



CAPÍTULO 7

Prácticas de comunicación y pasos para el tránsito de una organización tradicional a una organización saludable.

Aunque fueron mencionadas en el aparte de resultados, en este capítulo se profundiza en las prácticas de comunicación y en los pasos que garantizan la consolidación de una organización saludable.

Prácticas de comunicación que garantizan la consolidación de las organizaciones saludables

El tránsito de una organización tradicional con características tóxicas a una saludable requiere de la combinación de muchos elementos. Por ello, decir que la aplicación de algunas prácticas de comunicación es garantía para la consolidación de las organizaciones saludables tal vez sea demasiado pretencioso; sin embargo, las prácticas que aquí se exponen exigen, de una u otra manera, un cambio de pensamiento, una mirada renovada sobre la persona trabajadora y un esquema administrativo más amplio y flexible.

Para lograr lo primero, uno de los primeros condicionantes es el cambio de pensamiento y, con ello, del lenguaje. Hoy es imprescindible la consideración con el empleado, tanto hacia su salud física como mental y emocional, y las palabras que los directivos de la organización utilicen definen, en gran medida, dicha consideración. Además, un nuevo lenguaje debe venir con un cambio de actos, pues de nada vale decirle al empleado que es importante si no se demuestra con acciones, o que la organización es una familia si no procede como tal.

Frente a lo segundo, es un hecho que la organización debe dejar de mirarse a sí misma y de compararse consigo misma, para contemplar lo que está pasando afuera, tanto en su entorno cercano como internacionalmente, traducido esto en lo que se ha denominado “glocalidad”, que significa mirar local, para actuar global.

En ese orden de ideas, la primera práctica comunicacional enruta a la organización, justamente, a estar conectada con el mundo exterior en un proceso de valoración, análisis y actuación sobre su entorno, que no puede lograr sin un buen desarrollo interno. Por tanto, la comunicación interna debe proyectarse y orientar una lectura diagnóstica sobre la imagen, el posicionamiento y la reputación que la organización tiene ante la sociedad y, por supuesto, ante su mercado específico. Así, posteriormente, se pueden tomar decisiones que lleven a soluciones certeras, mejoramiento y optimización de los procesos, lo que requiere obligatoriamente una correcta planeación, consciente de los paradigmas asentados en la organización y los cambios que se requieren.

Una segunda práctica que va supremamente conectada con la anterior se refiere a la inminente necesidad de enlazar los procesos comunicacionales a la estructura estratégica de la organización, que es el estamento desde donde se coordina, se toman las decisiones esenciales y se vigilan los procesos de planeación, seguimiento y control.

Integrar la gestión de la comunicación al direccionamiento estratégico de la organización representa ya un cambio de pensamiento y una apertura de todos los

componentes institucionales hacia las necesidades y satisfactores de los diferentes públicos o grupos de interés, lo que da vida a la tercera práctica aquí definida, que es justamente la estrecha relación que debe tejerse entre la organización y sus grupos de interés.

Los grupos de interés, también conocidos como *stakeholders*, que es una expresión sin traducción, son quienes, ya sea de manera individual o colectiva, representan alguna clase de afectación frente al proceso organizacional y viceversa. Es decir, son actores que tienen un interés o conflicto de interés para con la organización o esta lo tiene para con ellos.

Estos *stakeholders* exigen de la organización continuamente el cumplimiento de las promesas, transparencia, acciones de responsabilidad social, productos de calidad, sana competencia, cuidado del ecosistema y cumplimiento de sus obligaciones con el Estado, entre otras condiciones.

Uno de los *stakeholders* más importantes son los empleados o colaboradores, ya que requieren y se alimentan del diálogo constante con la organización y son ellos quienes viven y avivan la cultura y el clima organizacional, entendido esto como el comportamiento colectivo y el ambiente laboral. Estos aspectos, a su vez, se permean de la manera como fluye la comunicación, de la aceptación o rechazo al cambio, de la proliferación o el control de los rumores, de la satisfacción con el cargo y la motivación del personal y, en resumen, la productividad y competitividad de la organización, con lo que se proyectan los rasgos de identidad que los demás van a percibir de la compañía.

Conciérne, entonces, crear estrategias y tácticas que generen y faciliten la conversación tanto a nivel interno como externo de la organización, lo que, además de coordinación y entendimiento, suscita transparencia, confianza, aceptación e inclusive complicidad. Conversar infiere escuchar lo que no es fácil cuando de una organización se trata, ya que, en ocasiones, son demasiados grupos de interés planteando diferentes temáticas; sin embargo, hay que propender el desarrollo de esta capacidad.

