



**RESPONSABILIDAD SOCIOAMBIENTAL EN LA PROMOCIÓN DE
PRÁCTICAS SOSTENIBLES EN LA UNIDAD EDUCATIVA
RÍO ACORANO, ECUADOR**

***SOCIO-ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE PROMOTION OF
SUSTAINABLE PRACTICES IN THE EDUCATIONAL UNIT
RÍO ACORANO, ECUADOR***

Ariel Alexis Alvarado Tanguila¹
Luisa Arismendi Collantes²

 <https://orcid.org/0009-0008-7237-1499>
 <https://orcid.org/0000-0003-0214-1002>

Recibido: 30-04-2025

Aceptado: 05-06-2025

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la responsabilidad socioambiental en la promoción de prácticas sostenibles en la Unidad Educativa Río Acorano ubicada en el cantón Orellana, Ecuador. Está sustentada en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de estudio descriptivo, apoyado en un diseño de campo. La población está representada por treinta personas, en específico ocho docentes y veintidós estudiantes de la Unidad Educativa, la muestra está definida por la totalidad de la población. Se utiliza como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se diseñó uno para los docentes y otro para los estudiantes, ambos contentivos de veinticinco preguntas. Se concluye que para gestionar de forma efectiva la responsabilidad socio ambiental en la Unidad Educativa Río Acorano, es necesario la formación continua de los docentes, además de crear vínculos con la comunidad aledaña al centro educativo, a los fines de asegurar que las prácticas sostenibles que se promuevan sean aplicables a corto y mediano plazo. Se recomienda a los docentes la participación continua en programas de capacitación, a los fines que integren acertadamente los principios de sostenibilidad en el currículo.

Descriptores: responsabilidad socioambiental, prácticas sostenibles.

Abstract

This research aims to analyze socio-environmental responsibility in the promotion of sustainable practices at the Río Acoran Educational Unit located in the Orellana canton, Ecuador. It is based on the positivist paradigm with a quantitative approach, using a descriptive study modality and supported by a field design. The population is represented by thirty people, specifically eight teachers and twenty-two students from the Educational Unit; the sample is defined by the entire population. The survey technique and the questionnaire as an instrument were designed, one for teachers and one for students, both containing twenty-five questions. It is concluded that to effectively manage socio-environmental responsibility at the Río Acorano Educational Unit, it is necessary to provide ongoing training for teachers, in addition to creating ties with the community surrounding the school, in order to ensure that the sustainable practices promoted are applicable in the short and medium term. Teachers are encouraged to participate in ongoing training programs to ensure they successfully integrate sustainability principles into their curriculum.

Descriptors: socio-environmental responsibility, sustainable practices.



Introducción

La responsabilidad socioambiental en las instituciones educativas cumple un papel relevante mediante un enfoque académico que busca integrar la conciencia ambiental y el compromiso social en la formación de los estudiantes. En un mundo marcado por desafíos económicos, sociales y ambientales se requiere que en la formación de ciudadanos se valore y practique el respeto por el entorno natural y en especial por el contexto donde se vive. Iniciativas de sostenibilidad, proyectos comunitarios y educación ambiental son herramientas que se pueden utilizar para promover el equilibrio entre los recursos naturales y las personas de la comunidad, en especial mejoran la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades adyacentes a los centros educativos. La Unidad Educativa Río Acorano es un centro de educación regular y sostenimiento fiscal, con jurisdicción bilingüe, caracterizando por ofrecer la modalidad presencial de jornada matutina, además de nivel educativo de inicial y educación general básica. La institución se enmarca en lineamientos fundamentados en promover en sus estudiantes el sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el ambiente, preparándolos para ser ciudadanos activos y comprometidos con la protección del planeta y el bienestar de su sociedad. Del mismo modo, es necesario acotar que la sensibilización ambiental en niños y jóvenes es un resultado deseable en la educación para la sostenibilidad, porque se convierte en defensores del ambiente transmiten el mensaje a sus familias, aunado que se están formando los ciudadanos del mañana con hábitos sostenibles, en bienestar de la conservación ambiental y por ello de la calidad de vida. Entonces es ideal que las instituciones educativas contemplen de manera planificadas prácticas sostenibles enmarcadas en lineamientos de responsabilidad socio ambiental, para que los estudiantes se involucren en proyectos de ahorro de energía o de reciclaje por ejemplo, y así adquirir habilidades y valores para contribuir a un futuro mejor fundamentado en la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y por ende en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. A nivel mundial, la responsabilidad social es un tema de interés, sin embargo, algunas organizaciones aun no aceptan el reto de implementar un sistema de gestión basado en esta normativa, por ello la relevancia de incorporarla en los diferentes niveles educativos para que en un futuro puedan gestionarlo de manera local sin dificultades, que sea parte de la cotidianidad de la empresa, organizaciones e instituciones. En este sentido Poveda y Parrales (2018) acotan:

La sostenibilidad, la transparencia, la responsabilidad social dejaron de ser una opción.

Ahora las empresas, instituciones u organizaciones de acuerdo con su sector, buscan



fomentar cada uno de estos aspectos para ser más comprometidos y responsables con entorno que les rodea, para así ser más eficientes y, de paso, dar a conocer su marca entre sus públicos (p.1).

La responsabilidad socioambiental en las instituciones educativas mediante el uso de prácticas sostenibles surge como respuesta a varios problemas críticos que enfrenta tanto el entorno educativo como la comunidad en diferentes escenarios a nivel mundial, aunado a la baja vinculación entre la escuela y la comunidad, lo que dificulta la implementación de iniciativas que fomenten la sostenibilidad y el bienestar social. Por su parte, las prácticas sostenibles, también conocidas como buenas prácticas ambientales por algunos autores, se refieren a aquellas acciones que procuran reducir el impacto ambiental negativo que causan las actividades y los procesos que realiza el ser humano, lo cual se logra a través de cambios y mejoras en la organización y desarrollo de esas acciones (Fundación Promoción Social, 2017).

El deterioro de la calidad del ambiente y de la sociedad a causa de diferentes aspectos, en especial por el divorcio o aislamiento del sistema productivo con respecto a su entorno, respaldan la necesidad de vincular de manera acertada teoría y práctica la dimensión ambiental con la responsabilidad social, como parte de los contenidos básicos de los diferentes niveles educativos, desde inicial hasta el estudio universitario de mayor nivel, es decir, estudios doctorales.

La ausencia de prácticas dirigidas al cuidado del ambiente en la escuela, especialmente en la Unidad Educativa Río Acorano, representa un desafío significativo, en atención que los estudiantes en general no tienen acceso a programas educativos que promuevan la conciencia ambiental, como por ejemplo lo vinculado a la conservación del río aledaño, lo que limita su comprensión sobre la importancia de la conservación de este recurso hídrico. Del mismo modo, algunos docentes de la institución señalan que en general los estudiantes no muestran acciones proambientales y por ello se infiere que requieren de principios de la educación ambiental, para así actuar de manera responsable frente a estos problemas de índole ambiental.

