



# CAPÍTULO 4

## Hallazgos desde el phillips 66

Este capítulo corresponde al informe de los resultados arrojados a través de la aplicación del método Phillips 66, ejercicio en el que se contó con la participación de importantes expertos, tanto de la psicología como de la comunicación organizacional.

## **Organizaciones saludables: la visión de los psicólogos organizacionales**

Tal como se explicó antes, al grupo de psicólogos se les asignó la letra P y un número correspondiente con un orden específico que se le dio a cada participante. La primera pregunta, *Para usted, ¿qué es una organización saludable y cuál es la diferencia con una organización tóxica o no saludable?*, obtuvo respuestas que permiten ver un consenso generalizado entre P1, P2, y P3, al considerar dicho tipo de organización como aquella que vela primordialmente por la salud de su fuerza laboral.

Por su parte, para P1 y P2, esto se logra asumiendo un compromiso social establecido a través de la planificación de acciones sistemáticas que se enfoquen en el desarrollo y la conservación de niveles altos de bienestar, tanto de los empleados como de la organización en general. Por ello, es necesario que una empresa se enfoque también en mejorar la competitividad y productividad de sus colaboradores.

Aquí, según P3, se debe tener un equilibrio entre la salud de los empleados y la de la organización, enfocándose igualmente en aquellos elementos que permiten el fortalecimiento económico de la institución, puesto que puede ser poco acertado creer que el bienestar de la fuerza laboral lo es todo.

P3 también expone que para mantener dicho equilibrio, las organizaciones requieren generar el suficiente rendimiento que les permita sobrevivir como negocio, al tiempo que ponen en común, entre los equipos de trabajo, los objetivos necesarios para cumplir con ello. Y concluye este punto resaltando la importancia de la retribución, ya que si el colaborador no siente un equilibrio entre su esfuerzo y lo recibido como pago, en él se pueden generar sentimientos de traición, al igual que cuando la organización propicia un espacio para el desarrollo del bienestar del empleado y este no le corresponde.

El mencionado experto también considera que las empresas podrían no ser saludables o llegar a ser tóxicas, cuando no procuran tener los equilibrios mencionados, con lo que se obtiene un desajuste entre la salud de los empleados y la del negocio como tal. De igual manera, ve las organizaciones tóxicas como aquellas empresas que tienen un clima organizacional negativo, su cultura laboral no es coherente o no tienen figuras de liderazgo adecuadas.

Para P1, otro motivo que permite que una organización sea tóxica se evidencia cuando no se trabaja lo suficiente por mantener altos niveles de salud, cuando no se desarrollan elementos como los recursos y prácticas organizacionales saludables, es decir, no se ofrece lo suficiente para que los empleados se sientan saludables, motivados y felices con su trabajo.

A su vez, P1 y P2 concluyen que esto sucede cuando no se propicia un espacio de interacción entre los colaboradores y entre estos con la organización, es decir, en aquellas empresas donde no se implementan las suficientes estrategias y prácticas comunicativas para que la fuerza laboral se pueda integrar y compartir los objetivos institucionales.

La segunda pregunta, *¿Qué prácticas caracterizan una organización saludable?*, obtuvo respuestas que permiten definir, principalmente, desde lo argumentado por P1 y P3, las prácticas organizacionales saludables como aquellas acciones que, más allá de ser establecidas dentro del día a día de la empresa, se convierten en elementos clave para gestionar los procesos de trabajo, en pro de consolidar altos niveles de bienestar y salud en los colaboradores y, por ende, ayudar en la formación de organizaciones saludables.

Para P3 se debe planificar la implementación de dichas prácticas, es decir, se requiere estudiar qué falencias o necesidades existen en los procesos, tanto de la organización como de sus empleados, qué ejercicios se pueden aplicar para suplir aquellos menesteres y también cómo se llevarán a cabo estas acciones.

Aquí, P1 y P3 concuerdan con que tienen que ser procesos continuos, que no se implementen de un día para otro y que sean realizados por convicción; por otra parte, se refleja un consenso entre P1, P2 y P3, al explicar que las prácticas organizacionales saludables no solo se deben llevar a cabo por parte de la organización, sino también por los empleados, pues deben comprometerse con su propio desarrollo de carrera.

De allí la importancia que, para P3, posee la planificación, es decir, la empresa debe saber muy bien qué es lo que necesita para desarrollar el bienestar de sus colaboradores, de igual forma, conocer qué necesitan y prefieren estos, pues en gran medida es de quienes depende el éxito de la implementación de dichas prácticas.