Escuchar a los clientes repercute en la satisfacción con el servicio y en el mejoramiento constante de los productos; escuchar a los proveedores previene fallas e inconvenientes en los procesos; escuchar el mercado plantea permanencia con innovación, variedad y renovación de lo que se ofrece, y escuchar a los colaboradores permite el alcance de los objetivos, el compromiso, el sentido de pertenencia y la tan anhelada productividad.

Sin embargo, lo más importante es que la organización se escuche a sí misma, se autoconozca, se autoevalúe, se mida, se audite, en pro de aprender, crecer, reconocer sus cambios y sus impactos y ser mejor cada día. Ser una organización saludable implica volcar la cultura hacia el autocuidado constante, como entorno colaborativo, aportante y común.

Todo lo anterior es imposible de lograr si la organización no tiene la ética como su eje fundamental. La ética y con ella lo humano y lo social representan la dimensión vital que, a través de la comunicación, puede hacer que la organización cambie sus aspectos negativos para tornarse en una organización saludable, un espacio de participación equilibrado en el que los procesos internos son óptimos y se reflejan de esa manera hacia el exterior.

Se trata de todo un cambio cultural, una transformación hacia una conexión emocional con un propósito de comunidad, de justicia, de conservación y de cohesión, ya no solo tras el sentido de la rentabilidad, sino tras un bien compartido del que todos saquen provecho y con el que todos tengan experiencias de valor. Se trata de trabajar para que los grupos de interés se sientan cuidados, atendidos e involucrados con la organización, potenciando siempre el logro de resultados organizacionales positivos.

Este cambio no ocurre de la noche a la mañana y tampoco es fácil, pues se requiere el oficio de todos los involucrados, su disposición y convencimiento de que se puede lograr, lo que solo se puede alcanzar tras movilizar una comunicación sistémica, efectiva, asertiva, bien planeada; que sea estratégica y no operativa, que sea de gestión en general y no meramente de medios de información.

Pasos para la consolidación de organizaciones saludables

Teniendo en cuenta que el proceso para que una organización se convierta en saludable no es rápido ni fácil, se pretende aquí mencionar algunas claves que pueden hacer este propósito posible. La primera de ellas es tener la verdadera intención de cambiar, una voluntad sincera y abierta que proyecte madurez y disposición para entender que no todo funciona bien, que es necesario tomar decisiones trascendentales y que verdaderamente se quiere una transformación de sus bases fundamentales.

Es en este camino en el que la organización requiere un acompañamiento de un asesor externo, que no esté viciado con el ambiente, que no maneje los temores normales de un empleado que no puede contradecir a su jefe y que esté empoderado del conocimiento certero para guiar a la organización por el sendero correcto.

Este asesor, acompañado de un comité conformado por directivos, mandos medios y operarios, con el fin de coordinar la puesta en marcha de las diferentes actividades, debe iniciar realizando un diagnóstico y, si es necesario, incluso un paso antes, que es el prediagnóstico, el cual le permita determinar el estado de toxicidad de la organización y lo ayude a tomar decisiones sobre la ruta de partida y el procedimiento a abordar.

En este punto se puede recomendar aquí la aplicación del Hero, explicado ampliamente en el capítulo 2. Posterior a este diagnóstico, el profesional y su comité, en el que no pueden faltar psicólogos, comunicadores y personal de gestión humana, deben diseñar un plan de intervención compuesto por objetivos claros, estrategias que respondan a dichos objetivos y tácticas que permitan llevar a buen término dichas estrategias.

Este plan de intervención, alimentado de protocolos claros y realizables, debe enfocarse en prioridades y áreas sensibles, impulsado bajo un cronograma organizado, estructurado, que vaya llevando a la organización, paso a paso, hacia mejores resultados cada vez.

Dicho plan debe involucrar a los diferentes *stakeholders* o grupos de interés, que, si no están debidamente identificados y analizados, debe ser tarea prioritaria. La comprensión de cada grupo de interés es fundamental para enfocar el trabajo, pues con cada uno se debe realizar un proceso de acercamiento y socialización distinto, adecuado a su relación con la organización y propicio para el cambio cultural que se requiere y la implementación de los nuevos hábitos saludables que cada uno debe emprender.

