

The background features a gradient from light pink at the top to a darker purple at the bottom. In the upper left, there is a complex grid of lines that tapers to a point. The rest of the upper half is filled with numerous thin, wavy, horizontal lines that create a sense of motion and depth.

# **PARTE I**

## La voz de los teóricos



# CAPÍTULO 1

## Comunicación y psicología: una mirada organizacional

En este capítulo se presenta un recuento sobre la conceptualización teórica que algunos autores e investigadores han dado a la comunicación en las organizaciones y cómo, con el aporte de la psicología positiva, nace la comunicación organizacional positiva.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Primero, es importante partir de la apreciación de que “la comunicación organizacional, ante todo, es comunicación” (Baldissera, 2010, p. 6), lo que implica trascender la información e involucrar, necesariamente, la retroalimentación. Por ello, para Álvarez *et al.* (2005), la comunicación es un proceso complejo “que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos” (p. 33). Además, estos autores exponen que “para que una organización sea exitosa es fundamental que exista una comunicación efectiva, motivo por el cual es primordial que la comunicación deba ser planificada como cualquier otro elemento de la organización” (p. 41). Por tanto, los autores definen este tipo de comunicación como:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización. (p. 33)

Entonces, limitar la comunicación organizacional a la mera transmisión de mensajes es errado, puesto que la sola información no es suficiente causa para influir en el comportamiento organizacional en pro de objetivos compartidos. En cambio, se requiere la retroalimentación para completar el proceso y, por ende, la comunicación en las organizaciones no se puede limitar únicamente a la transmisión de información (Ortiz *et al.*, 2018).

Campollo *et al.* (2020) también resaltan la importancia que la comunicación en la organización se conciba como un proceso pensado y planeado, ya que entienden “la planificación de la estrategia de comunicación como una labor que va más allá de las meras relaciones con los medios e incluso con sus públicos” (p. 692). Por su parte, para Costa (2002), la comunicación es un intercambio necesario de energía, materia o información. Este autor entiende la comunicación en la organización como “la práctica que integra los diferentes recursos de comunicación de cualquier empresa en una acción común” (p. 12), por lo que se puede considerar “fundamento de toda actividad humana” (Rizo, 2011, p. 5).

En consonancia con lo hasta ahora dicho, Segredo *et al.* (2017) afirman que la comunicación permea todos los escenarios de vida de los seres humanos, incluyendo el de las organizaciones, y sostienen que la comunicación efectiva “permite el intercambio y difusión de la información necesaria para el funcionamiento y desarrollo del trabajo, estimula la integración del personal y la organización en su conjunto y permite lograr cohesión e implicación de los trabajadores” (p. 35). Estos autores, de acuerdo con Rivera *et al.* (2005), manifiestan que el centro de una organización exitosa es la comunicación efectiva, ya que,

entre otras cosas, gracias a esta el hombre trabajador crea colectivos que ponen algo en común.

Cabe anotar que “una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales” (Egidos y Páez, 2000, p. 2). Las organizaciones funcionan como organismos complejos que deben propender hacia una comunicación integral y mantener sus engranajes unidos, desde la coordinación de todos los recursos, ya sean materiales e inmateriales (Costa, 2002; Montoya, 2018).

Para Capriotti (1999), la comunicación organizacional o corporativa son aquellos recursos comunicativos que posee una empresa para lograr un alcance efectivo con todos sus públicos. Entonces, sea denominada comunicación organizacional, corporativa, empresarial, institucional, etc., esta “se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales” (p. 1).

Por ello, para que una organización sea estratégica debe ser constante con una comunicación también estratégica (Armijos *et al.*, 2020), proceso en el que se debe considerar a todos los públicos, pues una de las funciones de la comunicación organizacional se evidencia a través del flujo de mensajes y de las relaciones e influencias que se generan entre la empresa y sus públicos, lo que disminuye la complejidad de estas, tanto a nivel interno como externo (Montoya, 2018; Bosch *et al.*, 2021).

Por esto, Egidos y Páez (2000) afirman que la comunicación organizacional tiene como objetivo principal diseñar diferentes formas de comunicación resumidas en una interacción positiva entre la empresa y sus públicos; es decir, las organizaciones tienen una gran necesidad de gestionar la comunicación que tienen con dichos públicos, independientemente de que este proceso sea dado de manera interna o externa (Montoya, 2018). Así, la comunicación interna y externa es, para Costa (2002), una dicotomía dentro/fuera que permite generar estrategias y objetivos comunicativos.