Se puede inferir que en gran parte la contaminación del río, provocada por desechos industriales y el uso indiscriminado de agroquímicos en la zona, no solo afectan la biodiversidad acuática, sino que también pone en riesgo la salud de las comunidades que dependen de sus aguas para el consumo y la agricultura. Al mismo tiempo, la inexistencia de actividades prácticas, como limpieza de riberas o talleres sobre reciclaje y manejo de residuos, dificulta la formación de una cultura de responsabilidad ambiental en los estudiantes. Sin experiencias concretas que los vinculen



a su entorno, es menos probable que desarrollen un sentido de pertenencia y un compromiso activo hacia la protección del Río Acorano y su ecosistema. Este vacío educativo resalta la necesidad urgente de implementar programas que integren el aprendizaje sobre la sostenibilidad y la conservación en el currículo escolar, para empoderar a las nuevas generaciones en la defensa de su entorno natural.

En la actualidad, la Unidad Educativa Río Acorano enfrenta múltiples desafíos relacionados con la responsabilidad socio ambiental, que requieren atención urgente. La creciente crisis ambiental, caracterizada por la contaminación, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático, impacta de manera directa en la comunidad local y, por ende, en la formación de los estudiantes. Por ello, el reto de implementar estrategias que no solo eduquen, sino que también movilicen a los estudiantes y a la comunidad en acciones concretas para mitigar estos problemas, promoviendo una cultura de sostenibilidad y responsabilidad social que permanezca en el tiempo y en especial que fortalezca los valores ciudadanos.

En concordancia con lo anterior, se considera que las prácticas sostenibles integradas a la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) estimulen a la participación activa de los estudiantes en acciones comunitarias y fortalezca la colaboración con otros actores sociales. En este sentido, la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) es una herramienta fundamental, auspiciada donde se hace énfasis en los encargados de la formulación de políticas de educación en los planos institucional, local, nacional, regional y mundial, en particular en los ministerios de educación para que promuevan prácticas sostenibles en su contexto (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020).

De esta manera, la incorporación de la responsabilidad socio-ambiental en las instituciones educativas, no solo refleja la importancia de la educación en la construcción de un futuro sostenible, sino que también destaca el papel crucial que desempeña la escuela como agente de cambio, centrándose en promover conciencia y compromiso de los estudiantes hacia el cuidado del ambiente, esto incluye la implementación de prácticas sostenibles, como el reciclaje, la conservación del agua y el uso responsable de recursos, entre otros.

Desarrollo Teórico

Responsabilidad Socio Ambiental

En el contexto de la educación, la responsabilidad ambiental implica la obligación social y el compromiso de las instituciones educativas para actuar de una manera que tenga un impacto



positivo en la sociedad y que genere medidas y decisiones que promuevan la protección y conservación del ambiente (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, 2023). Es necesario que haya una integración entre la escuela, la sociedad y la conservación ambiental, que en forma activa participen los ciudadanos desde su papel, ya sea directivo, docente, estudiantes, representantes y comunidad en general, promoviendo condiciones propicias para el desarrollo de un proceso de cambio y en especial inicie la formación de cada individuo como miembro responsable y activo.

Entonces, la responsabilidad socio- ambiental es, también, el compromiso para proteger y cuidar el ambiente; de tal modo, que se buscan cuáles son los recursos naturales que se utilizan para la producción o prestación de sus productos o servicios, entre ellos el agua, la energía eléctrica o algunos insumos, entre otros, para que se tome las medidas correspondientes para su sostenibilidad en el tiempo. A los fines de sustentar la responsabilidad socioambiental como término principal se presentan las definiciones que sustentan los siguientes indicadores: conciencia ambiental, valores ambientales, respeto a la biodiversidad, participación ciudadana y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Prácticas Sostenibles

Son acciones que se realizan para conservar los recursos y tener un ambiente en equilibrio, disminuir la contaminación y evitar problemas ambientales, como, por ejemplo, las inundaciones, huracanes, entre otros. Estas prácticas están ligadas al compromiso tanto de los ciudadanos como del estado, es decir, los gobiernos a través de la gestión ambiental deben activar varios sectores de la vida social y económica para lograr el objetivo de la sostenibilidad. Adoptar prácticas sostenibles, fomenta la protección y conservación de los recursos naturales, como el agua, el aire, la tierra y la biodiversidad. Se promueve el uso eficiente de la energía y se busca reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para mitigar el cambio climático (Ochante, Riveros y Mamani, 2023).

Por su parte, las prácticas sostenibles son definidas como buenas prácticas ambientales, las cuales se fundamentan principalmente son acciones que realizan los ciudadanos en sus espacios cotidianos, las cuales son realizadas basados en la educación y conciencia ambiental. Promover estas actividades colabora con la educación a través de alianzas estratégicas, aprovechando recursos para apoyar causas ambientales y promover prácticas sostenibles con organizaciones educativas y organizaciones no gubernamentales, creando impacto en las comunidades locales, a



través de prácticas sostenibles aplicables en instituciones educativas, en específico, uso eficiente del papel, uso eficiente del agua, uso eficiente de energía, movilidad sostenible y gestión de residuos y desechos.

Educación para el Desarrollo Sostenible

Los docentes tienen que estimular y fomentar en los estudiantes el cuidado de ambiente, sin importar la asignatura que impartan o los fundamentos teóricos vinculados a una materia, en consideración que la dimensión ambiental debe estar incluida de manera transversal en todas las temáticas a desarrollar en aula, así como también en todos los programas académicos. Bajo esa perspectiva, imprescindible fomentar el desarrollo de la conciencia, valores, actitudes y conductas que promuevan la participación activa y constante frente a la conservación ambiental, considerando los principios de la sostenibilidad y vincularlos a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) contemplados en la Agenda 2030.

La Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) surgió de la necesidad de que la educación abordará los crecientes desafíos relacionados con la sostenibilidad. La EDS emplea una pedagogía innovadora y orientada a la acción para que los educandos puedan desarrollar el conocimiento y la conciencia necesarios y llevar adelante acciones para transformar la sociedad actual en una sociedad más sostenible (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022). Por otro lado, es muy importante que desde los inicios escolares es necesario promover el desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico destinado a la preservación del ambiente, adaptando el currículo al nivel correspondiente, a través de la pedagogía y el uso de herramientas estratégicas (Ver Figura 1).