Las transformaciones deben ser voluntarias, al ritmo de las personas y constantemente supervisadas. Su éxito dependerá de la efectividad en el diseño e implementación de las diferentes herramientas comunicacionales, encargadas de informar, convencer y persuadir a los diferentes grupos de interés. Dichas intervenciones deben ser revisadas periódicamente y determinar si los resultados son los deseados.

Después de llevar a cabo todo este proceso es factible que la organización pueda conducirse para ser certificada con algún sello de calidad, según su sector socioeconómico y su negocio, específicamente. Esto garantizará la continuidad de los esfuerzos y el continuo seguimiento a los logros alcanzados.

REFERENCIAS

- Acevedo, Y. (2018). La gestión documental en Colombia: un análisis lexicométrico del marco jurídico entre los períodos 1913-1989 y 1990-2017. *Trilogía, Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(19), 115-132. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3527581
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de Recerca*, (16), 811-826. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77366>
- Acosta, H., Cruz, V., Llorens, S. y Salanova, M. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323-350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Agut, S., Nos, E. y Pizano, D. (2020). Comunicar en positivo o negativo en el activismo social. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 28(62), 69-78. <https://doi.org/10.3916/C62-2020-06>
- Albarrán, A. (2003). Análisis de las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes del II ciclo para la enseñanza de estudios sociales en la escuela José Figueres Ferrer. *Revista Educación*, 27(2), 121-141. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44027209>
- Alonso, J. (2014). *Datos en comunicación: un abordaje desde las humanidades digitales* [trabajo de grado, Universidad de Buenos Aires]. https://www.academia.edu/39874154/Datos_en_Comunicaci%C3%B3n_un_abordaje_desde_las_Humanidades_Digitales
- Álvarez, A. y Muñiz, J. (2013a). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 15(124), 90-109. <https://doi.org/10.15178/va.2013.124.90-109>
- Álvarez, A., y Muñiz, J. (2013b). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, (12), 7-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508754>

- Álvarez, T., Ramírez, F., Rivera, A. y Rojas, L. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256686>
- Armijos, K., Paladines, F. y Velásquez, A. (2020). Comunicación organizacional digital en las empresas del sector automotor de Ecuador. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E26), 215-228. <https://search.proquest.com/docview/2385371134?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Arras, A., Jáquez, J. y Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 418-434. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=819/81912006035>
- Arroyo, J. (2018). *Proyecto investigativo para el análisis y evaluación de la psicología organizacional positiva en Hotel Playa Negra, Guanacaste, Costa Rica* [trabajo final de máster, Universitat Jaume I]. Repositorio Universitat Jaume I. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/180360>
- Bakker, A., Derks, D. y Rodríguez, A. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72. <http://www.psicothema.com/english/psicothema.asp?id=3980>
- Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias. *Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación*, (152), 5-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5874889>
- Ballvé, J., Bonet, A., Pujol, G., Rafecas, M., Romaguera, A. y Zarza, E. (2008). Comunicación interna en atención primaria. *Atención Primaria*, 40(8), 401-406. <https://doi.org/10.1157/13125405>
- Bosch, M., Morgado, M. y Riumalló, M. (2021). *Comunicación corporativa: una herramienta estratégica*. Guía práctica (n.º 19, abril). Centro de Trabajo y Familia, ESE Business School, Universidad de los Andes. <https://www.esa.cl/ese/centros-investigacion-area-de-interes/centro-trabajo-y-familia/trabajo-y-familia/bosch-m-j-riumallo-m-p-morgado-m-2021-comunicacion/2021-03-29/154138.html>
- Bravo, M., Durán, A. y Extremera, N. (2016). De los riesgos psicosociales a la psicología organizacional positiva: hacia un enfoque más integrador en psicología del trabajo y de las organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*, 6, 151-171. https://www.researchgate.net/publication/308720067_De_los_riesgos_psicosociales_a_la_

Psicología Organizacional Positiva hacia un enfoque más integrador en
Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