### ***La comunicación interna: ineludible proyección hacia lo externo***

Tal como quedó expresado en líneas anteriores, las organizaciones pueden alcanzar altos niveles de éxito a través de la comunicación si esta se gestiona de una manera estratégica. Teniendo en cuenta la importancia que tiene y la influencia que ejerce la comunicación sobre los trabajadores, se puede llegar a mejorar notablemente el comportamiento y el ambiente laboral (Segredo *et al.*, 2017), entre otros aspectos.

Hernández y Rojas (2019) también insisten en que la comunicación representa un proceso estratégico para incidir en el comportamiento de los individuos implicados con la organización y para mejorar su desempeño. Los mensajes positivos transmitidos por las organizaciones están vinculados a diversos aspectos de la vida institucional interna, que son valorados por los miembros de la empresa, lo que permite articular un análisis interno frente al aprendizaje institucional que lleva a forjar dinámicas positivas.

Sobre esto, dicen Álvarez *et al.* (2005) que la empresa “debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilice en pro del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación” (p.35). Como consecuencia, “cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información” (p.35). Según estos autores, a nivel interno, la manera

de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hace. (p.34)

En consonancia, para Montoya (2018), esto significa que la comunicación interna se convierte en una herramienta de gestión que mueve a los colaboradores en pro de un bien común. Así, la gestión de la comunicación corporativa permite que sea posible darle lugar a la afirmación de que el trabajo colectivo, en el entorno organizacional, supera todas las limitaciones personales de los colaboradores y permite una mayor implicación para alcanzar los objetivos institucionales, pues “no es posible imaginar al hombre, mucho menos a una organización, sin comunicación” (p. 785).

Y es que la comunicación hace que los individuos desarrollen y compartan una sola visión, jugando un papel importante como elemento de interacción social (Riel, 2018; Cedillo y Zamora, 2020). Los individuos dentro de la organización “han pasado de ser meros espectadores de la realidad que les envolvía a ser sujetos activos, creadores o cocreadores de contenidos comunicativos” (Campollo *et al.*, 2020, p. 693). Por tanto, la comunicación interna se puede entender como aquel

conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación y diversas tácticas que los mantengan informados, integrados y motivados. (Pazmay, *et al.*, 2018, p. 2705)

Lo anterior implica fomentar el compromiso de la fuerza laboral dentro de la organización; es decir, plantear estrategias de comunicación que potencien las relaciones de trabajo (Ballvé, *et al.*, 2008). Así, se genera una cultura de vigor y aprendizaje que contribuya a la satisfacción de los empleados, y se facilitan aspectos como la toma de decisiones, la autonomía de los equipos y se reducen comportamientos incisivos o que no son provechosos para los trabajadores y la empresa (Castro y Díaz, 2020).

Es así que el rol que tiene la comunicación, tanto en el desarrollo organizacional como en el desarrollo personal de los colaboradores, es muy importante, puesto que, según Rivera *et al.* (2005), “faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que tratan de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto al desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción” (p. 34).

Por tanto, las organizaciones y sus directivos deben comprender el papel que juega la comunicación y asignarle un nivel considerable de valor (Formanchuk, 2006). Dicho valor se justifica ya que, gracias a él, no solo se mantienen informados y retroalimentados todos los individuos que hacen parte de estas, sino que además se incrementan los niveles de estímulo para lograr objetivos y conformar un ambiente laboral armónico, resiliente y con disposición a los cambios implicados al entorno organizacional (Arras *et al.*, 2008).

Entonces, entendiendo que, a nivel interno, la comunicación se orienta para incidir en las relaciones entre los miembros del entorno laboral (Ortiz *et al.*, 2018), a nivel externo, todo esto se proyecta. La comunicación abarca aquellos vínculos con grupos considerados ajenos a la organización como entidades públicas, inversores o el mercado laboral, lo que además se alimenta con esfuerzos en publicidad, relaciones públicas o mercadotecnia (Riel, 2018), por mencionar algunos.

Así pues, los públicos y la implicación que tiene una comunicación efectiva tanto interna como externa para con estos es importante para toda organización, puesto que las organizaciones deben generar y compartir mensajes con un alto valor significativo (Segredo *et al.*, 2017), lo que se logra a través de “momentos comunicativos acertados y proyectados, articulados dentro de una estrategia clara, con objetivos concisos, en la que se considere cuál información y cuál conocimiento se quiere recoger y conservar” (p. 34).