Figura 1. Educación para el Desarrollo Sostenible. UNESCO, 2020

Materiales y Métodos

El objeto es establecer metodológicamente la investigación, la cual en este caso tuvo como propósito analizar la responsabilidad socioambiental en la promoción de prácticas sostenibles en la Unidad Educativa Río Acorano ubicada en el cantón Orellana, Ecuador, se ubicó en un estudio dentro del paradigma positivista con enfoque cuantitativo porque se aplicó métodos para medir características del contexto de estudio. La investigación se ajusta al paradigma positivista con enfoque cuantitativo caracterizado por ser una concepción global positivista, aparte de basarse en la medición numérica, el conteo y uso de estadísticas, para construir patrones de comportamiento en una población de estudio.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2007) manifiestan que “consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio” (p. 52). Este tipo de investigación se fundamenta en un pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual ajustada al contexto, analizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más característicos, comprende la descripción y análisis de los fenómenos.



Población y Muestra

La población se delimitó considerando el objetivo de estudio, en específico, definido como analizar la responsabilidad socio-ambiental en la promoción de prácticas sostenibles en la Unidad Educativa Río Acorano, para lo cual se consideró a los docentes y estudiantes de niveles escolares avanzados, con el objeto de medir lo definido en el planteamiento del problema, por tal razón se define la población por los ocho docentes de la institución, y los estudiantes de los grados sexto y décimo, que en total son veintidós niños y adolescentes que cursan los niveles, dieciséis que cursan sexto grado y ocho décimo grado. La muestra quedó definida por la misma cantidad de población, en consideración que por el número de individuo que la integran, será utilizada en su totalidad (ver Tabla 1).

Tabla 1. Población y Muestra

	Población	Muestra (100 %)
Docentes	8	8
Total	8	8
Estudiantes Sexto Grado	16	16
Estudiantes Décimo Grado	6	6
Total	22	22

Fuente: Alvarado (2025).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se aplica como técnica la encuesta, la cual permite atenciones a grupos que aseguren el éxito en la aplicación de los instrumentos los cuales se proyectan a comunidades grandes. Se utilizó un instrumento destinado a recolectar datos, en específico un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas para dar respuesta a los objetivos de estudio y así identificar en la Unidad Educativa Río Acorano, la presencia o evidencias de actividades ambientalistas por parte de los estudiantes, como parte de programas o proyectos educativos vinculados al ambiente.

Análisis de Datos

Luego de recopilar la información mediante los instrumentos, se procesó y organizaron los datos para interpretar los resultados obtenidos, utilizando la estadística descriptiva con el fin de obtener las respuestas de las interrogantes de la investigación, las cuales se representan mediante tablas y figuras contentivas de valores y porcentajes que muestran los datos.

Resultados y Discusión

Se interpretaron los datos obtenidos haciendo uso de la estadística descriptiva, por medio del análisis de frecuencia y porcentaje elaborando los gráficos correspondientes a los datos presentados, considerando las tres dimensiones: principios de la responsabilidad socioambiental, prácticas sostenibles y acciones de Educación para el Desarrollo Sostenible, con sus respectivos indicadores. En específico los indicadores conciencia ambiental, valores ambientales, respeto a la biodiversidad, participación ciudadana, Objetivos de Desarrollo Sostenible, uso eficiente del papel, uso eficiente del agua, uso eficiente de energía, movilidad sostenible y gestión de residuos y desechos, conocimientos, hábitos de consumo, cultura sostenible, uso de redes sociales e integración de los ODS.

Tabla 2. Frecuencia y Porcentajes de la Dimensión Principios de Responsabilidad Socioambiental. Indicador: Conciencia Ambiental

Indicador: Conciencia Ambiental						
Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
1	Relaciona su asignatura con temas ambientales resaltando los principales problemas.	7	87	1	13	8
2	Incorpora actividades para dar a conocer las efemérides ambientales en las diferentes asignaturas.	4	50	4	50	8
Promedio		69		31		

Docentes= 8

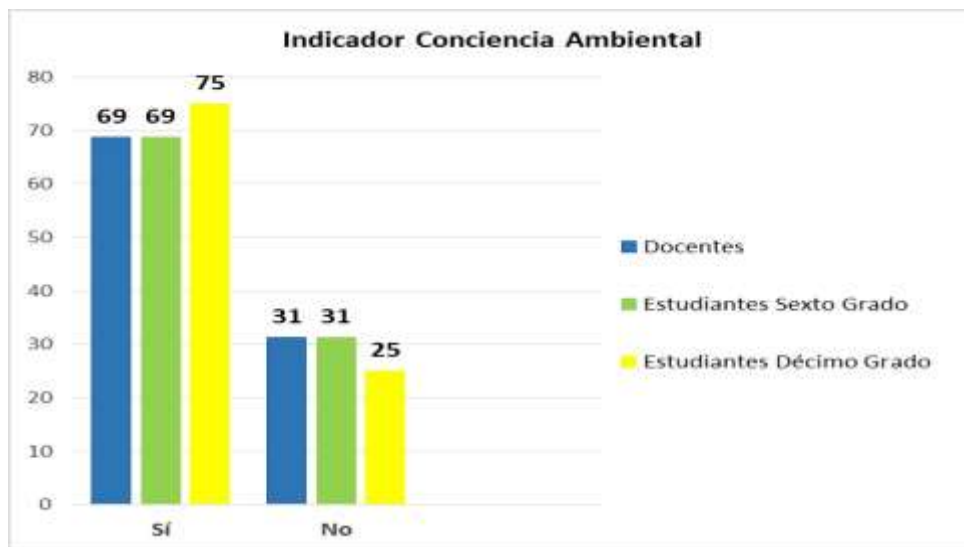
Ítem		Enunciado	Alternativas de Respuestas				
			SI		NO		Total
			f	%	f	%	
1	Relacionan su asignatura con temas ambientales resaltando los principales problemas.	15	94	1	6	16	
2	Incorporan actividades para dar a conocer las efemérides ambientales en las diferentes asignaturas.	7	44	9	56	16	
Promedio		69		31			

Estudiantes Sexto Grado= 16

Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
1	Relacionan su asignatura con temas ambientales resaltando los principales problemas.	4	67	2	33	6
2	Incorporan actividades para dar a conocer las efemérides ambientales en las diferentes asignaturas.	5	83	1	17	
Promedio		75		25		

Estudiantes Décimo Grado= 6

Figura 1. Porcentajes de la Dimensión Principios de Responsabilidad Socioambiental.



Fuente: Alvarado (2025).

En la tabla 2 y figura 1 correspondiente al indicador conciencia ambiental de la dimensión principios de responsabilidad socioambiental, en el ítem 1 se consultó acerca de la relación de las asignaturas con temas ambientales y sus principales problemas y en el ítem 2 se consulta la incorporación de actividades de las efemérides ambientales en las diferentes asignaturas.

