



Humanizando la comunicación organizacional: experiencias significativas en una entidad del gobierno

Humanizing organizational communication: relevant experiences from a government agency.

John Byron Montaña Adarve¹⁶

Resumen

El siguiente artículo comparte las reflexiones de un publicista, quien luego de dedicar diez años de experiencia laboral a crear contenidos decide aportar su experiencia desde el campo creativo al área de gestión del talento humano y comunicación organizacional, dos ejes que deben trabajar de forma sinérgica en las empresas para fortalecer la cultura empresarial. También se hace una crítica al hermetismo de algunas áreas que definitivamente deben expandir su visión, incluyendo a especialistas de otros campos como la pedagogía, la filosofía, la sociología, el arte, entre otras disciplinas, quienes pueden aportar de forma sustancial a la gestión comunicativa y del talento humano.

Estas experiencias han generado un impacto significativo en el Ministerio de Educación Nacional y podrían servir de referente para muchas organizaciones que desean consolidar equipos de trabajo interdisciplinarios donde se promueva la participación, la inclusión y la innovación. Respecto a la comunicación interna, el investigador observa un error común; en el deseo de producir piezas con ciertos cánones estéticos, se olvida de lo esencial en la comunicación, la conexión con las personas y el empoderamiento de las comunidades. Es necesario tener presente que no existe una campaña más sugestiva que aquella que es producida por los mismos sujetos a quienes va dirigida.

Lo relevante de los procesos creativos detrás de estos contenidos, no solamente se centra en la calidad de la forma (una cartelera estéticamente agradable, un video sugestivo, una intranet bien diseñada, una revista diagramada apropiadamente), sino en la fuerza del contenido, la evidencia de un trabajo colaborativo con el talento humano y de la democratización de los medios de comunicación organizacional.

Lo interesante de esta experiencia es que todo sucedió de manera remota durante la emergencia sanitaria, donde fue necesario distanciar físicamente a los trabajadores, pero los acercó mucho más a una visión de Comunicación Interna Co-creada.

¹⁶. Técnico Profesional en Producción en Publicidad de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali, tecnólogo en gestión de mercados del SENA, maestro en artes plásticas y visuales de la Academia Superior de Artes de Bogotá, magíster en comunicación-educación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y administrador de empresas del Politécnico Grancolombiano. bayron1989@hotmail.com

El término de Comunicación Interna Co-creada ha sido ampliamente estudiado por Ale Formanchuk (Formanchuk, s.f.) en una importante investigación que vale la pena examinar, pues ha motivado a un gran número de comunicadores latinoamericanos a desarrollar proyectos de liderazgo participativo donde se asume que todos son comunicadores. Esta visión permite producir campañas educucomunicativas integrales.

Con respecto al concepto educucomunicación, de acuerdo con Mario Kaplún (1998, p. 244), se entiende como el campo teórico que conecta la educación y la comunicación, teniendo como objetivo fundamental “potenciar a los educandos como emisores, ofreciéndoles posibilidades, estímulos y capacitación para la autogeneración de mensajes. Su principal función será, entonces, la de proveer a los grupos educandos de canales y flujos de comunicación – redes de interlocutores, próximos o distantes – para el intercambio de tales mensajes. Al mismo tiempo, cumple su función de proveedora de materiales de apoyo; pero concebidos ya no como meros transmisores informadores sino como generadores de diálogo, destinados a activar el análisis, la discusión y la participación de los educandos y no a sustituirlas”.

Con lo anterior, no cabe duda de que la Comunicación cocreada y la Educomunicación fomentan un entorno laboral más humano, pues se observa con preocupación una necesidad constante en las empresas: es necesario promover la creatividad, las artes, la crítica, la inclusión, el conocimiento, la conciencia, la libre expresión y la autenticidad. En otras palabras, humanizar el entorno laboral.