En este punto, es necesario comprender que “la comunicación de una empresa se sustenta cada vez menos en lo que dice, y más en lo que hace” (Álvarez y Muñiz, 2013b, p. 102). Por ende, cabe anotar que dichas estrategias comunicativas deben ser menos directas, pero enfocadas en influir en el comportamiento de los diferentes públicos de la organización (Riel, 2018).



Por ello, es primordial que las organizaciones generen lazos con sus diversos públicos a través de las interacciones logradas desde una correcta comunicación que inicia en el interior, puesto que esta se convierte en “una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella” (Saladrigas, 2005, p. 3).

Por consiguiente, se entiende que, a través de la comunicación, se genera un impacto positivo en todos los públicos de la organización, para enfrentar los cambios que el mundo trae consigo; es decir que, a través de la comunicación, las organizaciones se dan cuenta de que están ubicadas en un contexto cambiante, lo que afecta, de alguna manera, el decidir organizacional. Por tanto, esto representa algo que se debe tener en cuenta en todo su accionar (Montoya, 2018).

El entendimiento de que el mundo, las sociedades y las organizaciones están sujetas a múltiples y constantes cambios hace que en las empresas se viva “un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación de la organización y su entorno” (Segredo *et al.*, 2017, p. 33).

Dicho entorno se caracteriza por ser complejo, donde reina la incertidumbre y la competencia entre empresas; por ende, se debe incrementar la búsqueda de estrategias con el objetivo de llegar a la mejora y al aprovechamiento de los recursos (Montoya, 2018). Esto se resume en el cumplimiento de la estrategia de negocio, puesto que, según Álvarez *et al.* (2005),

la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal) conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI. (p. 33)

Dicho éxito, generalmente traducido en competitividad, rentabilidad y crecimiento, solo puede ser logrado a través de una correcta gestión de la comunicación interna, específicamente enfocada en aspectos como “la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia” (Segredo *et al.*, 2017, p. 33).

En cuestión de crecimiento empresarial, la comunicación se puede orientar para llegar, de forma práctica, a todos los actores de la organización, lo que ayuda a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral (Rivera, *et al.*, 2005). Esto se logra a través de una comunicación efectiva y positiva, la cual facilita todos los recursos organizacionales para generar escenarios y ambientes idóneos de desarrollo (Hernández y Rojas, 2019).

En suma, el complemento de la comunicación en las organizaciones es ineludiblemente la psicología. En este caso se habla del enfoque positivista de esta que, como lo expresan Bravo *et al.* (2016), brinda herramientas necesarias para evitar que las personas caigan en problemas psicológicos; en consecuencia, se puede afirmar que la teoría de la psicología positiva, más que describir el comportamiento humano, lo prescribe (Medina, 2019). Por tanto, reconociendo su importancia y alcance, a continuación, se desarrollan los temas psicología positiva, psicología positiva desde el ámbito empresarial y, finalmente, se teje su relación con la comunicación.

## **Psicología positiva: concepto, inicios y abordaje en América Latina**

Siendo la perspectiva positiva una propuesta relativamente joven, no son muchos los teóricos que la desarrollan, por lo que el lector percibirá en esta parte un limitado conjunto de voces de autores. Los pioneros son Salanova, Llorens, Martínez, Álvarez, Muñiz, Bravo, Durán y Extremera, por mencionar algunos; sin embargo, se pretende aquí el logro de una exposición rigurosa y profunda sobre los diferentes temas.

Entonces, la psicología positiva se puede definir como aquella que se centra en los aspectos positivos del ser humano, el desarrollo del bienestar psicológico y la felicidad del hombre (Álvarez y Muñiz, 2013a). A nivel organizacional, esta considera que la empresa debe tener la salud del trabajador como una meta y un objetivo dentro de las políticas institucionales (Salanova, 2008). Así, el trabajo es una fuente de desarrollo personal y social que contribuye a que “las personas y las sociedades disfruten de una vida plena y saludable” (Ortega, 2020, p. 1).

Así mismo, la felicidad en el trabajo atañe a diversas cuestiones como la satisfacción de los colaboradores, su nivel de compromiso y sus estados de ánimo (Álvarez y Muñiz, 2013a). Por esto, las organizaciones deben generar niveles de positividad en todos sus trabajadores, tanto en su entorno laboral como en su vida personal (Salanova *et al.*, 2016).