- Bretones, F. y Jaimez, M. (2011). Hacia un modelo de organización saludable. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations and Human Resource*, 13(3), 7-26. 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Calvache, C. (2015). Perspectiva sistémica de la comunicación humana y sus desórdenes. *Revista Ciencias de la Salud*, 13(3), 327-329. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.4365>
- Campollo, C., González, P. y Monserrat, J. (2020). La comunicación organizacional en las entidades deportivas náuticas. Propuesta de modelo estratégico y relacional. *Retos*, 38(38), 692 - 699. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.78153>
- Candelo, C., Ortiz, G. y Unger, B. (2003). *Hacer talleres: Una guía práctica para capacitadores*. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), In went (DSE), Instituto para la Comunicación en Organizaciones (IFOK). <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/materiales/hacer-talleres-guia-practica.aspx>
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (13), 30-33. http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Carreón, J. (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y Administración*, 2(1), 31-51. 10.1016/S0186-1042(15)72146-7
- Castro, A. (2012). La psicología positiva en américa latina: desarrollos y perspectiva. *Psiencia. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 4(2), 108-116. <http://dx.doi.org/10.5872/psiencia.v4i2.95>
- Castro, A. y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro, A., De la Iglesia, G. y Lupano, M. (2019). Modelo de personalidad positiva: su asociación al funcionamiento óptimo en trabajadores activos. *Revista de Psicología*, 37(2), 425-449. <https://doi.org/10.18800/10.18800/psico.201902.003>

- Castro, A. y Lupano, M. (2016). Perfiles de organizaciones positivas: Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. 10.5231/psy.writ.2016.1103
- Cedillo, M. y Zamora, M. (2020). Caracterización de la comunicación organizacional en el área administrativa de una universidad pública ecuatoriana. *Ingeniería Industrial: actualidad y nuevas tendencias*, (22), 1-24.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=cI4nx0YAAAAJ&citation_for_view=cI4nx0YAAAAJ:WF5omc3nYNoC
- Coo, C., Ortega, A. y Salanova, M. (2016). Desarrollo del capital psicológico en un programa para el incremento del bienestar y la excelencia. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, (315), 73-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5755539>
- Costa, J. (2002). Las nuevas coordenadas de la comunicación. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 1(1), 11-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5169772>
- Costa, J. (2008). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor (CPC).
- Cruz, I. y García, C. (2020). Tendencias de investigación en comunicación-educación y tecnologías digitales. *Virtualis*, 11(20), 33-53. <https://www.revistavirtualis.mx/index.php/virtualis/article/view/336>
- Domínguez, R. e Ibarra, E. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/865>
- Egidos, D. y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(35), 413-433. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=969698>
- Fernández, L. y Vilariño, M. (2018). Historia, investigación y discurso de la psicología positiva: Un abordaje crítico. *Terapia Psicológica*, 36(2), 123-133. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082018000200123>

- Fombuena, V., Fenollar, O., García, D., Quiles, L. y Sánchez, L. (2019). *Phillips 66, debates, artículos docentes, polimedias y visitas de campo: experiencia y valoración por parte del alumnado de grado y máster*. IN-RED 2019: V Congreso de Innovación Educativa y Docencia en Red. Universitat Politècnica de València. <http://dx.doi.org/10.4995/INRED2019.2019.10456>
- Formanchuk, A. (2006). Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. *Razón y Palabra*, (49), 10-15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520713024>
- Fowler, R., Koocher, G. y Seligman, M. (1999). The APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54, 537-568. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.54.8.537>
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gaitán, J., Lozano, C. y Piñuel, J. (2011). Metodología para el análisis de la incertidumbre: un diseño de “Phillips 66” en el estudio de la percepción social de los riesgos vinculados al cambio climático. En C. Mateos Martín, A. I. Ardèvol Abreu, S. Toledano Buendía (Coords.), *La comunicación pública, secuestrada por el mercado* (pp. 58-59). Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5278910>
- Gallego, R. (2019). *Autoeficacia laboral y las organizaciones saludables: Estudio de la influencia de las variables sociodemográficas* [trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio documental de la Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/37218>
- García, J., Gómez, R., Hernández, A. y Morales, V. (2020). Adaptación y validación del cuestionario del empleado saludable del modelo HERO. *Anales de Psicología*, 36(2), 361-369. <https://doi.org/10.6018/analesps.395431>
- Girón, G. y Marroquín, M. (2019). Análisis de la comunicación política en Twitter durante las elecciones presidenciales de El Salvador 2019. En W. Carballo (Coord.), *Nuevos E-scenarios: Educación - política - marketing - consumo* (pp. 13 - 61). Mónica Herrera Ediciones. <https://monicaherrera.edu.sv/investigacion-docs/investigacion-institucional/Monica-Herrera-Investigacion-Nuevos-Escenarios-Comunicacion-Digital.pdf>

