensual como fuente de la efectividad organizacional.
6. En las metodologías, contrastando posturas analíticas, críticas, hermenéuticas y sistémicas que permitan identificar las conexiones y relaciones de los sistemas simbólicos y perceptuales con los sistemas racionales y materiales.
7. En el método, con la combinación de diversos paquetes de herramientas que promuevan la actuación transversal y profunda de las relaciones sistémicas, capaces de describir las intersecciones, flujos y movimientos de los sistemas no lineales y las relaciones en red (Pérez, 2018).

En este marco de referencia desarrollar la capacidad comunicacional de la organización requiere de un profesional capaz de interpretar la situación, capitalizar el potencial imaginativo y ejecutar habilidades de colaboración con el otro. Para ello, se deberá priorizar la escucha, la retroalimentación y la construcción colectiva, como las funciones estratégicas que un comunicólogo deberá desempeñar para desencadenar procesos de prospección y acción colectiva, y así enfrentar las emergencias del entorno caótico. Sistematizar la capacidad comunicacional de las organizaciones implica identificar las representaciones sociales, culturales y simbólicas de los componentes organizacionales para transformarlas en un proceso participativo y de evolución (Pérez, 2018).

## CONCLUSIONES

La pandemia nos ha orillado a dialogar, conversar y colaborar para enfrentar los retos futuros en un mundo distanciado y más perceptual que nunca. La distancia física nos demostró que el cumplimiento de nuestros propósitos es posible, mientras podamos construir mundos perceptuales de articulación en torno a soluciones, esto representa una gran oportunidad para diseñar competencias más pertinentes en los comunicólogos organizacionales.

Hoy más que nunca ha quedado en evidencia que el mundo perceptual y simbólico de un sistema organizacional permite la innovación y, en ese sentido, la comunicación contribuye de manera estratégica a la coevolución del sistema. Este pensamiento orienta a concebir el sistema de comunicación como aquel que da soporte a la mezcla de otros sistemas para solucionar los problemas o aprovechar las oportunidades de crecimiento. Por lo que el comunicólogo en una organización debe ser un generador de procesos adaptativos, contrastando y haciendo complementario lo antagónico, para orientarlo hacia las metas organizacionales.

En este sentido, es necesario desarrollar competencias genéricas que capaciten a los comunicólogos en las organizaciones para desarrollar espacios de encuentro, de intercambio y actuación con el otro. Para ello, es necesario orientar la formación de un pensamiento analítico, creativo y de inteligencia colectiva que logre el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Asimismo, las competencias profesionales de un comunicólogo en el entorno organizacional requieren de un complejo paquete de herramientas de expresión, difusión, interacción y estructuración de la vida socio-organizacional, desarrollando habilidades de observación, escucha, diálogo, intercambio, participación para la construcción del mapa perceptual, en el que se ejecutan las prácticas y acciones colectivas que solucionan los problemas organizacionales.

La comunicación es un fenómeno natural en cualquier sistema social que facilita las conexiones humanas y permite la coordinación, crecimiento y progreso. Sistematizar y orientar los fenómenos comunicacionales permite capitalizar la unión del mundo material y perceptual de los sistemas sociales. Por lo que el comunicólogo es el responsable de gestionar el sistema articulador de los procesos relacionales y simbólicos que impulsan las acciones colectivas y las orientan hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. En este sentido, desarrollar las competencias ideales en los comunicólogos organizacionales significa conceptualizar a la comunicación como un proceso que permite alcanzar el equilibrio organizacional, de una manera dinámica y participativa, entre los seres que están conectados, conviven y evolucionan en una infinita red de relaciones en el que son partícipes y responsables.

## REFERENCIAS

- Bono, E. (2016). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Paidós.
- Galdeano, C., y Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es)
- Galindo, J. (coordinador). (2007). *Comunicación, Ciencia e Historia. Fuentes científica históricas hacia una Comunicología Posible*. McGraw-Hill.
- Huda, M., Qodriah, S. L., Rismayadi, B. L., Hananto, A. L., Kardiyati, E. N., Ruskam, A. N., y Nasir, B. M. (2019). Towards Cooperative With Competitive Alliance. *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship. Business Science Reference*, pp. 294-317.
- Morin, E. (2020). *Cambiamos de vía. Lecciones de la pandemia*. Paidós.
- Moya, J. (2019). Un Sistema Nacional de Competencias para Alinear los Aprendizajes Esenciales a lo Largo de la Vida. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 910, 117-130. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.32796/ice.2019.910.6922>
- Nalebuff, B. J., y Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.1108/eb054655>
- Paul, R., y Elder, L. (2013). Critical Thinking: Intellectual Standards Essential to Reasoning Well within Every Domain of Human Thought, Part Two. *Journal of Developmental Education*, 37(1), 32-33. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1067269>
- Pérez, R. A. (2018). *Estrategar. Vivir la Estrategia*. Argentina. Universidad Lomas de Zamora.
- Ramírez, J. V., y Rincón, A. E. (2019). Genealogía del pensamiento creativo y su necesidad en la realidad universitaria. *Revista Sophia*, 15(2), 79-97. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.18634/sophiaj.15v.2i.946>
- Surowiecki, J. (2005). *Cien mejor que uno: La sabiduría de la multitud*. Urano.
- Sutcliffe, R. (2011). Matthew Lipman (1923-2010). *Thinking Skills & Creativity*, 6(3), 143-145.
- Tapscott, D. (2015). Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. *Education Review*, [S.l.], junio 2015. <https://edrev.asu.edu/index.php/ER/article/view/1265>
- Unesco. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. *Informe Unesco*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908.locale=es>
- Vergara, S. (2015). *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*. Ediciones UC.
- Villamizar, G. (2016). La Creatividad desde la Perspectiva de Estudiantes Universitarios. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10, 2.
- Vizueté, L., Indacochea, A., y Hormaza, Z. (2016). La universidad y su formación curricular basada en las competencias. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 291-304. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i2.169>

Esta obra está bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