Aquí es importante comprender que aspectos como las fortalezas y las capacidades psicológicas de los colaboradores pueden ser gestionadas para obtener un mayor funcionamiento organizacional (Salanova, 2008). Esto quiere decir, según Álvarez *et al.* (2005), que

en las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la alta gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea



motivado, y de esa manera este aportará valor e inspiración a sus otros compañeros. (p. 34)

Esto se traduce en que “la gente suele actuar con más intensidad y compromiso cuando sienten que su participación es útil o necesaria” (Agut *et al.*, 2020, p. 70). De aquí la necesidad de reiterar que las organizaciones deben tener la capacidad de generar valor para sus públicos internos, y que estos, en respuesta, le aporten positivamente (Rodríguez y Vázquez, 2019), “consiguiendo transformar a las personas de la organización hacia su mejor yo posible” (Ortega, 2020, p. 5).

Pero esto no siempre fue así. Desde su nacimiento y en especial después de la Segunda Guerra Mundial, la psicología basó sus estudios en la parte negativa de la vida del hombre, es decir, se centró en corregir el malestar de las personas, sus enfermedades y sus trastornos (Bravo *et al.*, 2016; Gallego, 2019). Fue solo hasta finales del siglo xx cuando comenzó a surgir la idea de considerar aspectos positivos como la plenitud y el bienestar.

Esta nueva perspectiva plantea la necesidad de enfatizar y trabajar sobre aquellos temas que los seres humanos usan para apreciar y darle valor a su existencia, tales como la felicidad, la satisfacción o la calidad de vida (Domínguez e Ibarra, 2017). Por ello, Martin Seligman, en su discurso inaugural como presidente de la American Psychological Association, en 1998, planteó que se puede y es menester estudiar dicho lado positivo del hombre (Fowler *et al.*, 1999).

Para Fernández y Vilariño (2018), a través de dicha intervención, Seligman “intenta proponer una perspectiva diferente acerca de la realidad psicológica del ser humano” (p. 124), visión que se traduce finalmente en esta nueva corriente denominada psicología positiva, postura que, de alguna forma, propone equilibrar una balanza teórica, pues no pretende reemplazar a la psicología tradicional, sino representar un complemento (Domínguez e Ibarra, 2017). Tampoco es su finalidad la de descartar la existencia de los aspectos negativos, puesto que, según Medina (2019),

lo negativo (adversidad, malestar emocional, dificultades) entra en la mira de esta disciplina psicológica por dos principales razones: primero, porque es parte de la realidad y de las condiciones externas al individuo que, en su inmutabilidad, resulta poco práctico intentar cambiar; segundo, porque aceptar lo negativo de la vida trae beneficios (seres humanos más sólidos y felices, sentirnos agradecidos). (p. 9)

Por su parte, la psicología positiva se centra en el estudio científico del florecimiento del bienestar psicológico de las personas, la optimización de la felicidad, la dignidad, la excelencia, etc., al mismo tiempo que se enfrentan a la vida cotidiana y a las adversidades

(Álvarez y Muñiz, 2013a; Fernández y Vilariño, 2018). Dicha disciplina “intenta entender las condiciones, procesos y mecanismos que llevan a aquellos estados subjetivos, sociales y culturales que caracterizan a una vida plena” (Castro, 2012, p. 108).

En consonancia, esta rama de la psicología, sin dejar de lado aquellos aspectos negativos, puede facilitar el desarrollo individual de rasgos, competencias y experiencias positivas (Bravo *et al.*, 2016). Es decir, desde una perspectiva integradora, “no solo forma parte del entramado de prácticas discursivas referentes al ser humano, sino que también produce sujetos que se piensan a sí mismos de maneras específicas” (Medina, 2019, p. 10).

En consecuencia, es posible afirmar que los mayores avances en este campo se originan gracias a su enfoque en la construcción y desarrollo de fortalezas, competencias y virtudes, más que en la corrección de imperfectos o debilidades (Bravo *et al.*, 2016), lo que significa que esta se convierte en “una disciplina que es al mismo tiempo una ciencia productora de verdades y una ética que promueve determinadas prácticas de sí” (Medina, 2019, p. 10).

Por ende, múltiples académicos se han interesado en esta teoría para el estudio y desarrollo de prácticas que promuevan la integración de temáticas como el bienestar humano y la felicidad, así como sus condiciones y características (Domínguez e Ibarra, 2017). Por tanto, se puede afirmar que la psicología positiva “se ha convertido en un vibrante campo de trabajo para los investigadores de las ciencias sociales interesados en un amplio rango de dimensiones y competencias orientadas hacia lo positivo” (Bravo *et al.*, 2016, p. 156).