Según el mencionado experto, es necesario que las empresas realicen actividades diagnósticas que ayuden a conocer de manera profunda las condiciones de trabajo y aquellos aspectos que deban ser mejorados, a fin de programar y desarrollar plenamente acciones encaminadas tanto a mejorar los procesos laborales como a fortalecer el bienestar.

Adicionalmente, las respuestas procuradas por P1, P2 y P3 permiten generar una lista de prácticas organizacionales saludables que, desde su visión, son más comunes para desarrollar organizaciones saludables. En primera instancia se menciona conjuntamente prácticas como la conciliación trabajo-familia, el desarrollo de habilidades y de carrera o la centralización de la salud psicosocial.

Otras prácticas mencionadas por P1, P2 y P3 son las acciones de responsabilidad social empresarial, la promoción de un estilo de vida saludable a través de la filosofía de las cuatro D (descanso, dieta, deporte y diversión), el liderazgo positivo, la justicia, la diversidad de género y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Por último, P1, P2 y P3 coinciden al nombrar la comunicación organizacional como uno de los procesos o prácticas saludables más importantes y recurrentes en las organizaciones saludables. De igual forma, para P3 se le debe dar gran importancia a esta, puesto que permite brindar claridad en las tareas de los empleados y transparencia en los resultados, así como ayuda a forjar las relaciones entre los colaboradores y la institución.

La tercera pregunta, *¿Qué recursos deben tener las empresas para implementar estas prácticas?*, obtuvo respuestas que permiten definir, principalmente desde lo dicho por P1 y P3, los recursos organizacionales saludables como aquellas políticas que se enfocan en el diseño y ajuste de las condiciones laborales, es decir, ayudan a que los puestos de trabajo se adecúen a las necesidades que posee la organización para que sus empleados se involucren con sus labores y se integren con los objetivos institucionales.

Para dichos expertos, los recursos brindan habilidades, capacidades y condiciones necesarias para la realización de las tareas, convirtiéndose en un elemento complementario a las prácticas saludables, pues poseen un peso enorme a la hora de poner en marcha estas acciones, es decir, para ello se debe contar con atributos suficientes.

A su vez, para P1, esto se traduce en suplir las necesidades que tienen las personas dentro de la empresa para desarrollar su carrera y cumplir con sus responsabilidades laborales, con lo que se generan colaboradores saludables y competentes que permitan obtener resultados positivos y, a la larga, ayuden a consolidar una organización saludable.

Existe una coincidencia entre lo respondido por P1, P2 y P3, al nombrar los recursos humanos como parte fundamental de las organizaciones saludables. De los cuales se puede desprender una lista conformada por el personal competente, la voluntad, la autonomía, el *feedback* y la disposición para realizar las tareas.

También se mencionan los recursos sociales como el liderazgo o el trabajo en equipo; además, los recursos de comunicación organizacional, como un plan estratégico de comunicación y el diseño de medios de información institucional. De manera similar, existe un consenso general al nombrar los recursos económicos como básicos y esenciales para el funcionamiento empresarial.

Por otra parte, la cuarta pregunta, ¿Cómo se reflejan estas prácticas y recursos saludables en los empleados?, obtuvo respuestas que, desde las visiones de P1, P2 y P3, reflejan una similitud al considerar que tanto los recursos como las prácticas organizacionales saludables poseen una influencia directa en la formación de niveles altos de salud psicosocial y bienestar en los empleados.

En opinión de P1 y P3, la integración de estos elementos requiere la participación de los trabajadores, pues de otra forma no se podría llevar a cabo. Es decir, para poder generar e implementar un modelo de empresa centrado en la salud y el bienestar, se necesita que los colaboradores entiendan los beneficios personales y organizacionales que ello trae.

Por su parte, para P2, a través de los recursos y las prácticas organizacionales saludables, una organización saludable incentiva en sus colaboradores aspectos como la calidad de vida laboral, la ética, la satisfacción, la confianza, la resiliencia, el compromiso y el desempeño intra- y extrarol.

Similarmente, según P1, P2 y P3, se logra desarrollar en los trabajadores aspectos como las emociones positivas, la autoeficacia, la salud física o competencias mentales y emocionales específicas. P1 y P3 coinciden en señalar que estas características son planteadas en el modelo HERO (Salanova *et al.*, 2012).

En la quinta pregunta, ¿Qué pasos debe seguir una organización tradicional para convertirse en una organización saludable?, P1, P2 y P3 concuerdan con que el primer paso para que una organización tradicional se consolide como saludable es la voluntad de cambiar; es decir, tener la suficiente disposición y madurez para poder evaluarse y plantearse una transformación real que beneficie tanto al personal como a la institución misma.