Los promedios obtenidos para el indicador conciencia ambiental en los docentes encuestados arrojó el 69% para el *Sí* y el 31% para la opción *No*, los estudiantes de sexto grado coincidentemente también eligieron un 69% para el *Sí* y el 31% para la opción *No* y finalmente los estudiantes de décimo grado muestran 75% para el *Sí* y 25% para la alternativa *No*, considerándose no significativo las diferencias porcentuales entre los encuestados

Los resultados muestran de manera positiva lo expuesto por Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (2020) donde se afirma que la conciencia ambiental aborda el entorno natural y la gestión sostenible de los recursos, a través de cambios en las políticas públicas y en el comportamiento individual de las personas, en especial los lineamientos vinculados al sector educación, donde se manifiestan porcentajes significativos para la opción *Sí*. De igual manera, Ochante, Riveros y Mamani (ob. cit.) buenas prácticas ambientales, las cuales se fundamentan principalmente son acciones que realizan los ciudadanos en sus espacios cotidianos, las cuales son realizadas basados en la educación y conciencia ambiental.



Tabla 3. Frecuencia y Porcentajes de la Dimensión Prácticas Sostenibles. Indicador: Uso Eficiente del Papel

Ítem		Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
			SI		NO		
			f	%	f	%	
11	Facilita orientaciones para el reciclaje del papel en el aula, con el uso de carpetas identificadas.	7	88	1	12	8	
12	Fomenta las prácticas de reciclado utilizando el principio de las 3 “R” (Reducir, Reutilizar y Reciclar).	7	88	1	12	8	
Promedio		88		12			

Docentes= 8

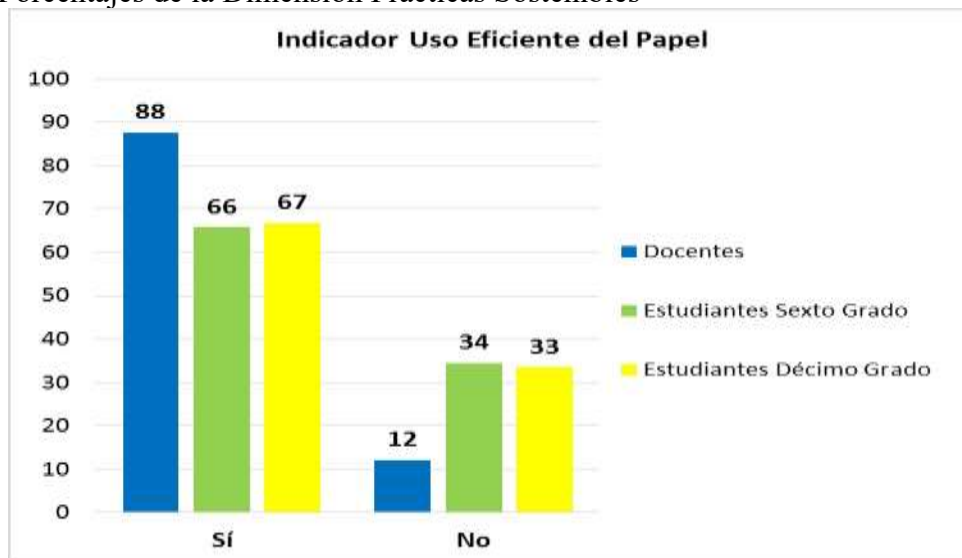
Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
11	Facilita orientaciones para que recicles papel generado en el aula, en carpetas identificadas.	11	69	5	31	16
12	Fomenta las prácticas de reciclado utilizando el principio de las 3 “R” (Reducir, Reutilizar y Reciclar).	10	62	6	38	16
Promedio		66		34		

Estudiantes Sexto Grado= 16

Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
11	Facilita orientaciones para que recicles papel generado en el aula, en carpetas identificadas.	4	67	2	33	6
12	Fomenta las prácticas de reciclado utilizando el principio de las 3 “R” (Reducir, Reutilizar y Reciclar).	4	67	2	33	6
Promedio		67		33		

Estudiantes Décimo Grado= 6

Figura 2. Porcentajes de la Dimensión Prácticas Sostenibles



Fuente: Alvarado (2025).

En la tabla 3 y figura 2 se inicia la presentación de la dimensión prácticas sostenibles, en específico el indicador uso eficiente del papel para lo cual en los ítems 11 y 12 se consulta si los docentes facilitan orientaciones para que recicles papel generado en el aula, en carpetas identificadas y si fomenta las prácticas de reciclado utilizando el principio de las 3 “R”, es decir, Reducir, Reutilizar y Reciclar.

Respecto a los resultados promedios, los docentes encuestados el 88% eligió la alternativa *Sí*, mientras que el 12% restante el *No*, por su parte el 66% los estudiantes de sexto grado escogieron la opción *Sí* y el 34% la alternativo *No*. Finalmente los estudiantes de décimo grado el 67% escogieron la opción *Sí* y el 33% la opción *No*. En estos resultados se observa que los porcentajes de los estudiantes son significativamente similares y contrastan ligeramente con la opinión de los docentes.

En cuanto al uso eficiente del papel, el Ministerio de Educación de Ecuador (2018) promueve el consumo responsable del papel, incorporando temas como la deforestación y la conservación de los bosques, mediante la reducción del consumo de papel, cuidando los libros y aprovechando al máximo las hojas de los cuadernos y otros materiales. En este orden de ideas, la empresa municipal Limpieza de Málaga S.A.M (2020) resalta la eficiencia del recurso en los centros educativos inicia por la sensibilización sobre la relación entre la deforestación y el uso del papel, con el objeto de promover prácticas sostenibles entre niños y jóvenes, una sola hoja de papel puede ser insignificante, sin embargo, el uso de miles de hojas al día causa un grave daño al ambiente.

Tabla 4. Frecuencia y Porcentajes de la Dimensión Acciones de Educación para el Desarrollo Sostenible. Indicador: Cultura Sostenible

Escuela: Profesor: Fecha:						
Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
23	Incorpora actividades ambientales en la planificación educativa del año escolar que involucre a la comunidad educativa en general.	7	88	1	12	8

Docentes= 8

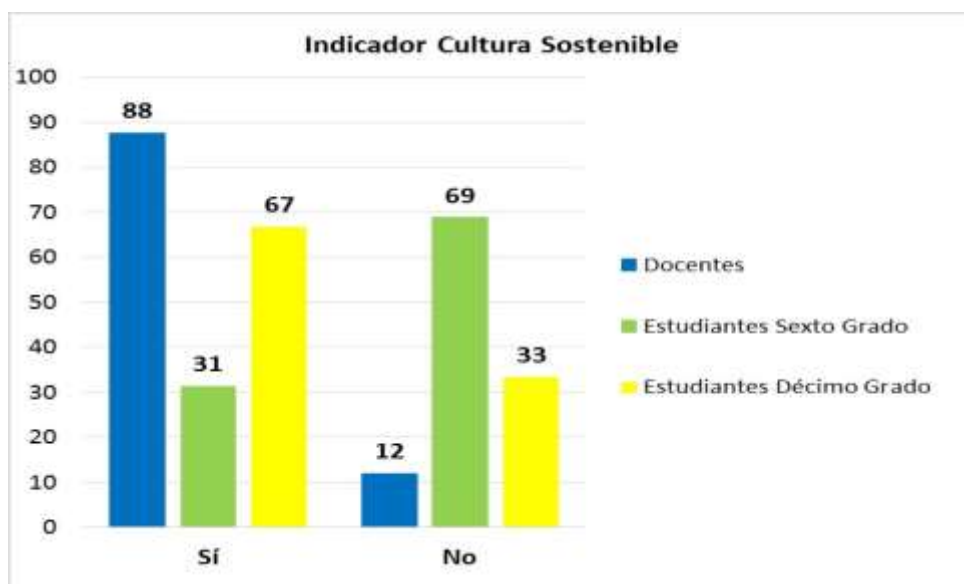
Ítem	Enunciado	Alternativas de Respuestas				Total
		SI		NO		
		f	%	f	%	
23	Realizan contigo actividades ambientales en la planificación educativa del año escolar que involucre a la comunidad educativa en general.	5	31	11	69	16