Entre los eruditos, según Domínguez e Ibarra (2017), se destacan Mihaly Csikszentmihalyi, Christopher Peterson, Edward Diener, George Vaillant o Barbara Fredrickson. Sus trabajos se han enfocado en temas como las emociones positivas, el desarrollo de los talentos, el optimismo o las relaciones interpersonales positivas.

Esto significa que la psicología positiva “no representa una única teoría, sino que intenta unificar una serie de estudios que incorporan la noción de positivo” (Castro y Lupano, 2016, p.2). Por esta razón esta teoría, desde sus primeros años, tuvo un gran impacto y desarrollo en el ámbito académico (Castro, 2012). En palabras de Domínguez e Ibarra (2017):

Este nuevo enfoque que mira a la psicología de una forma muy distinta al tradicional se encuentra muy bien fundamentado; y las herramientas y recursos con los que se cuenta hoy en este campo han sido el resultado de años de investigación y experimentación. (p. 677)

Muestra de ello se refleja en la creación de instituciones internacionales, como el European Network of Positive Psychology o la International Positive Psychology Association,

que cuentan con profesionales de todo el mundo, y en la creación de programas académicos que tratan contenidos provenientes de esta teoría, como en la Universidad de Pennsylvania en Estados Unidos o en la University of East London en Reino Unido (Castro, 2012).

Por otra parte, en América del Sur, “a diferencia de lo que ocurrió en el hemisferio norte, no existió un momento fundacional, mediante las palabras de un psicólogo reconocido, como el caso de Martin Seligman en los Estados Unidos” (Castro, 2012, p. 109). Es por ello por lo que, en el año 2009, la IPPA (Asociación Internacional de Psicología Positiva), con el fin de desarrollar investigación teórica en contextos hispanohablantes y de habla portuguesa, creó una comisión internacional conformada por países latinoamericanos, además de España y Portugal (Lupano, 2014).

Esto generó el nacimiento de la Red Iberoamericana de Psicología Positiva, dirigida por James Pawelski e integrada por países como Argentina, México, Venezuela, Brasil, Uruguay y España, de los cuales México, Brasil, Argentina y España han generado mayor producción científica (Castro, 2012; Lupano, 2014).

Por su parte, Castro (2012) afirma que la psicología positiva fue introducida en dicha parte del mundo desde el año 2000, gracias al trabajo de María Martina Casullo. Según el autor, los aportes de Casullo permitieron incluir tópicos de esta teoría en diversos programas académicos en Argentina (Castro, 2012). No obstante, esta disciplina “posee una historia de larga duración todavía por escribir” (Fernández y Vilariño, 2018, p. 129), y más si se prescribe al contexto sudamericano.

Por esto, es importante entender que la psicología positiva se encuentra “condicionada a la cultura y contextualización en la que se encuentre, por lo tanto, no puede ser universal, debe adoptar una multiplicidad de perspectivas culturales” (Reig y Rico, 2019, p. 34). Esto implica que sus aplicaciones y focos de estudio puedan ser modificadas dependiendo de dicho contexto (Bravo *et al.*, 2016).

En conclusión, a pesar de que durante sus dos décadas de existencia la psicología positiva ha crecido rápidamente y se ha posicionado como un fenómeno de estudio en el campo académico (Medina, 2019), en América Latina su producción científica se enfrenta a un doble desafío, puesto que se debe reforzar su base teórica a través de nuevos conocimientos, además de su necesidad de completar su adaptación a nuevos entornos o ámbitos (Lupano, 2014), incluyendo el organizacional o laboral, lo que se despliega a continuación.

## La psicología positiva desde el ámbito organizacional

Tal como pasó con la psicología tradicional, en el ámbito laboral, la psicología organizacional se centra en la parte negativa de las personas, aquellos factores de riesgo como los conflictos, comportamientos y patologías, que a su vez afectan aspectos de las empresas como la productividad (Gallego, 2019; Bravo *et al.*, 2016).

Esto implica reconocer la necesidad que tienen las empresas de invertir en programas que aporten al desarrollo integral de sus trabajadores, para evitar así problemas como la deserción o el estrés laboral, modificando su perspectiva, y viendo aquellos fenómenos organizacionales negativos como una oportunidad de cambio. De esta manera, es posible inclinarse por fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como de la organización (Bakker *et al.*, 2012; Lupano, 2014, Ortega, 2020).