Lo segundo, señalado por P3, es efectuar la búsqueda de un profesional experto en el tema, preferiblemente externo a la organización, que la asesore y le ayude a guiarse en el proceso. Tercero, según P1 y P3, se debe desarrollar una evaluación que permita determinar si la empresa goza de buena salud; para esto es importante que se escoja un método que esté validado científicamente y sea confiable.

Para dichos expertos, la aplicación del método debe funcionar como un diagnóstico, una aproximación al estado de la organización que permita establecer un punto de partida. Es decir que, a través de la información detallada que entregue esta valoración, se puedan plantear unos lineamientos que ayuden a elaborar un plan de acción.

Este plan, tal como argumentan P1 y P3, equivale al cuarto paso, el cual debe dar cuenta de una estructura conformada por un objetivo general, una serie de objetivos

específicos, un cronograma y unos protocolos a seguir. Según P3, se tiene que enfocar, primordialmente, en aquellas áreas de la organización que, después de la evaluación, arrojan mayores problemáticas o aspectos a mejorar.

Para el quinto paso, P1 y P3 coinciden en que se debe definir un comité encargado de coordinar la implementación del plan. Dicha delegación, según P1, deberá estar integrada por representantes de la dirección general, representantes de la dirección de recursos humanos, mandos intermedios, algunos empleados, el área de psicología y la dirección de comunicación organizacional.

Esto lleva al sexto paso, que en respuesta de P1, consiste en el diseño de las estrategias de comunicación suficientes para informar a todos los públicos de la organización, tanto los resultados del diagnóstico como los cambios que se van a implementar, lo cual es esencial para la promoción de los hábitos y un estilo de vida saludable entre los empleados.

El séptimo paso, según P3, es la puesta en marcha del plan, aplicando las transformaciones propuestas y supervisando continuamente el proceso. En octavo lugar, para P1 y P3, se encuentra evaluar la eficacia de las intervenciones aplicadas, revisando detalladamente los resultados, al mismo tiempo que se socializan con toda la organización.

Para P3, el noveno paso es revisar todo el proceso, principalmente para poder observar si ha logrado consolidarse un estado óptimo de las condiciones de trabajo y qué cosas se deben replantear para seguir aplicando cambios en la estructura organizacional y sus procesos. En último lugar, según P1, está la búsqueda de alguna institución o grupo de investigación que pueda certificar la empresa como organización saludable.

Finalmente, P1, P2 y P3 coinciden igualmente en que este proceso debe ser continuo, es decir, que no se lleve a cabo una única vez, sino que la organización debe evaluarse continuamente para saber qué aspectos le contribuyen en su proceso de consolidación como organización saludable.

Respecto a la sexta y última pregunta del cuestionario, ¿Cómo cree usted que la comunicación aporta a la consolidación de las organizaciones saludables?, P1, P2, P3 y P4 concordaron con que la comunicación es uno de los elementos más básicos e importantes de una empresa, y más si se trata de una organización saludable. En primera instancia, según P2, esto se debe a que el proceso de cambio organizacional y sus resultados tienen que llegar de manera clara a todas las personas que trabajan en la institución.

Lo anterior, según P3, significa que la comunicación hace que los empleados sean partícipes de todo el proceso, con lo que se logran establecer interacciones comunicativas y



relaciones interpersonales positivas, uno de los elementos que contribuye en la formación de empleados positivos, componente fundamental de las organizaciones saludables.

Según las respuestas de P1, P2 y P3, la comunicación se puede considerar como una práctica organizacional saludable, brindando un gran aporte a la salud institucional, pues la empresa se debe percibir de manera transparente, abierta al diálogo y flexible al cambio, aspectos que ayudan a que los empleados confíen en ella. Adicionalmente, la confianza, a largo plazo, genera en ellos motivación, satisfacción y sentido de pertenencia.

P1, P2 y P3 concluyen con que lo antedicho significa que una buena comunicación que sea planificada y transversal a todas las áreas de trabajo, y que fluya de manera adecuada, permite la adherencia de la fuerza laboral al objetivo institucional de convertirse en una organización saludable, que dentro de su planificación concentra una serie de elementos que no podrían ser compartidos sin esta.

Desde la psicología organizacional, las visiones de estos expertos permiten ampliar el panorama, en primera instancia, respecto al significado de organización saludable y aquellos elementos que conforman fundamentalmente este tipo de empresa. Segundo, en cuanto al papel y la importancia que posee la comunicación en su proceso de consolidación. No obstante, es válido revisar a continuación la posición que al respecto tienen los comunicadores organizacionales.

