

La comunicación al servicio de la inteligencia colectiva y conectiva

Año
2025

Autora
Navarro, Paula

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Navarro, P. (Octubre, 2025). *Programa de Educación Económico-Financiera de Adultos. Diagnóstico hacia la formulación de contenidos mínimos*. IX Congreso de Ciencias Económicas, XIII Congreso de Administración, X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial. Villa María: Universidad Nacional Villa María
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=48276



La comunicación al servicio de la inteligencia colectiva y conectiva.

Eje 12. Innovaciones epistemológicas, metodológicas y pedagógicas en ciencias económicas.

Este trabajo da cuenta de una acción formativa del Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la Diplomatura en Talento Humano “De la estrategia a la acción”. Es ésta una oferta novedosa de formación 100% virtual, planteada para brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de habilidades y competencias demandadas para la gestión de talento y liderazgo de alto impacto en pequeñas y medianas empresas. En esta Diplomatura el Módulo 2 incorpora conceptos de la Comunicación Social, en particular de la Comunicación Organizacional. Se toma a la organización como sujeto colectivo que utiliza una inteligencia conectiva, en donde lo importante es el número de conexiones que es capaz de establecer. En palabras de Rafael Pérez (2012), la organización es vista como una red relacional interna (inteligencia colectiva) y externa (patrón de conectividad) por la que circulan flujos que articulan la organización en sus entornos. Es entonces la comunicación interpersonal la que genera permanentes flujos de relaciones y vínculos hacia el dintorno y el entorno. Se torna esencial el conocimiento de las competencias comunicativas lingüísticas, paralingüísticas, kinésicas y proxémicas que brinda esta Diplomatura a través de actividades de diagnóstico, abordaje de conceptos y prácticas de autoevaluación. Es la comunicación una de las herramientas transversales de la praxis cotidiana de las organizaciones y empresas que permite asumir roles estratégicos en la gestión del talento. Con una planificación de 10 módulos que incluyen dictado de contenidos mediante clases sincrónicas que cuentan con material bibliográfico, videos y autoevaluación mediante el Campus Virtual disponible las 24 hs. y un Trabajo Práctico Integrador es sin dudas una propuesta innovadora para quienes buscar afianzar su liderazgo, propiciar la gestión del cambio mediante el uso de habilidades sociales personales y grupales en las que la Comunicación atraviesa cada instancia estratégica relacional.

La propuesta teórica del Módulo de Comunicación toma como línea de partida la raíz léxica de la palabra comunicación la cual es “vínculo dirigido entre uno y otro”, el que proviene del latín “*communis*”, que significa poner en común.

Se puede abordar desde una **perspectiva interpretativa**, en el sentido de la generación de una dinámica de relaciones sociales cuya base es un conjunto de interpretaciones promovidas a través de la comunicación directiva y también puede abordarse desde una **perspectiva administrativa**, dado que se sitúa en el centro de las actividades de administración eficaz -de gestión o de *management*- de las organizaciones, cuya finalidad es el desarrollo de una imagen y notoriedad consistente, entre lo que se dice y cómo se comporta, ; y de administración eficiente, ante su entorno.

Desde las primeras perspectivas teóricas, se abreva, por un lado, al enfoque del filósofo y sociólogo alemán Jürgen Habermas (1987) de la teoría de la acción comunicativa en la que se estudian tres tipos de acción: la acción instrumental, la acción comunicativa y la acción estratégica.

En cuanto a acción estratégica se plantea que se reconoce cuando la acción social se realiza orientada al éxito en el ámbito de un contexto social específico, en esta línea, aparece relacionada a la eficacia de una acción social respecto de su entorno.

Por otro lado, también se refiere al aporte del sociólogo francés François Dubet (2010), desde una perspectiva fenomenológica, que plantea que la sociología contemporánea encuentra un denominador común, el que se definen como teorías de la acción y señala que se pueden identificar cuatro paradigmas de la acción: conocimiento, interacción, lenguaje y estrategia. Cuando la acción es estrategia, esta se sitúa en un espacio de articulación que se puede modificar mientras se realiza el juego, cuya racionalidad se limita con arreglo a los objetivos que se persiguen y las oportunidades que son ofrecidas al individuo e implica una lógica de direccionamiento de las acciones que se realizan en el espacio de articulación, así esta perspectiva de la estrategia propone al actor-individuo como un agente social y cultural que persigue objetivos y que compete para alcanzar valores que son las preferencias que manifiestan.