Estudiantes Sexto Grado= 16

		Alternativas de Respuestas				Total
Ítem	Enunciado	SI		NO		
		f	%	f	%	
23	Realizan contigo actividades ambientales en la planificación educativa del año escolar que involucre a la comunidad educativa en general.	4	67	3	33	6

Estudiantes Décimo Grado= 6

Figura 3. Porcentajes de la Dimensión Acciones de Educación para el Desarrollo Sostenible



Fuente: Alvarado (2025).

Finalmente, los resultados presentados en la tabla 4 y figura 3, correspondiente a la dimensión acciones de educación para el desarrollo sostenible y el indicador cultura sostenible, al



respecto en el ítem 23 se consulta si realizan actividades ambientales en la planificación educativa del año escolar que involucre a la comunidad educativa en general. Los docentes eligieron el 88% la opción *Sí* y el 12% la alternativa *No*. Por su parte, el 31% de los estudiantes de sexto grado escogió la opción *Sí* y el 69% restante la alternativa *No*. Finalmente, el 67% de los estudiantes de décimo grado eligió la opción *Sí* y el 33% la alternativa *No*. los resultados obtenidos muestran diferencias entre los tres grupos de encuestados, es decir, docentes, estudiantes de sexto grado y de décimo grado, por lo cual se infiere desconocimiento en cuanto al término cultura sostenible.

Al respecto, la Red Española para el Desarrollo Sostenible (2021) acota que una cultura sostenible es imprescindible para un desarrollo sostenible, siendo la base de transformación de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos, por ello necesario su fortalecimiento como clave para el avance social y por ende para la calidad de vida, siendo clave en el fortalecimiento de la cultura sostenible la educación para la sostenibilidad, en consideración que se espera que los estudiantes se conviertan en defensores del ambiente, transmitiendo de esta manera la información y los mensajes de sostenibilidad a sus familias y comunidades, adquiriendo de este modo hábitos más sostenibles.

Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos en la presente investigación, se formulan las conclusiones para analizar la responsabilidad socioambiental en la promoción de prácticas sostenibles en la Unidad Educativa Río Acorano ubicada en el cantón Orellana, Ecuador. En referencia al diagnóstico de las acciones vinculadas a la responsabilidad socio-ambiental que promueven los docentes en la Unidad Educativa Río Acorano, los indicadores conciencia ambiental, valores ambientales, participación ciudadana y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) muestran tendencias positivas tanto en los docentes como en los estudiantes, lo cual visibiliza las acciones socio ambientales que se realizan en la unidad educativa, siendo necesario fortalecer actividades hacia respeto a la biodiversidad.

En cuanto a la identificación de prácticas de sostenibilidad ambiental que se realizan en Unidad Educativa Río Acorano, los indicadores uso eficiente del papel, uso eficiente del agua y uso eficiente de energía se identificaron prácticas ambientales que actualmente se fomentan en el aula, sin embargo, se esperaba porcentajes promedios más significativos. Referido a los indicadores movilidad sostenible y gestión de residuos y desechos, no se identifican como prácticas sostenibles que realicen de manera constante o en su defecto plenamente identificadas.



En relación, con la descripción de acciones que favorezcan la promoción de prácticas sostenibles basadas en la Educación para el Desarrollo Sostenible, se obtuvo que, para los indicadores conocimiento y hábitos de consumo, realizan de manera apreciable lo que tiene que ver con la inclusión de temas que favorecen la formación de estudiantes comprometidos con el ambiente. Respecto a las acciones enmarcadas en la cultura sostenible, uso de redes sociales e integración de los ODS, requieren ser definidas y fortalecidas como herramientas invaluables en la educación para el desarrollo sostenible, promoviendo una conciencia crítica y sobretodo la participación activa de los estudiantes, para que sean agentes de cambios en su comunidad.

Finalmente se concluye que para gestionar de forma efectiva la responsabilidad socio ambiental en la Unidad Educativa Río Acorano, es necesario la formación continua de los docentes, además de crear vínculos con la comunidad aledaña al centro educativo, a los fines de asegurar que las prácticas sostenibles que se promuevan sean aplicables a corto y mediano plazo y además contribuya directamente a la formación de ciudadanos comprometidos con la sostenibilidad ambiental. Se recomienda afianzar programas y proyectos de responsabilidad socio ambiental con el objeto de promover prácticas sostenibles, partiendo que en las escuelas pueden desempeñar un papel clave en la formación de ciudadanos críticos y activos, capaces de enfrentar los problemas ambientales sobre la base de la educación para el desarrollo sostenible.

Referencias

- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2023). *La importancia de la educación ambiental*. <https://espanol.epa.gov/espanol/la-importancia-de-la-educacion-ambiental>
- Fundación Promoción Social (2017). *Guía de buenas prácticas ambientales*. https://promocionsocial.org/wp-content/uploads/2018/04/Gu%C3%ADa-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Ambientales_Fundaci%C3%B3n-Promoci%C3%B3n-Social-1.pdf
- Ministerio de Educación de Ecuador (2018). *Manual de Buenas Prácticas Ambientales para Instituciones Educativas*. Primera edición, Quito-Ecuador. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Manual-BPA.pdf>
- Limpieza de Málaga S.A.M (2020). *Buenas prácticas para reducir el uso de papel*. <https://limpiezademalaga.es/buenas-practicas-reducir-uso-papel>
- Ochante, R., Riveros, M. y Mamani, N. (2023). *Prácticas sostenibles y conciencia ambiental: Estrategias para la conservación del medio ambiente*. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8s1/2542-3088-raiko-8-s1-287.pdf>



- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020). *Educación para el desarrollo sostenible: Hoja de ruta*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374896>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2022). *Alianza para una educación verde*. <https://www.unesco.org/es/sustainable-development/education/greening-future?hub=72522>
- Poveda, G. y Parrales, J. (2018). *Una visión a la responsabilidad social ambiental en el Ecuador*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6507857&orden=0&info=link>
- Red Española para el Desarrollo Sostenible. (2021). *Hacia una cultura sostenible. Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2021/03/REDS-Guia-Cultura-y-Desarrollo-Sostenible-2021.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales México (2020). *Día de la conciencia ambiental*. <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/dia-de-la-conciencia-ambiental-253396#:~:text=Para%20otros%2C%20la%20conciencia%20ambiental,recursos%20naturales%20y%20los%20ecosistemas>
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. 4ta Edición. https://books.google.com.ec/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false



**LIDERAZGO COMUNICACIONAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA COMPLEJIDAD DINÁMICA POSCONVENCIONAL**

***COMMUNICATIONAL LEADERSHIP FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
IN POST-CONVENTIONAL DYNAMIC COMPLEXITY***

Aura Elisa Parra Morales¹

 <https://orcid.org/0009-0005-9005-9237>

Recibido: 30-04-2025

Aceptado: 02-06-2025

Resumen

El presente ensayo recoge una revisión analítica de las propuestas de cambio organizacional de Peter Senge y de Takeuchi y Nonaka, surgidas en las postrimerías del siglo XX, con la finalidad de plantear la urgencia de desarrollar el pensamiento sistémico en organizaciones capaces de aprender y un liderazgo renovado y motivador sustentado en una comprensión holística de la realidad, teorías que vuelven a emerger al plano de los estudios gerenciales, en este caso, para estudiar la posibilidad de inspirar un nuevo liderazgo, sustentado en la comunicación, que responda a las exigencias de la complejidad dinámica, principio esgrimido por Peter Senge que describe el cambio constante, la cual se hace evidente en el siglo XXI a raíz de las transformaciones impuestas como consecuencia de la pandemia por COVID 19, suceso mundial que ha impulsado una nueva visión organizacional.

Palabras clave: liderazgo, comunicación, complejidad, cambio.

Abstract

This essay provides an analytical review of the organizational change proposals by Peter Senge and Takeuchi and Nonaka, which emerged in the late 20th century, with the aim of raising the urgency of developing systemic thinking in organizations capable of learning and a renewed and motivating leadership based on a holistic understanding of reality, theories that re-emerge at the level of management studies, in this case, to study the possibility of inspiring a new leadership, based on communication, that responds to the demands of dynamic complexity, a principle put forward by Peter Senge that describes constant change, which becomes evident in the 21st century as a result of the transformations imposed as a consequence of the COVID 19 pandemic, a global event that has promoted a new organizational vision.

Keywords: leadership, communication, complexity, change.



Introducción

El mundo comenzó a construir una nueva historia a partir de los vertiginosos cambios de orden sociológico, antropológico, cultural, económico y político que introdujo la pandemia por COVID 19, los cuales permearon toda la dinámica organizacional humana, desde la familia hasta las corporaciones productoras de bienes y servicios, en las que ha sido necesario fortalecer la valoración del ser humano, como factor clave en el desarrollo de una nueva perspectiva laboral; reconocer el papel protagónico de la tecnología en la proyección institucional e identificar las transformaciones que la realidad impone cada día.

En este sentido, los llamados públicos internos, también calificados como miembros de la organización, trabajadores o gente corporativa, deben ser considerados como elemento estratégico; mientras que el liderazgo se debe asumir desde la perspectiva de factor de diseño, servicio y enseñanza; mientras que la organización ha de ser concebida como un espacio abierto al aprendizaje permanente.

Estas premisas ya habían sido planteadas por diversos autores en el siglo XX, cuando fueron desdeñadas ante el poderoso influjo del modelo burocrático y vertical, el cual, de acuerdo con el punto de vista de Takeuchi y Nonaka (1999), resulta conveniente en empresas maduras y estables en las que se lleva a cabo un trabajo rutinario, debido a que, tal como lo exponen los autores, supone un enfoque altamente especializado, centralizado y dependiente de la estandarización. Sin embargo, enfatizan en que “el control burocrático puede mermar la iniciativa individual y ser en extremo disfuncional durante períodos de incertidumbre y cambio rápido” (p.178).

Con este criterio esgrimido a finales del siglo XX los investigadores avizoraban los necesarios cambios que deberían experimentar las organizaciones del nuevo milenio porque, aunque entonces era impensable un panorama como el vivido a raíz de la pandemia por COVID 19, la indiscutible influencia de los avances tecnológicos y las crecientes demandas ambientales ya daban cuenta de una urgente transformación por lo que se apuesta por las organizaciones generadoras de conocimiento, adaptadas al modelo de producción japonés.

Guarda concordancia con esta postura epistemológica, la apreciación de Senge (2010) cuando, luego de considerar la necesidad de una profunda evolución, alegaba que esta solo sería posible a partir de la modificación de la manera de pensar y de la aceptación de que las organizaciones deben permanecer abiertas a un cambio que, entre sus aspectos más importantes,



contemple el hecho de que el liderazgo organizacional debe tener como principal misión “entender los procesos limitativos capaces de retardar o detener el cambio” (p. 15).

Este planteamiento constituye un fundamento claro para proponer una manera distinta de gestionar el liderazgo en las organizaciones de la nueva realidad postconvencional y postpandemia, en la cual la complejidad dinámica exige de un pensamiento sistémico, por lo que se perfila como un liderazgo comunicacional que fomente la motivación al aprendizaje para asumir el cambio, partiendo de una forma totalmente diferente de apreciar a la gente que participa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La organización postconvencional y la complejidad dinámica

¿Cuál es el modelo de organización ideal para sustituir la rigidez de la burocracia weberiana, ahora cuando el acelerado cambio impuesto por la realidad postpandemia obliga a desarrollar formas diversas de hacer las cosas? Es posible pensar que este momento invita a revisar aquellas propuestas que, desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI, han presentado autores como Senge y Takeuchi y Nonaka. Así mismo es válido considerar que, ante una dinámica en la que se impone la necesidad de volver a aprender para asumir las transformaciones en los procesos sociológicos, antropológicos, culturales y económicos impulsados por los efectos de la pandemia por COVID 19; probablemente resulte pertinente valorar los postulados centrados en el aprendizaje y el conocimiento como sustratos fundamentales para el fortalecimiento de las organizaciones.

En tal sentido, la teoría de la creación del conocimiento organizacional propone la generación de conocimiento en una espiral que va de afuera hacia adentro para poder asumir los cambios y adaptarse a ellos con éxito; pero también plantea que se genera un conocimiento desde lo interno de la organización hacia afuera de ella, a fin de dejar su impronta en el entorno. Así la epistemología que sustenta este planteamiento radica en la distinción entre conocimiento tácito y explícito y, especialmente, en la conversión del conocimiento tácito en conocimiento organizacional. De acuerdo con estas aportaciones, en la generación de conocimiento es crucial la forma como interactúan el conocimiento tácito y explícito, por cuanto este proceso se cumple mediante la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, un engranaje en el que es determinante la participación de los miembros de la organización, la cual puede agregar dos mecanismos esenciales: el liderazgo y la comunicación.