## **La comunicación en las organizaciones saludables: la visión de los comunicadores organizacionales**

Para los comunicadores la letra asignada fue la C y, tal como a los psicólogos, también se les asignó un número por participante. Entonces, la primera pregunta, *¿Cuál es la importancia que la organización debe darle a la comunicación?*, obtuvo respuestas por parte de C1, C2 y C3 que permitieron observar un consenso generalizado al definir la comunicación organizacional como un proceso primario y fundamental para el desarrollo de toda organización.

Aquí se observa un juicio común por parte de C1, C2 y C3, al argumentar que una organización está conformada fundamentalmente por personas, y por ello la comunicación tiene un papel importante, desde el entendimiento humano, para conectar a la empresa con todos sus públicos. Esto se traduce, según C2, en la adherencia de la fuerza laboral a los propósitos institucionales, articulando elementos como la convivencia y la confianza, que se resumen en la consecución de acciones.

C2 también expone que las organizaciones que le dan suficiente importancia a la comunicación comprenden que ayuda a propiciar un espacio de desarrollo y expansión, principalmente para que los equipos de trabajo superen una barrera común de aprendizaje. Para C3, por esta razón su gestión efectiva posee un fuerte impacto en la motivación e identificación de los empleados, la cultura, el clima organizacional, la imagen, la reputación y su relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

En este punto, las respuestas procuradas por C2 y C3 permiten aclarar que la comunicación se debe complementar por otras disciplinas como la psicología, para cumplir exitosamente con dichos objetivos. De igual forma, C1 piensa que para mejorar los procesos institucionales, debe ser planificada, estableciendo mecanismos que le permitan identificar pertinentemente las falencias que puedan presentar.

Es así también para C3; cabe anotar que reconocer estos aspectos es importante, puesto que las directivas de una organización han de saber que la comunicación se debe ubicar en un plano estratégico, combinado con lo operacional de la empresa, al mismo tiempo que funciona desde una lógica proyectiva, a la par que el desarrollo institucional.

Aquí, según C2, los comunicadores deben ser conscientes de que una gran parte de las crisis internas que se puedan presentar en una empresa no se deben a que la gente no entienda cómo hacer su trabajo, sino a problemas de convivencia. Por ello, la comunicación debe fomentar el autoconocimiento de cada empleado, observarse a sí mismo para entender cómo fluir con la vida institucional.

Lo anterior, en opinión del mismo experto, se refleja en la conectividad emocional de la fuerza laboral; es decir, lo que hace que los propósitos del trabajo sean colectivos y no individuales, incentivando el fomento de equipos de alto rendimiento. Así, aparece el bienestar como un objetivo la comunicación, lo cual, según C2, representa un desafío ético para la organización.

En este punto, C2 argumenta que la ética de la comunicación de una empresa conecta con importantes componentes del mundo del trabajo como lo ontológico, que es relativo al ser, lo axiológico, que son los valores, y lo morfológico, que tiene que ver con el conocimiento. Por ello, todo comunicador debe tener presente que la primera comunicación no es interpersonal, sino intrapersonal.

Así mismo, dicho experto concluye que el autoconocimiento del individuo le permitirá asumir cierta actitud para desarrollar eficazmente sus labores y desarrollarse positivamente con los demás. Así, se fomenta el trabajo colectivo, lo cual hace parte de



una cultura dialógica dentro de la organización, que se resume en el entendimiento para el cumplimiento de metas.

Las respuestas de C2 y C3 hacen ver la importancia que cada día va tomando la comunicación en las empresas. Por esto concuerdan en que los comunicadores organizacionales tienen una gran responsabilidad, al encaminar estratégicamente el proceso comunicativo para conectar todas las partes o escenarios de la organización.

Por esta razón, dichos expertos concluyen con la idea de que la comunicación permite a una organización estar conectada de igual forma con el mundo exterior, dejando que la empresa conozca los cambios de paradigmas y proponiendo la ruta ideal para adaptarse a las tendencias del mercado que surgen, y que exigen que las instituciones sean más analíticas al leer correctamente su entorno como resultado de una buena gestión comunicativa.

La segunda pregunta, *¿Cuáles cree usted son las prácticas que, idealmente, se deben desarrollar desde la comunicación organizacional?*, reunió respuestas por parte de C1, C2 y C3 que reflejaron algunas diferencias entre las prácticas de comunicación que, para dichos expertos, son ideales dentro de toda organización. Estas van desde lo estratégico y operacional hasta aquellos mecanismos que guían al fortalecimiento emocional de los públicos de la empresa.

En primera instancia, C3 concibe la planeación de la comunicación como un ejercicio inicial y continuo que se debe establecer en cualquier empresa. Esta debe realizarse de manera coherente con los objetivos institucionales y ajustada a características de la organización como el tipo de negocio, su naturaleza, tamaño, estilo de gerencia y la capacidad instalada para su gestión.