En esta misión de humanizar el entorno laboral es fundamental cuestionarse qué valor agregado podría aportar un comunicador en la cadena de valor

de la empresa. Ese comunicador (sea diseñador gráfico, publicista, productor audiovisual, etc.) podría generar contenidos que aporten valor al entorno laboral. El comunicador tiene la gran tarea de incentivar espacios dialógicos que impulsen la formación, no solo de buenos trabajadores, sino de buenos ciudadanos. En este caso, el comunicador que diseña contenidos para el talento humano de una organización adquiere también el rol de un pedagogo, reposando en este una gran responsabilidad para que se gestione el conocimiento de forma eficiente y se humanice el entorno laboral.

Un ejemplo concreto de ello es el caso de Mattelsa y su participación en las redes sociales. Esta marca de ropa colombiana enfoca gran parte de su comunicación (interna y externa) a transmitir mensajes para el bienestar y el respeto por la vida. Todos los posts de esta línea temática son desarrollados por ilustradores o grupos creativos. Mattelsa ha comprendido que canalizar sus esfuerzos en promover estilos de vida saludables, además de generar un alto nivel de interacción, empodera a las comunidades al transmitir información valiosa que pueden implementar en su cotidianidad.

Reflexionar sobre ciertos hábitos, generar interacciones de valor o transmitir conocimiento son algunas de las metas en la comunicación. “Los medios masivos tal como operan actualmente en su casi totalidad no son medios de comunicación sino medios de información o de difusión. Podrían llegar a ser realmente de comunicación (y de hecho algunos pocos han logrado y demostrado serlo); pero para ello tendrían que transformarse profundamente [...] el proceso de la comunicación debe realizarse de modo que dé a todos la oportunidad de ser alternativamente emisores y receptores. Definir qué entendemos por comunicación equivale a decir en qué clase de sociedad queremos vivir” (Kaplún, 1998)

Se debe entender a la comunicación como un elemento fundamental de la educación. Educación y comunicación son inseparables, pues para desarrollar procesos pedagógicos se requiere de un adecuado entorno comunicativo donde se promueva la interacción y la apropiación cultural.

El problema está en que no existe una metodología muy clara o unificada de cómo lograrlo, lo que pone en una encrucijada a los comunicadores y gestores del talento humano, quienes se limitan a realizar funciones operativas. Por un lado, muchos comunicadores organizacionales (indistintamente si su rol en la construcción de contenidos es de carácter conceptual, visual, textual, etc.) han restringido su labor, emitiendo mensajes carentes de sentido crítico, poco vinculantes y que no estimulan a la acción, como si la comunicación se tratara de una mera difusión de mensajes. Esta perspectiva instrumentaliza los procesos pedagógicos de las empresas, reduciendo la gestión del conocimiento a la memorización de políticas, procedimientos, manuales, etc. Por el otro lado, muchos gestores del talento humano han reducido su labor humanizadora a funciones netamente administrativas; pago de nómina, liquidación, contratación, selección de personal y en algunos casos capacitación.

Se requiere que la comunicación aporte verdadero valor a la organización y para ello debe ser co-creada, participativa, que empodere a los individuos sumergidos en los procesos educomunicativos. Aquellos espacios donde se promueve la inclusión, la educación, la crítica social, la liberación y la transformación social, son más propensos a generar propuestas innovadoras donde la creatividad es el eje de la cultura. Así lo expone Paulo Freire (1968) al afirmar en que la educación bancaria (aquella que solo se limita a la transferencia de información) no permite una producción o construcción dialógica.

Freire desmitifica también a la institución pedagógica como único escenario productor de conocimiento. La pedagogía debe ir más allá de las cuatro paredes del claustro educativo. De acuerdo con esto, la empresa, también se podría proyectar como un espacio de formación y crecimiento que debe ser reconstruido en aras del empoderamiento de los trabajadores y de una resignificación del trabajo.