- Grueso, M., y Toca, C. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (37), 132-155. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194224568008>
- Guachamín, D. y Portalanza, C. (2016). *Comportamiento organizacional positivo: retos y perspectivas para las organizaciones saludables* [trabajo de grado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1194>
- Hernández, C., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247-258. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hernández, D. y Rojas, A. (2019). La comunicación en las organizaciones desde el enfoque psicológico: análisis de los estudios publicados en revistas académicas hispanoamericanas. En M. Passos, D. Künsch, C. Moura, P. Fernandes, R. Osorio y T. Abib (Eds.), *Agir com o signo da compreensão* (pp. 155-168). Metodista. <http://editora.metodista.br/publicacoes/agir-com-o-signo-da-comprensao>
- Hütt, H. (2017). Sistematización de esfuerzos de internacionalización en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, durante el período 2011-2014. *Reflexiones*, 96(2), 21-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=729/72954786001>
- Izquierdo, P., Peñafiel, C. y Torres, E. (2017). Percepción cualitativa de gestores universitarios de investigación en Comunicación a través de un Philips 66. En F. J. Herrero Gutiérrez y C. Mateos Martín (Coords.), *Del verbo al bit* (pp. 790-810). Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6064303>
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Le Blanc, P. y Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: Construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185-191. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5689646>
- Lupano, M. (2014). Organizaciones positivas: un marco de referencia para su abordaje en Latinoamérica. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América latina*, 60(4), 277-284. <http://www.acta.org.ar/04-WebForms/frmResumen.aspx?IdArticulo=989&Abonado=>

- Magallón, R. (2018). Nuevos formatos de verificación: El caso de Maldito Bulo en Twitter. *Sphera Pública*, 1(18), 41-65. <http://193.147.26.137/index.php/sphera-01/article/view/341>
- Martínez, J., Meléndez, L., y Vergel, M. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*, 9(1), 179-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6461890>
- Medina, O. (2019). El gobierno de la felicidad: Análisis de los discursos de autoayuda de la Psicología Positiva. *Quaderns de Psicologia*, 21(1), 1-16. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1481>
- Meneghel, I. (2009). La resiliencia en el desarrollo de la organización saludable. *Fòrum de Recerca*, 15, 505-517. <http://www.want.uji.es/download/la-resiliencia-en-el-desarrollo-de-la-organizacion-saludable/>
- Montoya, M. (2018) Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*, (100), 778-795. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>
- Muñiz, J. (2016). Comunicación positiva: comunicar para ser y hacernos felices. En J. L. Soler, L. Aparicio Moreno, O. Díaz Chica, E. Escolano Pérez y A. Rodríguez Martínez (Coords.), *Inteligencia Emocional y Bienestar II: Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones* (pp. 95-111). Ediciones Universidad San Jorge. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5572363>
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 30(130), 31-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5036493>
- Newstrom, J. y Scannell, E. (1989). *100 ejercicios para dinámica de grupos: una estrategia de aprendizaje y enseñanza*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/22026658/1_100_Ejercicios_Para_Dinamica_de_grupos_Una_Estrategia_de_Aprendizajes
- Ortega, A. (2020). Bienestar psicosocial en el trabajo y organizaciones saludables. *Revista de Treball, Economia i Societat*, 96, 1-8. <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalial/article/view/1177>

- Pazmay Ramos, S., Pardo Paredes, E., & Ortiz del Pino, Ángel. (2018). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7(2), 2705-2716. <https://doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Reig, A. y Rico, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Rihumso: Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, (15), 21-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6976607>
- Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1-100), 144-150. <http://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>
- Rivera, D., Carrillo, S., Nuván, I., Furgiony, J. y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional: retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22). <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78212103>
- Rizo, M. (2011). Pensamiento sistémico y comunicación. *Razón y Palabra*, (75), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686612>
- Rodríguez, L. y Vázquez, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El Profesional de la Información*, 28(5), 1-7. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=819/81986008>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez Valverde y G. Hervás Torres (Coords.), *Psicología positiva aplicada*. Alianza Editorial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2755097>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/165357>

- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). pp. 177 – 184. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28-37. <https://dx.doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Sinclair, S. y Rockwell, G. (2020). *Voyant Tools* [software en línea]. Consultado en septiembre de 2020. <https://voyant-tools.org>
- Valencia, J. (2016). Orígenes de la psicología positiva y el estudio científico de la gratitud. *Revista de Psicología*, 6(2), 101-117. <http://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/158>
- Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, A., y Meza, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11). pp. 736 – 743. <https://www.proquest.com/docview/1749277467>