C3 también explica que para dicha planeación se espera que el comunicador tenga las suficientes aptitudes para leer el entorno organizacional, que sea proyectivo y prospectivo, es decir, que establezca estratégicamente una ruta de trabajo acorde a las necesidades de la empresa, brindando las pautas para la implementación de cualquier acción encaminada a fortalecer aspectos institucionales como, por ejemplo, la reputación, la imagen o el clima.

Una segunda práctica, planteada igualmente por C3, refiere a la segmentación de públicos, pues para poder llevar a cabo una planeación exitosa, se debe conocer, interpretar y explorar las características, necesidades, contextos, intereses y expectativas de cada uno de los grupos de interés y públicos de la organización.

Dicho experto aclara que, a través de un eficaz acto comunicativo, se fortalecen las relaciones que tiene la empresa con sus determinados *stakeholders*<sup>1</sup>. Por ello, continuamente se debe hacer una segmentación de estos, evaluando sus intereses, al mismo tiempo que las dinámicas de consumo de información y necesidades de comunicación que cada uno posee.

En tercer lugar, C3 ubica la medición y evaluación de la comunicación. Este ejercicio, aunque proveniente de otras disciplinas como las ciencias administrativas y financieras, permite a los comunicadores demostrar los aportes que el ejercicio comunicativo hace al cumplimiento de los objetivos institucionales, además de que permite hacer controles y mejoras constantes a los procesos, y refleja el valor que la organización debe darle a la comunicación.

Simultáneamente, C2 propone, como cuarta práctica, generar una conciencia empresarial fomentando el autoconocimiento, es decir, la comunicación, aparte de lo operativo, debe estar encaminada a generar un proceso de transformación de las personas dentro de la organización, a fin de poner en común una dimensión ética que se incorpore a los procesos institucionales en pro de acciones concretas.

En quinto lugar, para C1, está delimitar y fomentar estilos de liderazgo dentro de la organización y en todos sus niveles, es decir, esta actividad debe plantear una dimensión ética en la institución, que en primera instancia ayude a generar estrategias comunicativas en pro de la definición de tareas específicas que deben realizar los colaboradores, además de generar un nivel de empoderamiento de estos a través de dichas acciones.

Aquí, C2 realiza una observación acerca de la ética que deben tener las prácticas de comunicación en una empresa, pues fuera de lo operativo y lo estratégico, es ideal que estén encaminadas y enfocadas en el bienestar de los trabajadores y de la institución misma. Para dicho experto se debe tener una coherencia entre el discurso y la acción de la organización, en otras palabras, ser y hacer lo que se dice.

Respecto a ello, C2 argumenta que el comunicador organizacional necesita estar plenamente consciente de que desarrollar el bienestar del colaborador no es implementar tácticas o elaborar campañas, sino conectar emocionalmente a la fuerza laboral con el bienestar subjetivo o la felicidad.

C2 también expone que se tiene que ser estratégico, principalmente para hacer que el trabajador sienta que está laborando en el lugar correcto, en un espacio propicio para su

---

1 *Stakeholders* o grupos de interés: concepto de Richard E. Freeman (1984) presentado en su obra *Strategic Management A Stakeholders Approach*, que se refiere a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p. 24).

expansión personal y donde pueda salir a flote su creatividad, haciendo importantes aportes a través de su trabajo, conectándose, simultáneamente, con los demás y con la organización misma.

En este sentido, para C2 y C3 el rol de la comunicación en la generación del bienestar de los trabajadores es propiciar un espacio de entendimiento, donde todas las personas en la organización estén en la misma sintonía, es decir, compartan como un bien común los mismos objetivos, pues lleva a la colaboración y al fortalecimiento institucional.

C2 y C3 también concuerdan al concluir que el papel de la comunicación es esencial, porque conecta aspectos como el liderazgo, la calidad de la gestión o la cultura organizacional, es decir, es transversal. Para ello, se debe entender que el comunicador mismo tiene que estar acompañado por la dirección y los mandos medios de la empresa, pues al final son quienes articulan las prácticas de comunicación y coartan el vínculo de la empresa con los trabajadores.

En la tercera pregunta, *¿En estas prácticas se aplica o se sigue practicando una comunicación netamente operativa que no aporta al bienestar?*, C1, C2 y C3 coinciden con la afirmación de que una gran mayoría de las organizaciones, a pesar de tener planes de acción, tiempo, recursos económicos y personal capacitado, no implementan eficazmente prácticas de comunicación que estén encaminadas al bienestar de la fuerza laboral.