Primeros pasos para humanizar la comunicación organizacional

Como se mencionó anteriormente, estas experiencias se obtuvieron tras la emergencia sanitaria del 2020 – 2022 en una entidad del gobierno donde el 90% de los contratistas y funcionarios optaron por la modalidad de teletrabajo, distanciándose físicamente de los espacios de interacción convencional. Dichos espacios de encuentro como a la hora del almuerzo, tomar el café, actividad de integración, fueron desplazadas temporalmente exigiendo a las áreas de comunicación y de gestión del talento humano replantear sus procedimientos. No obstante, dichas experiencias trascendieron y se convirtieron en un marco de referencia para la construcción de contenidos educomunicativos.

Las experiencias que a su vez se consolidaron como estrategias de dicho marco de referencia son las siguientes:

1. Vincular y escuchar al talento humano

En primera instancia, se consideró importante vincular a todo el equipo en la producción de contenidos, partiendo de la premisa de que todos son comunicadores. Cada uno de los integrantes tiene el potencial para ayudar a crear piezas de comunicación que inspiren a la acción. Pensar que esta labor es exclusiva del departamento de comunicaciones es un total error.

La razón de la anterior premisa radica en que, la comunicación debe ser con y para las comunidades. Una de las formas más efectivas de incentivar el involucramiento de los trabajadores es hacer responsable a los mismos de todo lo que se comunica. La comunicación no solo está en los canales oficiales de una empresa, también está presente en las conversaciones, en las acciones, en los procedimientos y es ahí donde también debe enfocarse.

Posterior a los procesos vinculantes es necesario establecer estrategias para construir diálogos a través de la escucha, teniendo en cuenta que los trabajadores pueden convertirse en los comunicadores principales pues no existirán mejores embajadores de marca. Esta visión va más allá de simplemente escuchar qué desean para la producción de sus contenidos, se trata de vincularlos en la construcción de los mismos, incluir al talento humano en la preproducción, producción y postproducción puede ser una estrategia para construir una filosofía de inclusión donde se corrijan ciertas prácticas nocivas y excluyentes que han caracterizado al sector productivo por muchos años.

La escucha es una de las actitudes que más valoran los empleados. Una persona que es escuchada se siente valorada. Si se escucha al talento humano, se podrá desarrollar un plan de acción que involucre sus capacidades, sus competencias, necesidades, deseos o expectativas, para ayudar a fortalecerlas o solucionarlas.

Para lo anterior es imprescindible la participación de los trabajadores de primera línea, líderes, jefes, formadores o cualquier otro actor que figura en la gestión del cambio. Esta tarea no siempre es fácil, muchas personas no estarán convencidas inicialmente, y no tienen

por qué estarlo. En el ámbito empresarial, especialmente, existe mucha desconfianza o timidez de ciertos procesos que exijan un poco más de las personas, que mueva a la cultura organizacional de su zona de confort, y es labor del comunicador mostrar con hechos y cifras concretas los aportes de una gestión comunicativa incluyente.

2. Confiar en el talento

Es importante brindarle al trabajador la posibilidad de crear. Con frecuencia se encuentran algunos empleados con talentos interesantes que pueden ser explotados. Siempre existen oficinistas que hubieran deseado diseñar, componer, escribir, liderar procesos creativos, pero, que en sus actuales oficios o cargos esta práctica "no tienen cabida" o no es valorada.

Es necesario mostrar la creatividad que impregnan los empleados a sus propios proyectos. Los trabajadores tienen procesos alternos que valen la pena ser reconocidos. Cuando se muestra interés en conocer un poco más sobre las personas, surge la empatía, y se fortalecen los canales de comunicación.

Desde este proyecto se puede dar fe que el campo de las bellas artes y la comunicación aportan significativamente a una nueva visión del trabajo cuando son vinculadas a toda la cadena de valor de la empresa. La razón de esto es que, las disciplinas de las humanidades no están vinculadas de una manera equitativa al sector productivo o en algunos casos se encuentran limitadas en su campo de acción. Es conveniente valerse de las humanidades para humanizar cualquier entorno y tener una visión más amplia de lo que significa humanismo¹⁷.