Para los autores Habermas y Dubet, la acción social se configura estratégica en la medida que las personas desarrollan preferencias que son pretendidas y así configuran la dimensión social.

Desde la **perspectiva administrativa**, la comunicación es una actividad medular para el desarrollo de organizaciones sociales con o sin fines de lucro, de corporaciones y de empresas. Para hacer una empresa, además de producir y vender bienes u ofrecer

servicios, es preciso rodearlos de un aura que incremente su valor y, como repercusión, permita identificar el valor de la empresa u organización que lo promueve.

Es entonces que, para alcanzar los objetivos de negocios, hay muchas aristas que se deben atender, variadas relaciones que entablar, mantener y consolidar, personas a quienes persuadir, con lo que la comunicación organizacional estratégica es el camino que se debe seguir.

La actividad estratégica de la comunicación en organizaciones se ha vinculado con las relaciones públicas planteada como “la industria de la persuasión” (Barquero, 2005), cuya finalidad es realizar acciones de comunicación para generar adhesión, aprecio y preferencia respecto de una persona o de un bien económico.

1-Acción formativa de vinculación: interacción comunicativa

En el Módulo de Comunicación Organizacional de la de la Diplomatura en Talento Humano “De la estrategia a la acción” se ponen en valor los planteos teóricos del filósofo y sociólogo francés Edgar Morin (1990) en cuanto identificar las reglas de relación “*homo relatio*” que rigen las relaciones intersubjetivas entre organizaciones y sus públicos de interés, tanto como entre personas; para ello se toman en cuenta las dinámicas de interacción entre las partes, enfatizando en la calidad de los vínculos e influencia mutua que se establezcan entre los actores de la comunicación.

Al mismo tiempo, se pone atención a las reglas de generación de sentido “*homo significans*” y de significación que generan los discursos producidos en las diferentes acciones de comunicación realizadas por las organizaciones, las cuales posibilitan la relación entre las organizaciones y sus “*groupes d'intérêt*” o “*stakeholders*”, esto es, identificando las relaciones de significación entre los actores de la comunicación. En ambos casos, el modelo arquetípico de referencia es aquel cuyo eje intersubjetivo es: ego (uno) // alter (otro), en vínculos de exclusión, de coordinación y de mutuo reconocimiento, en el marco de un paradigma de la complejidad, donde se analizan las redes de relaciones entre los componentes de un sistema que se considera abierto a las condiciones de adaptabilidad y de creación de nuevas relaciones proyectadas hacia el futuro de las mismas relaciones (Morin, 1990).

La comunicación desde una perspectiva organizacional estratégica tiene como eje epistémico el concepto de fiducia¹. Con este concepto, se puede comprender la variable de confianza, esencial para explicar cómo un conjunto de acciones de comunicación, para lograr efectividad, debe basar sus formas y modalidades de expresión estratégica en el desarrollo y la mantención de los valores esenciales que sostienen la calidad y certidumbre de una actividad de comunicación. (Arriba, Echenique y Pérez, 2017: 140)

Para que la imagen proyectada por la organización sea confiable y así aceptable por los grupos de interés de la organización implementa acciones estratégicas. En las mismas debe primar la coherencia entre los valores que sostienen la relación entre los actores de la actividad de comunicación. Esta coherencia está expresada en el discurso y mantenida correlativamente en las demás acciones de comunicación en los diferentes soportes tales como imágenes, palabra escrita y hablada, marketing directo, publicidad y demás herramientas de comunicación. La cohesión y la confianza se sostienen y se verifica en todas y cada una de las actividades de comunicación, para así no provocar decepción, defraudación o contrariedad.

La parte no tangible de la organización, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura corporativa, se proyecta dentro y fuera cuando los miembros se interrelacionan.

El **dintorno** encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que, compartido con otros, dentro de la entidad, la caracterizan y la hacen particular. El dintorno se configura por el conjunto de elementos tangibles e intangibles que quedan en el interior de la organización y se refuerzan mediante la **comunicación interna**.