En primera instancia, lo respondido por C2 señala que existe poco rigor, convicción y compromiso por parte de algunas empresas, principalmente para mejorar su cultura, y para aprovechar el lenguaje y las prácticas conversacionales que permitan poner a circular un propósito común.

Aquí C2 también indica que se tiene un foco muy amplio en la operatividad y no en elementos que contribuyan, desde la comunicación, a mejorar aspectos institucionales como la salud y el bienestar, es decir, los resultados de algunas empresas muestran que no se está conversando lo suficiente con los trabajadores, lo que afecta profundamente su compromiso.

Para C2 dichos resultados vienen de las acciones promovidas por medio del diálogo, la interacción, o en resumen, una comunicación efectiva; es decir, en aquellas organizaciones que no implementan positiva y estratégicamente su comunicación pueden llegar a existir, por ejemplo, un mal clima, un mal liderazgo o personas conflictivas.

Sin embargo, según C3, esto no quiere decir que la operatividad comunicativa sea innecesaria o poco estratégica, sino que es de esperar que la gestión de la comunicación sea

planificada, proyectiva y organizada, al propiciar escenarios donde se ponga al bienestar del empleado como un objetivo primordial para la organización.

Por ello, C3 señala que es necesario que las empresas dejen de ver la comunicación como la gestión o producción de contenidos, sino como un proceso integrado de participación, información, diálogo o relacionamiento que logra influir profundamente en las opiniones y conductas de los colaboradores.

Aquí, C1, C2 y C3 concluyen con que es importante que el bienestar se convierta en una meta de la empresa, y que a su vez, utilicen estrategias comunicativas como un medio para fomentarlo. Por ello, la comunicación pasa a formar parte de un sistema organizacional, que independientemente de lo operativo, incide en aspectos de la estructura como la conexión, la escucha y el entendimiento entre los líderes y el personal, que finalmente brinda una ayuda para la toma de decisiones.

La cuarta pregunta, *¿Cree usted que la comunicación hace algún aporte a las organizaciones saludables?*, reúne respuestas que, en una primera instancia, reflejan una similitud entre C1, C2 y C3 al concebir la comunicación organizacional desde una idea sistémica, es decir, afirmando que, para funcionar en una organización, es indispensable que se asocie con otras disciplinas que configuran la vida institucional.

Esto quiere decir, según C3, que la comunicación funciona como un campo mediador en la construcción de procesos transversales en la organización, demostrando su valor y el aporte que hace al cumplimiento de los objetivos y la planeación institucional. Aquí, C2 explica que la comunicación conecta todos los niveles de la empresa y facilita los procesos de trabajo.

En segundo lugar, C3 infiere que, en toda organización, la comunicación es un elemento fundamental y de gran valor. Por ello, afirma que esta ayuda en la construcción de un pensamiento y una filosofía gerencial orientada a la planeación proyectiva, es decir, una visión de negocio basada en la responsabilidad con el entorno y la vida de las personas que forman una empresa.

En este punto, C3 expone que la comunicación tiene un desafío aún mayor en la consolidación de instituciones con niveles altos de bienestar, pues debe fomentar relaciones duraderas y con valor compartido, a través de la generación de espacios de diálogo, participación y consenso ciudadano.

Por ello, C1 argumenta que en una organización saludable esta debe enfocarse en hacer que las personas sientan alegría por estar en la empresa, tengan ganas de ir a trabajar o

de sumar, es decir que, a través de una dimensión ética y afectiva compartida, el propósito vital de los empleados se entronque de lleno con el de la organización.

Finalmente, C2 y C3 indican que, en dicho tipo de empresa, la comunicación se debe valorar, haciéndose consciente y convirtiéndose en un proceso dirigible, controlable y evaluable, contribuyendo, primero, al logro de los objetivos propuestos para la consolidación como organización saludable y, segundo, generando la confianza suficiente por parte de la fuerza laboral y acompañándola en su aprendizaje y adaptación al nuevo enfoque empresarial.

Respecto a la quinta pregunta, *¿Qué prácticas de comunicación garantizarían un verdadero aporte a la organización saludable?*, las respuestas de C1, C2 y C3 plantean una serie de prácticas de comunicación que idealmente se pueden implementar para dar un aporte estratégico a la consolidación de organizaciones saludables. Para C1, dichas prácticas deben diseñarse a través del entendimiento de que este tipo de organización ha de fomentar su éxito estando al servicio de sí misma, su fuerza laboral y su entorno.