En otras palabras, “cobra especial relevancia el estudio de factores de personalidad que pueden estar relacionados con el funcionamiento óptimo de los empleados” (Castro *et al.*, 2019, p.427). Por ello, autores como Le Blanc y Oerlemans (2016) advierten que se ha

visto un crecimiento en el interés, tanto desde el punto de vista académico como de negocios, por desarrollar organizaciones sostenibles que tengan la capacidad de perdurar y simultáneamente satisfacer una línea de base triple de desempeño medioambiental, económico y humano. (p. 185)

Aquí, el factor humano entra a ser una parte importante dentro del estudio organizacional (Bravo *et al.*, 2016), lo cual implica que las condiciones de trabajo se comienzan a valorar como una fuente de salud o enfermedad (Acosta *et al.*, 2015, p. 2). Por ende, es posible demostrar que enfocarse en elementos positivos trae buenos resultados para la organización, pues favorece la productividad y la retención de talento (Arroyo, 2018; Castro y Díaz, 2020).

Como resultado de ello, nace la psicología organizacional positiva, definida como el “estudio científico de las experiencias subjetivas y los rasgos positivos en ámbitos de trabajo positivos y su aplicación para mejorar la efectividad y la calidad de vida en las organizaciones” (Bravo *et al.*, 2016, p. 157).

Específicamente, se considera que esta disciplina emerge luego de que Jane Dutton, Kim Cameron y Robert Quinn (pertenecientes a la Universidad de Michigan, Estados Unidos), crearan, en el año 2000, el Centro para el Estudio de la Psicología Organizacional Positiva, poco después de que Martin Seligman introdujera el espectro de estudio de la psicología positiva (Lupano, 2014).

La razón de ser de esta teoría nace en el descubrimiento de aquellas características que garantizan la plenitud de la vida organizacional, integrando aquellos elementos positivos tanto en los empleados como en la organización en general (Salanova *et al.*, 2016). Es decir, al girar alrededor de emociones positivas, se configura el crecimiento de una vida organizacional satisfactoria (Álvarez y Muñiz, 2013a).

Esto indica que tanto las condiciones negativas como las capacidades psicológicas positivas de la fuerza laboral se pueden medir, desarrollar y gestionar para contribuir a mejores resultados empresariales (Bravo *et al.*, 2016; Lupano, 2014). Visto de otra forma, “es posible analizar la capacidad de la disciplina psicológica para construir fenómenos y promover subjetividades y formas de relación particulares” (Medina, 2019, p. 1).

Como una parte fundamental del medioambiente circundante en la organización, dichas relaciones hacen que cada individuo decida con quienes interactuar positivamente en su vida laboral, incluyendo el hacerlo con la empresa y consigo mismo (Bretones y Jaimez, 2011; Bakker *et al.*, 2012). Estos aspectos de sociabilidad permiten la evolución profesional de los trabajadores, potencian la manera en la que el colaborador se identifica con la empresa y aportan así al cumplimiento de los objetivos institucionales (Arroyo, 2018; Castro y Díaz, 2020). Conforme a esto, para Le Blanc y Oerlemans (2016), la psicología organizacional positiva

hace que los individuos realicen un esfuerzo extra para lograr la tarea que tienen por delante, los motiva al permitirles esperar resultados positivos, les permite generar varias soluciones si emerge algún problema, y logra que los individuos puedan enfrentarse de buena manera a eventuales dificultades. (p. 186)

Esto implica que las organizaciones deben ser estudiadas desde una perspectiva más positiva, logrando la optimización de tres componentes, nombrados por Salanova (2008) como capital humano, capital social y capital psicológico. Dicho enfoque “se basa en la premisa de que la exposición a fenómenos positivos aumenta las capacidades y recursos de individuos, grupos y organizaciones” (Lupano, 2014, p. 278).

El capital humano se ha estudiado desde una perspectiva más individual, es decir, enfocándose en un análisis al propio trabajador, enfatizando las emociones o características positivas que posee para la búsqueda de recursos personales que ayuden en el desarrollo de su excelencia laboral, personal y, por último, el alcance de su dignidad (Bravo *et al.*, 2016; Domínguez e Ibarra, 2017; Bakker *et al.*, 2012).