¹Léxicamente, la palabra fiducia tiene la misma raíz latina que fideicomiso, es decir: fe o confianza. La fiducia es conocida en el ámbito de las instituciones financieras como entre las personas, así también se relaciona con el manejo de recursos de bienes que realiza el Estado. En términos generales, la fiducia puede definirse como la administración de bienes de terceros. Partiendo de la premisa que el fundamento de la fiducia es la confianza recíproca entre el fiduciante y el fiduciario, a través de esta figura se logran hacer muchas operaciones que a su vez son funciones de las sociedades fiduciarias o sociedades de confianza, en las cuales la comunicación juega un rol clave para sustentar dichas relaciones de confianza.

Por su parte el **entorno** está vinculado a la **comunicación externa**. Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios.

También se reconoce la propuesta de la comunicación estratégica desde la concepción de un nuevo paradigma aplicable al *management*, denominado, Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009; Pérez, 2012)

Ésta expone que el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI un quiebre epistemológico en el sentido de T. Kuhn (2006). En concreto, que pasa desde la economía hacia el individuo. La estrategia centrada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados, avanza hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar según relaciones estratégicamente coordinadas. Tiene su base en la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Para esta, el proceso de strategar es un concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación con el entorno vivencial (Pérez, 2012)

En su análisis de esta teoría Raúl Herrera Echenique (2017) aclara que la Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2001) denunció la necesidad de un nuevo paradigma que explique la realidad desde una perspectiva diferente a la del *management* de los ochenta, atreviéndose a proponer el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y con él otra forma de imaginar y construir el futuro: el Paradigma Humano/Relacional.

Este, reconoce un cambio en el *management*, desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos “*homo oeconomicus*” y donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos, hacia la dirección de lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernández y Muñoz, 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalat, 2005; Pérez, 2012).

Retomando a Herrera Echenique sostiene que esta visión introduce la cuarta tendencia en el desarrollo de la estrategia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una estrategia menos racional y más relacional. Con la

base del modelo sociocomunicacional están tres conceptos: coconstrucción, cocreación y coevolución. El prefijo “co”, implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Señala además de actores, sobre todo, conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad vinculada, encadenada y conectada.

“Hablamos del cambio del actor racional al ser humano relacional” (Pérez, 2012, p. 141). Ello supone renunciar a considerar al sujeto como unidad de medida, como constructo representacional, sino observar a las personas en relación y por medio de sus relaciones significativas, representadas como unidades de sentido y significación, como *qualia*², es decir las propiedades subjetivas o cualitativas de las experiencias. Al ser *qualia* el rango fiduciario (Niño, 2009) se configura a partir de las modalidades de sentido y significación manifestados en los enunciados (verbales y no verbales) manifestados en los discursos propios de la acción comunicacional.

2- Competencias Comunicativas para las relaciones significantes

Además de lo verbal y no verbal de los enunciados se profundizó en este Módulo las Competencias Comunicativas desde los aportes de Arturo Pulido Díaz (2004) y los generados en la propia praxis docente y la experiencia a cargo de espacios curriculares de Oratoria y Locución. A saber:

Competencia lingüística: es la habilidad de usar e interpretar las formas lingüísticas correctamente. La lengua como sistema de signos: semiótico, función significar y la lengua en funcionamiento: semántico, función comunicar.

George Mead (1934), padre del interaccionismo simbólico, denomina a la comunicación verbal comunicación significativa, “lo que no se expresa en el lenguaje, no se experimenta conscientemente y, por tanto, no tiene significado”.

²El término *qualia* deriva del latín “*qualis*” que etimológicamente significa “como es”. En filosofía (Arias, 2012), se usa para definir un concepto de la experiencia mental: la vivencia personal y subjetiva de las cosas. Es un concepto profundamente subjetivista, que, en comunicación, describe la instancia de valoración experiencial expresada en las acciones de comunicación realizadas por las organizaciones sociales.