En primer lugar, C3 ubica la comunicación como un proceso de valoración y análisis del entorno, es decir, una organización saludable debe estar conectada con el mundo exterior, haciendo una lectura clave de su posición en la sociedad y el mercado a través de una función comunicativa exitosa que le permita identificar posibles amenazas y cambios de paradigmas que puedan afectarle, principalmente en aspectos como su imagen, reputación e influencia.

Una segunda práctica, planteada igualmente por C3, se refiere a la integración de la comunicación a la estructura estratégica de la organización, pues es un componente esencial para la toma de decisiones globales sobre la planeación, el control, las estrategias y los procesos institucionales. Aquí, la comunicación permite que la empresa conozca detalladamente su rol como actor social y económico, al mismo tiempo que analiza sus relaciones de intereses, procesos, personas e información.

Esto tiene estrecha relación con una tercer práctica, definida por C2 como la conversación efectiva de la organización con todos sus públicos, especialmente con sus empleados. Aquí, dicho experto señala que toda empresa que tiene una correcta práctica conversacional es aquella capaz de tomar buenas decisiones, primordialmente cuando se trata de cambios profundos en el sistema institucional; también la ve como aquella que logra llegar a un propósito común, pues conoce la competencia que existe entre la colaboración.

Para C2, la conversación ontológicamente refiere al lenguaje, el cual concluye en la generación y coordinación de acciones, es decir, los actos del habla, como las afirmaciones, declaraciones, promesas y compromisos por parte de la organización, facilitan el correcto desarrollo de la práctica organizacional de la colaboración.

De manera similar, el mencionado experto afirma que fomentar la conversación, a través de estrategias comunicativas eficaces, estimula en la empresa un espacio de aceptación e integración, lo que a la larga genera confianza en la organización por parte de sus trabajadores, articulando elementos importantes como la complicidad.

Aquí se desprende una cuarta práctica, planteada igualmente por C2, que se define como el desarrollo de la capacidad de escucha. Esto quiere decir que se deben implementar suficientes estrategias de comunicación para escuchar adecuadamente a sus públicos internos, en otras palabras, las empresas que escuchan a sus trabajadores generan una conexión emocional con ellos.

Según C2, la escucha permite conocer opiniones, perspectivas, ideas y aportes importantes que la fuerza laboral puede hacer a una organización, con lo que se fomenta el autoconocimiento suficiente para desarrollar aspectos positivos como el sentido de pertenencia, y para prevenir futuras situaciones de crisis. Aquí, para dicho experto, es ideal que los líderes y mandos medios sean quienes ayuden en la articulación de conversaciones efectivas o verosímiles.

En quinto lugar, C3 plantea la incorporación de una dimensión ética y humana a los procesos comunicativos. Aquí dicho experto argumenta que se debe entender que la comunicación se convierte en una forma de inyectar valor a las relaciones humanas, y más aún cuando se enfoca en el relacionamiento interno y externo de una organización.

Para C3, la ética permite adaptar los ambientes laborales como espacios de aprendizaje y de experimentación, fomentando a través de la comunicación escenarios organizacionales como medios dialógicos y participativos, donde exista equilibrio entre la vida laboral, personal y las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Una sexta y última práctica es definida por C3 como la evaluación y medición constante de los procesos comunicativos en la organización. Aquí se debe entender que dicho proceso de medir o auditar la efectividad de la comunicación permite evidenciar sus impactos al cumplimiento de objetivos superiores de la empresa

Para el mencionado experto, en las organizaciones saludables, este proceso se debe realizar de manera flexible, teniendo en cuenta las dimensiones humanas y sociales que se desarrollan. De igual manera, dicha práctica ayuda a realizar un análisis de los impactos que los cambios implementados por la empresa, en su camino a convertirse en el tipo de institución referido, han tenido en los empleados las relaciones entre ellos y con la organización. Además, permite conocer la manera en la que se afectan las condiciones de trabajo.



Finalmente, la sexta pregunta, *¿Puede la comunicación, ayudar al tránsito de una organización tóxica hacia una saludable?*, obtuvo respuestas que evidencian una posición común entre C1, C2 y C3, respecto a la importancia que posee la comunicación en toda empresa. Sin embargo, C2 y C3 afirman que, para convertirse en una organización saludable, es necesario que toda institución comprenda que la comunicación organizacional indudablemente debe estar ligada a otras disciplinas o componentes corporativos.

Para C2, esto significa que en toda organización que esté transitando hacia la consolidación de un alto estado general de salud y bienestar, la comunicación debe estar alineada, coordinada y orientada de manera transversal, apoyando el cumplimiento de los objetivos institucionales para dicho fin.