Es importante agregar que, para dar cumplimiento a todas las fases de este engranaje, se requiere de un líder con características específicas que lo impulse, mediante su influjo en el ámbito ontológico, es decir, en la relación del ser que forma la organización con el conocimiento, proceso que, apunta a “los niveles de entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional)” (Takeuchi y Nonaka, ob.cit, p. 62).

Estas argumentaciones resultan pertinentes, por cuanto en el escenario posconvencional de la postpandemia, las organizaciones resurgen de un paradigma que, aun cuando permanece vivo, no resulta del todo funcional como es la modernidad, motivo por el cual deben innovar en su gestión mediante criterios menos rígidos y con más disposición antisísmica para moverse al ritmo de los cambios y no partirse en dos, semejante al vidrio templado ante el golpe certero; además, están llamadas a ser más impermanentes y adaptables, en el que todo aquello considerado previsible sería superado por lo inesperado.

A este respecto, es importante asumir la necesidad de entender la creación de una organización abierta al aprendizaje que, como un ser viviente, posee integridad porque su carácter depende de la totalidad y, por ende, para discernir sus problemas administrativos, es preciso ver la totalidad del sistema y no un punto descontextualizado. Por tal motivo, desde el ocaso del siglo XX, llamaba la atención sobre la importancia del desarrollo de un pensamiento sistémico ante una complejidad que calificó como abrumadora porque, desde su punto de vista, podía llegar a erosionar la confianza del individuo sumido en su sensación de incapacidad para asumir la realidad. Al respecto Senge, arriba citado, manifestó:

Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes (p.92).

No obstante, a esta verdad que ya angustiaba a pensadores e intelectuales del siglo XX, el autor está convencido de que el pensamiento sistémico constituye la esencia en la construcción de nuevos escenarios en una organización que aprende u organización inteligente, por cuanto, tal como lo explica, permite ver las estructuras, la totalidad que subyace en situaciones complejas, lo que facilita su percepción y la resolución de problemas.

Es posible, por lo tanto, aceptar y profundizar en la necesidad de desarrollar el pensamiento sistémico en las organizaciones que se mantienen y requieren crecer en el escenario postpandemia,



caracterizado por la incertidumbre, en el que la complejidad tiene un adjetivo que la califica: la complejidad dinámica, la cual, dista de la llamada complejidad de los detalles manejada hasta ahora en las organizaciones, por cuanto esta ofrecía diversidad de variables sobre las cuales la gerencia podía influir. No obstante, la complejidad dinámica, precisamente, por esa condición de vertiginosidad del cambio, hace difícil distinguir la causa del efecto y, por ende, como lo expone el autor, los métodos analíticos convencionales, el pronóstico y la planificación, no son suficientes para gerenciarla y alcanzar el éxito en una organización nueva abierta a aprender.

Si se admite la necesidad de desarrollar una nueva estructura organizacional que soporte los embates de los tiempos impermanentes para adaptarse a situaciones inesperadas y caracterizadas por una complejidad dinámica, también se debe aceptar que se precisa de un nuevo liderazgo que lleve adelante a estas organizaciones, un liderazgo que reconozca las variables de una época que comienza a construirse, en la cual las personas no se limitan a reaccionar, sino que son como señala Toffler (1973), “participes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro (p.92).

Comunicación y liderazgo, una dupla compleja

El liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado, con la finalidad de definir el perfil que responde al modelo político de un país, que atienda a las necesidades de influencia en la sociedad y en la cultura y que actúe en la urgente búsqueda de éxito de una organización. En la actualidad, el intempestivo cambio introducido por la pandemia del COVID 19, obliga a observar el carácter del líder, a fin de definir las cualidades y características que le conviertan en el factor aglutinante de las voluntades que lleven a la consecución de los objetivos y metas propuestas. Por tanto, es factible asumir que en el panorama actual resulta pertinente el fortalecimiento de un liderazgo comunicacional, es decir, de un líder que emplee un lenguaje surgido desde y para promover el pensamiento sistémico de los miembros de la organización y que, especialmente, sepa escuchar, por cuanto el pensamiento sistémico comienza con la comprensión del concepto conocido como feedback o realimentación, a partir del cual se refuerzan, se contrarrestan o se equilibran los actos.

Siendo importante insistir en la trascendencia del pensamiento sistémico porque, esta manera de pensar aporta un rico lenguaje en las interrelaciones y para promover patrones de cambio, este último aspecto es indispensable para las organizaciones de los nuevos tiempos, llamadas también a enfrentar y a superar la natural resistencia a las nuevas formas de actuar, porque



ahora, quizá más que nunca, tiene plena vigencia el principio promovido por el pensador griego Heráclito, según el cual lo único permanente es el cambio.

En este sentido, se busca un líder capaz de promover, mediante la comunicación, es decir la amplificación de un movimiento o acción que lleva a más movimiento o más acción, con la finalidad de que las interrelaciones se transformen en un círculo virtuoso, por lo que se podría considerar que en la nueva gerencia el líder debe contar con las características del liderazgo humanista que, en la óptica de Moreno (2004) “es el liderazgo que se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas” (p.4), teniendo en cuenta que, tal como lo expone el autor, la empresa es una comunidad de personas que gira en torno a la persona, por lo tanto “la empresa es una realidad humana” (p.4), lo que guarda estrecha relación con la postura cuando expone que la organización es un ser viviente.

En congruencia con este punto de vista, desde el ángulo de la comunicación en las corporaciones, llama la atención sobre la importancia estratégica que poseen los empleados en el éxito de la empresa, debido a que participan en la elaboración del producto o la prestación del servicio con criterios de calidad; pero, además, son el contacto directo con los clientes, para quienes ellos son la empresa, y de esta relación depende la fidelidad y la identificación del cliente con la empresa. En el presente argumento, en palabras de Capriotti (2009), se resalta, aún más, la relevancia de un líder comunicacional que tenga la capacidad y la voluntad para incentivar a los trabajadores, cuando lo califica como un líder de opinión de la organización, puesto que los públicos externos valoran su cercanía a la empresa y su conocimiento de los procesos y la calidad de los productos, motivo por el cual confían en él como portador, de primera mano, de la información certera y veraz (p.44).

Cabe destacar que la valoración del empleado, trabajador, miembro de la organización o público interno, como se le defina de acuerdo con el área desde la que se mencione, sugiere, indiscutiblemente, que la comunicación es determinante para lograr que estas cualidades se manifiesten a favor de la organización y es el líder el encargado de materializar ese reconocimiento a la relevancia del ser humano que construye la empresa con su trabajo. En esta misión, el líder debe manejar un proceso de comunicación que conecte con la realidad del trabajador desde su importancia como el principal embajador de las cualidades y fortalezas de la empresa en todos los espacios en lo que se encuentra.