Competencia paralingüística: el cómo se dice por oposición al qué se dice. Las vacilaciones y las pausas, el volumen, el tono, el timbre, la claridad, la velocidad y la fluidez son determinantes en la calidad de recepción del mensaje. Los elementos paralingüísticos raramente se emplean aislados, de este modo el significado del mensaje resulta de una combinación de señales vocales y conducta verbal, siendo evaluados en un contexto y situación determinados.

Competencia sociolingüística: es la habilidad de producir enunciados apropiados de acuerdo con las reglas que rigen su uso, la situación comunicativa y los participantes en el acto comunicativo.

Competencia kinésica: el principal sistema de señales emocionales (resistente a la ocultación) es la expresión facial. Nos proporciona retroalimentación continua, no sólo de las emociones, sino también de disposiciones o actitudes. En cada comunicación que hacemos a una persona es 5 veces de mayor importancia lo que le transmitimos corporalmente que lo que le transmitimos verbalmente. La mayor parte del tiempo no somos conscientes de la utilización que damos a la conducta no verbal, aunque representa un 55% del mensaje, y si además sumamos los componentes paraverbales, representa un 93%. En la conversación cara a cara un 65% es conducta no verbal y un 35% conducta verbal. Flora Davis (2010) puso de manifiesto la relación existente entre habilidad para manejar la conducta no verbal y las habilidades sociales.

Competencia proxémica: capacidad que tenemos los hablantes de manejar el espacio y las distancias interpersonales en los actos comunicativos. Distancia entre interlocutores, posibilidad de tocarse, estar separados o en contacto. Los códigos proxémicos se establecen según la cultura, las relaciones sociales, los roles, el sexo, la edad. Es la habilidad que tenemos para crear, transformar y apropiarnos de espacios, tanto en la vida pública como privada. Nos permite asignarle significado al respeto o a la transgresión de esas distancias interpersonales y de los espacios codificados acorde a los grupos.

Competencia discursiva: es la habilidad de producir e interpretar diferentes tipos de discursos e interpretar y producir textos coherentes y fluidos.

Competencia estratégica: es la habilidad de utilizar estrategias de comunicación verbales y no verbales para mejorar la efectividad de la comunicación o compensar las interrupciones que pueden surgir en la misma, debido a diferentes variables de actuación o a insuficiencias en una o varias competencias.

Competencia sociocultural: es la habilidad de comprender el significado cultural que subyace en las formas lingüísticas y de establecer distinciones entre los diferentes sistemas de imágenes socioculturales.

3-Herramientas pedagógicas y metodológicas

La **metodología** en este módulo constó del abordaje teórico anteriormente detallado que se compartió en archivos de texto para lectura y profundización; clase teórica por parte de la docente al proponer gestionar conocimientos con herramientas pedagógicas de gestión del aprendizaje. También se pidió una **Primera Actividad Diagnóstico:** la cual implicó reconocer el valor de la comunicación Interna y Externa en las Organizaciones representadas por los integrantes de la Diplomatura mediante la carga de reconocimiento de las herramientas que utilizan para comunicarse con su Dintorno y con su Entorno mediante un Formulario Google docs. En este momento la propuesta metodológica es accionar herramientas pedagógicas de organización y búsqueda de información.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdDqQ0kpM6z-D-VeXtpiiVJER2i34j7a8pmmv67zWqs56Itw/viewform?usp=sharing>

Ante ese diagnóstico y el perfil de los alumnos de la Diplomatura en Talento Humano se exploró, mediante la exposición oral, la existencia o inexistencia de coherencia entre la comunicación interna y externa en sus organizaciones, para que la imagen de las mismas sea adecuada y para dar a conocer los valores que se encuentran en el seno de sus entidades.

Se presentó una **Segunda Actividad Integradora** cuyo objetivo fue comprender la Acción Comunicativa como un factor esencial para el cambio social, en términos de Habermas la racionalidad “formal” como perspectiva externa expresada en la estructura sistémica.

Finalmente, las personas debieron poner en práctica las **Competencias Comunicativas Interpersonales** al realizar prácticas de oralidad. Mediante la praxis de enunciación

verbal y para verbal se activaron las herramientas pedagógicas de comunicación y las habilidades sociales expresivas de los estudiantes.