Estos recursos personales contribuyen al desarrollo del capital social, puesto que este implica poner dichas capacidades en función de las relaciones que se tienen con los demás; es



decir, estos vínculos establecidos son características compartidas que se definen a nivel global y se ponen al servicio de otras personas, con lo que permiten generar sentimientos positivos para darle significado a la vida (Lupano, 2014; Veloso *et al.*, 2015; Castro y Lupano, 2016; Guachamín y Portalanza, 2016; Domínguez e Ibarra, 2017).

Por su parte, el capital psicológico puede ser definido como aquel estado psicológico positivo que alcanza una persona, donde están implicados altos niveles de emociones que le permitan su desarrollo personal, como la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia (Le Blanc y Oerlemans, 2016; Veloso *et al.*, 2015). De igual forma, se puede definir como el proceso por el cual se optimizan los propios afectos y conductas, alcanzando, a través de estos, un estado de bienestar psicológico global (Bretones y Jaimez, 2011). Dicho estado de bienestar, según Domínguez e Ibarra (2017), es alcanzado por los empleados en las organizaciones, a través de una serie de

herramientas para darles una ventaja competitiva y diferenciada ante los demás, que las lleve a generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basadas en sus talentos, les permita prosperar, alcanzar el éxito y la felicidad, haciendo lo que mejor saben hacer con pasión, dedicación y concentración; y, por otro lado, descubrir su propósito de vida. (p. 673)

Por consiguiente, es posible afirmar que el estudio de la psicología organizacional positiva está enfocado en el óptimo funcionamiento “de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” (Salanova *et al.*, 2016, p. 177). Esto cobra importancia ya que, según Gallego (2019), el trabajo se ha convertido en

una de las fuentes más importantes de una vida con significado, porque el trabajo no es simplemente trabajo, forma parte de la identidad del individuo y socialmente nos identificamos con nuestra profesión, además de condicionar fuertemente la vida de las personas; de ahí la importancia que tiene la psicología organizacional positiva. (p. 4)

Por esto, surge un gran interés en fomentar altos niveles de bienestar psicológico positivo en la fuerza laboral, puesto que, en la práctica, esta disciplina alude a una serie de procesos positivos aplicados a diversos contextos organizacionales (Lupano, 2014, p.278; Le Blanc y Oerlemans, 2016).

Similarmente, para Salanova (2008), la psicología organizacional positiva considera la salud de los trabajadores como una meta y un objetivo de las políticas organizacionales;



por ende, la correcta aplicación de esta disciplina lleva a diversos niveles de desarrollo y cambio (Bakker *et al.*, 2012).

Este proceso de cambio que implica la implementación de dicha disciplina responde al reconocimiento de aquellos síntomas de desagrado en el trabajador, al mismo tiempo que se trabaja por el incremento de su bienestar psicológico, llegando a un funcionamiento empresarial positivo y saludable (Guachamín y Portalanza, 2016; Gallego, 2019). Visto de otra forma, en palabras de Bretones y Jaimez (2011), la gestión de dichos aspectos

contribuirá al establecimiento final de una organización saludable caracterizada por entender la salud como un valor estratégico de la empresa, no solo con el fin de tener un ambiente físico de trabajo sano y seguro, sino desarrollando un ambiente social de trabajo inspirador para las personas que la integran de manera que estas se sienten vitales y enérgicas. (p. 11)

En conclusión, es importante que las empresas reconozcan que, aparte de solucionar aquellas características negativas o el malestar de su fuerza laboral, deben fortalecer todos los procesos que les ayudan a incrementar su sano funcionamiento, priorizando estrategias que beneficien a quienes hacen que la institución marche correctamente. Estos aspectos contribuyen expresamente a la formación de organizaciones saludables, lo que constituye tema del próximo capítulo.

## **Relación de la comunicación y la psicología en las organizaciones, desde la perspectiva positiva**

Según Muñiz (2016), la comunicación positiva es aquella que, desde distintas perspectivas, se centra en el bienestar, la felicidad, el florecer y la plenitud de las personas. Por ende, esta se lee como aquella que, en el marco de un acto comunicativo, fomenta el bienestar integral y la felicidad de todos los individuos que participen de este.

Puede afirmarse que el nacimiento de esta nueva visión de la comunicación recibió gran influencia en la psicología positiva, entendida como aquella rama de la psicología que se enfoca en las fortalezas psicológicas y las experiencias positivas aplicadas a distintos contextos y colectividades (Salanova y Llorens, 2016).