En este orden de ideas, también es necesario hacer énfasis en que no son suficientes los procesos unidireccionales, reducidos a la información que emana de manera vertical en la organización desde la alta gerencia al resto de los trabajadores. Así lo ratifica Capriotti (ob.cit) cuando se pronuncia por la imperiosa necesidad de emplear las nuevas tecnologías para facilitar el flujo multidireccional de información entre todos los niveles de la organización. Este planteamiento cobra mayor fuerza en el momento actual, por cuanto las tecnologías de la comunicación han avanzado vertiginosamente desde los inicios del siglo XXI. Hoy, incluso, es posible afirmar que cada persona tiene en sus manos una plataforma tecnológica en su dispositivo móvil, a través de la cual puede manejar la información de manera instantánea.

Esta realidad permite promover la introducción de modificaciones en el manejo de todos los niveles de la comunicación organizacional, entre ellos la intracomunicación o proceso de comunicación, especialmente administrativa, que influye en la toma de decisiones; la cual pasaría del tradicional esquema vertical y horizontal a un modelo circular, en el que fluya la interacción de los trabajadores con los líderes, con el propósito de promover la fluidez de los procesos administrativos y fomentar el contacto cercano entre todos los niveles de la empresa. Definida la comunicación que se requiere en la organización de la época que la humanidad ha comenzado a transitar, es imperativo delinear las cualidades y características que debe poseer el nuevo liderazgo, para lo cual resulta interesante revisar los diversos modelos a partir de los cuales se esbozará el perfil del líder de los tiempos que empiezan a correr.

El perfil del líder comunicacional

El líder por el que esperan las organizaciones que, en el escenario postconvencional postpandemia, necesitan permanecer y crecer para lograr el éxito, debe contar con un perfil centrado en el pensamiento sistémico que promueva, precisamente, el cambio en la manera de pensar ante el desafío organizacional, que contemple la mirada holística o integral de los procesos, en los cuales todos los seres humanos que conforman a la organización son importantes.

En este contexto, la organización abierta al aprendizaje destaca la condición del líder como maestro, tal como lo sugiere el autor citado en el hilo del discurso, cuya misión no es solo enseñar al trabajador a alcanzar sus objetivos, sino motivarlo a aprender, mediante una comprensión sistémica de la realidad organizacional. Aunado a ello, este líder debe proyectar el reconocimiento de su valor personal, su compromiso con la verdad, sus valores, mostrados con el ejemplo; su misión y su propósito. Este líder, según el autor precitado, es el encargado de sondear la brecha



que existe entre la realidad y la visión de la empresa, con la finalidad de generar y mantener lo que denomina “la tensión creativa” (p.440) en su actuación y en la de todos los trabajadores.

Al mantener la tensión creativa se asegura que se inyecta energía a toda la organización y se impulsa hacia el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, es posible deducir que esto ocurre porque si el líder maneja un proceso de comunicación orientado al aprendizaje y al estímulo del pensamiento sistémico, la gente, desarrolla la capacidad de ver cada vez más aspectos de la realidad que se pueden modificar.

La tarea del líder siempre ha sido compleja por la responsabilidad que, de suyo, conlleva el solo hecho de ser considerado como tal. Ser calificado como maestro encierra una dimensión trascendental, porque como lo expuso Senge, citado previamente, “los líderes se deben concentrar sobre todo en entender los procesos limitativos capaces de retardar o detener el cambio” (p.18). En este punto llama la atención que el autor enfatiza en la importancia que tiene el hecho de que la gente de la organización se atreva a discutir abiertamente sobre temas de los que, habitualmente, no se hablaba, cuando desarrolla su capacidad de reflexión y de identificar las interdependencias y las causas más profundas de los problemas, lo cual es fundamental porque, de esta manera, se genera un compromiso compartido y, por ende, se integra la voluntad de todos para alcanzar aspiraciones de la organización.

Es evidente que en esta búsqueda de compromiso compartido, la comunicación fluye por las diferentes aristas de la vida organizacional, tanto en el ámbito administrativo y de producción, es decir, en los aspectos técnicos que configuran la generación de productos y la prestación de servicios; como en los espacios en los que permean elementos de la cultura organizacional, el fomento de la identidad y el sentido de pertenencia, en todos los cuales el líder puede llevar a la práctica la denominada conversación reflexiva o aquel diálogo destinado a involucrar y a motivar hacia la visión compartida de la organización.

A partir de esta concepción en la que se involucran las habilidades duras y las habilidades blandas, especialmente la comunicación, califica al liderazgo más allá de la tradicional concepción de alto directivo y lo define como “la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y, específicamente, para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren” (Senge, ob.cit. p.21) en lo cual es factor fundante la posibilidad de mantener la tensión creativa y la energía que produce una visión compartida aferrada a la verdad.



Es importante destacar que la presentación de una clasificación del liderazgo en el que incluye, directamente, a la comunicación: la constituida por los líderes de intercomunicación, también denominados trabajadores en red o creadores de comunidad, con la que desmitifica las teorías de otros tiempos, según las cuales el líder era un ser único y se ubicaba, usualmente, en la alta dirección; para dar paso al liderazgo de los trabajadores de distintas áreas de la organización con capacidad natural para comunicar la pasión por la innovación, aun a través de redes informales de comunicación. De esta manera enfatiza en la condición de la organización como un ser viviente, como una comunidad humana o un ser inteligente que se abre al conocimiento y al aprendizaje, aun a través de los mecanismos menos sofisticados y más espontáneos.

Reflexión Final

Por más organizaciones líderes en comunicación

En la paradójica realidad caracterizada por la profunda influencia de la tecnología en todos los procesos de la vida en la sociedad y en las organizaciones, el ser humano despunta como factor clave en todas las gestiones organizacionales, no por un afán antropocéntrico del desarrollo sino porque uno de sus procesos naturales: la comunicación, se presenta como la herramienta clave para el desarrollo de organizaciones fuertes y sostenibles. La comunicación proceso de interconexión y de entendimiento, se convierte en el instrumento más poderoso para que el liderazgo fluya como la sangre que da vida a la organización y la hace vivir en la aspiración compartida de una visión que palpita, como un solo corazón, al ritmo de un gran compromiso de los seres humanos que la constituyen con su actuación de cada día.

Referencias

- Capriotti, P (2009) Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. En M. Carretón e I. Ramos (Eds.) Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna. (pp. 41-55) AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas). <https://bit.ly/3EAG4Be>
- Moreno, C (2004) Liderazgo Humanista y Acción Directiva. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones Eben España. Disponible en <https://bit.ly/3EFGMgr>
- Senge, P (2010) La V Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica
- Takeuchi, H; Nonaka, I (1999) La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- Toffler, A (2002) El Schok del Futuro. Editor Plaza y Yáñez