4- Reflexiones finales

Se consideran cumplidos los objetivos esperados en esta formación en Comunicación Organizacional en cuanto los alumnos pudieron identificar, describir y reconocer la relevancia de los procesos para estrategar las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva, diseñadas a partir de decisiones que se propagan en modelos de representación sobre el futuro de las acciones de comunicación en sus organizaciones.

En ese sentido, quienes participaron de este Módulo, también reconocieron las habilidades blandas de comunicación que actualmente son necesarias para sostener la cultura organizacional en sus comunicaciones habituales poniendo atención a la discursividad cotidiana.

En particular, activaron sus habilidades blandas como la sociabilidad y la facilidad de comunicación. Observaron que estas habilidades de comunicación y de relación con las otras personas, se dan a través de un trabajo en equipo, adoptando actitudes proactivas que permiten generar nuevas ideas, y comprendieron que para que las organizaciones crezcan fundamental la eficacia de la comunicación interpersonal y de la praxis de tres aptitudes: asertividad, empatía y escucha activa (Lilian Bustamante, 2003)

Otro objetivo alcanzado fue el de visibilizar la necesidad de profesionalización en las áreas de Comunicación Organizacional. Las cuales deben estar a cargo de personas formadas en esta ciencia social. Que sean comunicólogos quienes, junto a los mandos directivos, se encarguen de esquematizar el proceso de estrategar comprensivamente la comunicación. Se reflexiona sobre el especial énfasis que requieren las dinámicas de interacción generadas previamente y, a la vez, en simultáneo, mediante la inteligencia colectiva interpersonal en el entorno y la conectiva hacia el entorno.

El desafío es continuar con este tipo de formación como Diplomatura que vincula a la Universidad Nacional de Villa María con sectores empresariales diversos, porque de esta forma los procesos se enriquecen. La Comunicación colabora para tomar las mejores decisiones, pero además merece la pena ser vivida como matriz social de la construcción colectiva. Nos invita a revisar la tentación contemporánea de tomar

solamente atajos tecnológicos para llegar a múltiples lugares. Hay una paradoja ahí porque esos atajos inteligentes, están produciendo un efecto malintencionado de sesgos e inducción a preferencias preseleccionadas. Ante ello, es sin dudas la comunicación interpersonal intrínsecamente humana, desde conversaciones asertivas, deliberaciones con escucha activa y argumentaciones empáticas la que ponemos en primera plana al servicio de la inteligencia colectiva y conectiva en las empresas y organizaciones.

5-Referencias bibliográficas

Arribas Amaia, Herrera Echenique Raúl y Pérez Rafael (2017) Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación. ISBN: 978-9942-752-08-6

Balaguer, M., Fernández, M. y Muñoz, M. (2007). La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre performance social, financiera y bursátil. Valencia: Generalitat.

Barquero, J.D. (2005). Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing. Madrid: Mc Graw Hill.

Bustamante, Lilian (2003). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen. Argentina, Cuaderno 97 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Davis Flora (2010) La comunicación no verbal, [traducción de Lita Mourgliaer]. Madrid. Alianza Editorial

Dubet, F. (2010). Sociología de la experiencia. Madrid: Complutense. Escandell, M.V. (2005). La comunicación. Madrid: Gredos.

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus.

Hamel, G., y Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. Harvard Business Review- América Latina, Clásicos HBRLA, 10-24.

Herrera, R. y Pérez, R. (2014). Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la coconstrucción y transformación de la realidad. Santiago de Chile: Santillana.

Kuhn, T. (2006). La estructura de las revoluciones científicas. 3a. ed. México: Fondo de Cultura Económica.

Mead, G. (1934). Mind, Self and Society. Chicago: The University of Chicago Press.

Morin, E. (1990). Introduction á la pensée complexe. Paris: ESF éditeur.

Niño, D. (2009). Reflexiones sobre la duda y la creencia. Cuadernos de sistemática peirciana, 1, 159-180.

Pérez, R. A. (2001). Comunicación Estratégica. Barcelona: Ariel. Pérez, R. A. (2012). Pensar la estrategia. Buenos Aires: La Crujía.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

Pérez, Rafael (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujia.

Pulido Díaz Arturo, Pérez Vilma María (2004). *Mendive*, ISSN-e 1815-7696, Vol. 2, N° 3, págs. 160-167