Álvarez y Muñiz (2013a) afirman que uno de los paradigmas de la psicología positiva es, justamente, el de la comunicación positiva aplicada en el entorno organizacional, la cual

insiste en el fomento consciente e inconsciente de la felicidad y en el bienestar psicológico de los públicos a los que se dirija.

En suma, Álvarez *et al.* (2005) aportan que la comunicación en las empresas debe plantearse como una oportunidad para que los colaboradores participen activamente y se integren a todos sus procesos, alimentando aspectos como la motivación en el trabajo o la generación de sentido de pertenencia. Así, la buena gestión comunicativa “ayudará a que los individuos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo” (p. 36).

Estos logros se resumen en la obtención de indicadores positivos que reflejan la existencia de empleados saludables, resilientes y satisfechos, con una percepción positiva de su trabajo y un buen desempeño (Salanova *et al.*, 2016), permitiendo que se alcancen metas comunes de la empresa y aportando a su satisfacción y motivación (Cedillo y Zamora, 2020).

Según Álvarez y Muñiz (2013b), en la medida de lo posible, la comunicación debe estar

encaminada a fortalecer, además del compromiso y la identificación con la organización y sus valores, el desarrollo personal y el bienestar psicológico de las personas que la componen, objetivo último que al cumplirse se verán cumplidos otros objetivos empresariales y organizacionales importantes. (p. 96)

Para Salanova (2008), las organizaciones que tienen esto en cuenta son conscientes de que, para sobrevivir en un mundo que está en constante cambio económico y social, deben tener una fuerza laboral motivada y con un alto nivel de bienestar psicológico, adaptándose a la tendencia de “fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y posibilitar la gestión del cambio” (Castro y Díaz, 2020, p. 1).

Esto, teniendo en cuenta que, según Álvarez y Muñiz (2013b), si la comunicación organizacional tiene como objetivo principal el aumento de la felicidad, es previsible un incremento en la salud dentro de la organización. Tales autores previenen que:

no se trata ya de acompañar la labor principal de la compañía con acciones socialmente responsables, y que desde el punto de vista de la comunicación se puedan aprovechar para la mejora de la imagen y el compromiso mutuo entre sociedad y empresa, sino de tener una verdadera vocación de servicio en pro de la felicidad de públicos tanto internos como externos. (p. 10)

Cabe anotar aquí que la comunicación, más que ser vista como un elemento para lograr objetivos, debe ser vista como una fuerza transformadora en las organizaciones (Álvarez *et al.*, 2005). Por ende, la comunicación organizacional positiva debe estar al servicio de la felicidad, para modificar la calidad de vida y el bienestar de todos los miembros de la organización (Álvarez y Muñiz, 2013b).

Por tanto, la comunicación positiva se piensa en pro de las interacciones interpersonales tanto en la sociedad como en el ámbito de las organizaciones, en cuyo caso se denomina comunicación organizacional positiva, la cual se centra en cumplir la función de lograr relaciones laborales positivas. En este sentido, es importante comprender que “la comunicación es una esfera constitutiva del desarrollo humano, que determina el proceso de humanización y se consolida como eje fundamental del bienestar y la calidad de vida de las personas” (Calvache, 2015, p. 327).

Así, la comunicación deja de ser limitada a la producción de mensajes simbólicos para implicar la propia conducta empresarial (Capriotti, 1999). En otro sentido, lo que los públicos consideran de una organización no es más que la consecuencia de la gestión de su comunicación, a la vez de su propia vivencia y la vivencia de los demás con la empresa (Capriotti, 1999).

Estas vivencias se reflejan en la adquisición de un compromiso con la organización, puesto que, a través de una influencia positiva, lograda por medio de la comunicación, los públicos internos comienzan a ver las metas y los logros de la organización como propios, lo que permite generar un compromiso que movilice a los colaboradores hacia un fin común (Carreón 2015; Castro y Díaz, 2020).

Por tanto, “la participación en comportamientos procausa parece ceñirse a la posibilidad de espacios de comunicación abiertos” (Agut, Nos y Pizano, 2020, p. 70). Esto significa que existe la necesidad de plantear estrategias comunicativas que sean positivas y aporten al crecimiento empresarial, al mismo tiempo que fomentan la felicidad, el bienestar integral, el sentido de pertenencia y la motivación de la fuerza laboral.

Habiendo desarrollado hasta aquí la dimensión comunicación, desde sus ramificaciones comunicación organizacional, comunicación positiva, comunicación organizacional positiva, y su relación, se requiere adentrarse al mundo de las organizaciones saludables, segunda dimensión fundamental del presente estudio.