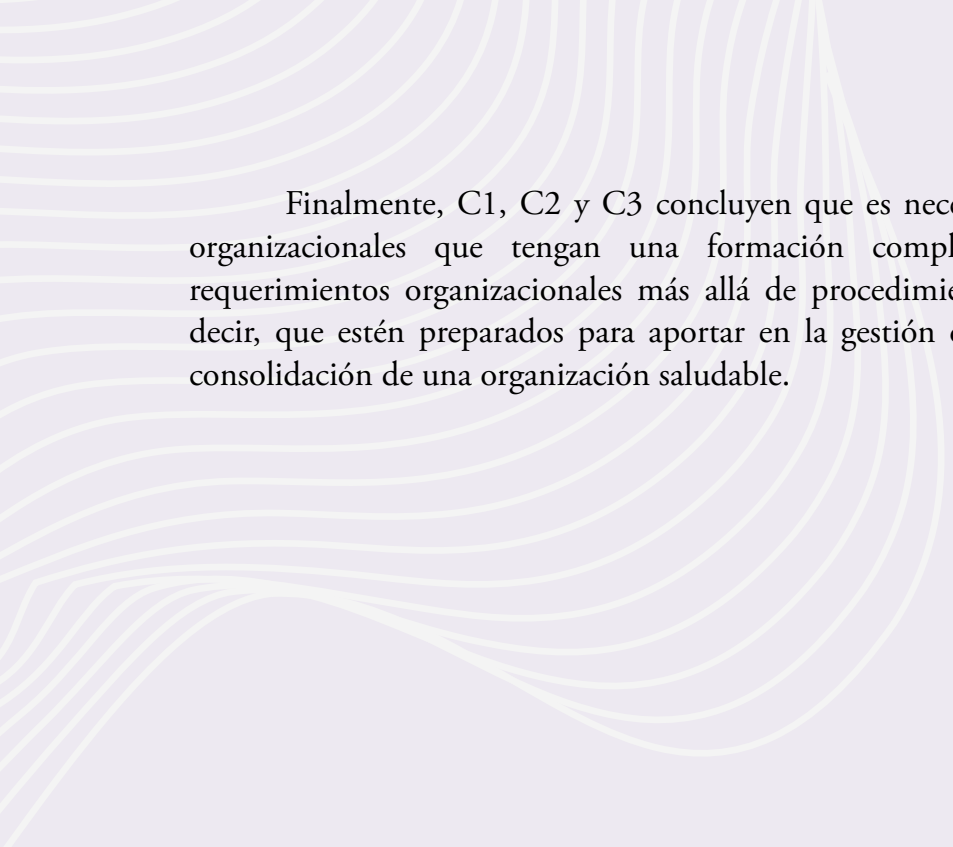
Por su parte, C1 expone que los resultados positivos que este tipo de empresa posee se logran a través de la conexión emocional de todos los componentes institucionales. Aquí es donde la comunicación, de manera integral, transparente, horizontal, vertical y bidireccional, pone a circular un propósito común para trabajar en pro de una mejor organización.

C2 indica que se debe entender la empresa como un sistema donde, primeramente, la comunicación sola no logra hacer que el mecanismo funcione completamente; segundo, donde esta permita generar una cultura de autocuidado organizacional permanente, a través de la construcción de un espacio colaborativo.

Así mismo, para C2, es a través de la ética que los procesos comunicativos ayudan en la formación de una comunidad organizacional de aprendizaje, poniendo en común experiencias de cambio provenientes de las transformaciones necesarias para el tránsito de una empresa tradicional a ser una organización saludable.

En este punto, lo respondido por C2 refleja la necesidad de comprender que este es un proceso de cambio cultural que debe estar pensado a mediano y largo plazo. Por ello, las organizaciones tienen que transformarse permanentemente, socializando de manera constante dichos cambios con su fuerza laboral, es decir, movilizarla y predisponerla a superar dificultades para trabajar en equipo.

Para C2, es aquí donde la comunicación se torna integral y se entiende de manera sistémica, poniendo en juego su papel para desarrollar aspectos importantes en este tipo de organización, como el liderazgo comunicativo o el autoconocimiento. El experto mencionado afirma que el comunicador debe ser gestor de una conducta sostenida en el tiempo, haciendo que las personas se sientan cuidadas y escuchadas por la empresa, con lo que se potencie la obtención de resultados organizacionales positivos.



Finalmente, C1, C2 y C3 concluyen que es necesario contar con comunicadores organizacionales que tengan una formación complementaria, que entiendan los requerimientos organizacionales más allá de procedimientos prácticos y ordenativos, es decir, que estén preparados para aportar en la gestión de los asuntos necesarios para la consolidación de una organización saludable.