¹⁷ El humanismo es la comprensión de lo humano según el contexto (historia, región, comunidad, etc.). No se tienen las mismas nociones de humanismo en una sociedad esclavista de la Antigüedad a una sociedad postmoderna. Por su parte, las humanidades es el conjunto de estudios para comprender la esencia de lo humano (arte, filosofía, literatura, historia, pedagogía, sociología, derecho, antropología, psicología, etc.) Estas disciplinas permiten actuar en el mundo para hacer más humano un determinado contexto. Y esto exige comprender a profundidad nociones del ser, dignidad y libertad para potenciar estados valiosos del ser.

En el caso de los diseñadores gráficos, publicistas, productores audiovisuales, etc., tienen la capacidad para fomentar el pensamiento creativo y la expresión artística en el talento humano, lo que permitiría dar un mayor valor y acercamiento a la creatividad y la innovación como eje de la cultura organizacional.

3. Abordar un eje temático integral

Desde una estrategia para incentivar el transporte sostenible en los trayectos entre casa y trabajo hasta promover pautas para organizar las finanzas personales, toda temática cotidiana, incluso aquella que no tiene una relación directa con el entorno laboral, puede ser de gran valor para el talento humano.

La adquisición de hábitos saludables garantiza un nivel alto de bienestar y por ende una mayor productividad en los trabajadores. Se parte de que las empresas no son solo espacios de producción, sino espacios para el desarrollo humano donde se puede fomentar un amplio espectro de competencias para fortalecer las capacidades de los trabajadores.

Por otro lado, es claro que aquellas personas que trabajan de forma multidisciplinar escalan con mayor ventaja en los diferentes niveles jerárquicos frente a otros profesionales que no desarrollan capacidades y competencias de una manera integral.

Se puede tomar como ejemplo aquellos empleados con talentos extraordinarios que presentan falencias en ciertas competencias, representando esta situación una gran barrera para alcanzar objetivos particulares, y es aquí donde la empresa puede aportar al desarrollo de cada individuo.

Ahora bien, los niveles de participación esperados en estos espacios o temáticas no se logran de manera instantánea. Se

trata de un proceso lento y constante que requiere el cambio de procedimientos, solución de errores y desarrollo de nuevas perspectivas hacia el trabajo. Tan solo contar con los espacios es de por sí una garantía de oportunidades y/o accesos para quien desee tomarlos.

No se debe esperar a que los empleados valoren la comunicación interna, se debe mostrar valor en la comunicación, que es diferente. Cuando una comunicación invita a la acción y muestra resultados, se genera valor en los procesos de comunicación organizacional.

En primer lugar, se debe abordar con sensatez la cotidianidad laboral, pues se trabaja con personas que esperan sentirse identificadas en los grupos de trabajo.

Trabajar desde la sencillez y la cercanía estimulará a los empleados a ser más auténticos. Si una persona es auténtica será más fácil expresarse con honestidad, lo que aportará sustancialmente a procesos comunicativos aterrizados a la realidad laboral. Una cosa puede ser lo que se comunica al interior de la empresa otra muy diferente lo que los empleados piensan de ella.

En segundo lugar, se debe invitar a la acción. Desde este proyecto de investigación se considera que una comunicación que no invite a la acción es una comunicación perdida. Es importante asumir la comunicación organizacional como un proceso de mercadeo donde los clientes son los empleados y el producto es la cultura organizacional.

Finalmente, la comunicación debe tener un componente de sensibilización y formación.

Los contenidos deben explicar el qué y cómo del hacer en las organizaciones, pero no basta con ello, también es fundamental profundizar en el por qué y para qué del saber hacer.

Es fundamental comprender que una competencia o capacidad no se logra con una jornada de capacitación. Al igual que la institución pedagógica, los procesos educacionales deben reformarse de manera constante, explorando diferentes metodologías y en una gestión transversal, con campañas de comunicación innovadoras, sugestivas y vinculantes, y que tengan el mismo nivel de virtuosismo que una campaña externa. Es ahí donde se evidencia la integralidad.

4. Medir toda la gestión comunicativa

Desde la postura del investigador, la eficiencia de la gestión comunicativa debe ser medida. Si esta no puede ser medida no podrá gestionarse de manera estratégica. Existen numerosos instrumentos para medir los alcances de la comunicación en una organización. Desde técnicas para conocer la percepción de los trabajadores sobre la comunicación respecto al clima laboral, hasta métodos para conocer la eficacia de los medios usados para transmitir contenidos.

Es posible replantear la forma en que se presentan los informes. Estos pueden diseñarse en formatos audiovisuales más sugestivos. Desde su experiencia, el investigador considera que los extensos informes que se redactan nunca son leídos de manera completa y los formatos de video presentan varias ventajas al ser implementados.

También es importante que los informes no sean compartidos únicamente con los líderes o jefes. Se puede compartir con todo el talento humano aspectos relevantes y resúmenes de temas donde los empleados están involucrados, especialmente en aquellos referentes al bienestar organizacional.

Cuando se tiene en cuenta a todo el equipo y se comunica ampliamente ciertos temas, se

fomenta el empoderamiento y el conocimiento de todo lo que ocurre alrededor de una dependencia o empresa.

Conclusión

Es fundamental promover la creatividad, la inclusión, la crítica, la conciencia, la libre expresión, la autenticidad, y todas aquellas virtudes y/o manifestaciones del ser que fomentan tanto condiciones de vida digna como habilidades y destrezas.

En primer lugar, no es fácil cuestionarse a sí mismo especialmente desde el campo laboral, y las capacidades y competencias que se pueden aportar al ámbito productivo desde el rol de la comunicación. Siempre es posible, desde el cargo de diseñador gráfico, publicista, productor audiovisual, etc., ofrecer al entorno empresarial una producción más crítica con el entorno, más consciente de las necesidades de los individuos y del potencial de cada puesto de trabajo, lo que ayudaría a fomentar espacios de trabajo más humanos.

Es importante interrogarnos si solo es responsabilidad de las áreas de recursos humano hablar de desarrollo humano en las empresas pues los comunicadores pueden aprovechar su creatividad y competencia para crear contenidos que ayuden a resignificar el trabajo. Detrás de toda comunicación, ilustración, video, interfaz, o cualquier actividad lúdico-creativa existe la oportunidad de enseñar y aprender nuevas formas de hacer las cosas por muy pequeñas que parezcan. Además, el investigador de este proyecto afirma que, en cuanto a producción de contenidos, existen aspectos que deberían ser relevantes, como la vinculación de las comunidades a los proyectos.

Por otro lado, esta investigación originalmente se centra en desarrollo humano¹⁸ organizacional, pero para esta ocasión,

18. Del proyecto INCOGEST (inclusión, conocimiento y gestión humanizadora) desarrollado en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la Unidad de Atención al Ciudadano del Ministerio de Educación Nacional. (Montaño, 2022).

este artículo fue diseñado especialmente para un público enfocado en producción de contenidos, demostrando de esta manera que los creativos pueden ser un complemento ideal para dinamizar procesos de humanización empresarial. Se trata de una primera etapa donde existen complejos métodos para aportar al desarrollo humano y a la gestión del conocimiento organizacional a través de la educomunicación.

Referencias

Freire, Paulo (1968) *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Ediciones. 2012.

Kaplún, Mario (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la Torre, Madrid.

Montaño, John Byron (2022) *INCOGEST (inclusión, conocimiento y gestión humanizadora)*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Consultado el 31 de agosto de 2022 en: <https://acortar.link/FrlKax>