

DE TÓXICA A SALUDABLE

Aporte de la **COMUNICACIÓN**
a la **ORGANIZACIÓN** de hoy

**MARIANO CATAÑO
CÁRDENAS**

**ESTHER JULIA CASTAÑO
GONZÁLEZ**

DE TÓXICA A SALUDABLE. Aporte de la comunicación a la organización de hoy / Mariano Cataño Cárdenas y Esther Julia Castaño González- - 1a.ed.-170p. - -

I. Palabras clave: bienestar laboral / cambio / organización / procesos / salud en el trabajo. II. Autor 1. Mariano Cataño Cárdenas. Autor 2. Esther Julia Castaño González. III. Universidad Católica de Pereira

CDD 302.2 - Comunicación social

Catalogación en la publicación - Universidad Católica de Pereira

Universidad Católica de Pereira

Título: DETÓXICA A SALUDABLE. Aporte de la comunicación a la organización de hoy

Autores: Mariano Cataño Cárdenas y Esther Julia Castaño González

ISBN: 978-958-8487-93-9 (Electrónico)

DOI: <https://doi.org/10.31908/eucp.72>

Primera edición 2022

Rector de la Universidad Católica de Pereira: Behitman Alberto Céspedes De los Ríos

Vicerrector Académico: Nelson Londoño Pineda

Directora de Investigaciones e Innovación: María Luisa Nieto Taborda

Corrección de estilo: Hugo Arciniegas

Diseño de carátula: Ricardo Marín Ocampo

Diseño:

Gráficas Buda SAS, Pereira-Colombia

www.graficasbuda.com

Reservados todos los derechos

©Universidad Católica de Pereira

Carrera 21 No. 49-95 Pereira

Teléfono 3124000

ucp@ucp.edu.co www.ucp.edu.co

© autores

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad Católica de Pereira ni genera su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella.

CONTENIDO

PRÓLOGO	8
PRESENTACIÓN.....	10
INTRODUCCIÓN	11
PARTE I: LA VOZ DE LOS TEÓRICOS	14
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA:	
UNA MIRADA ORGANIZACIONAL.....	15
La comunicación en las organizaciones	16
<i>La comunicación interna: ineludible proyección hacia lo externo</i>	<i>17</i>
Psicología positiva: concepto, inicios y abordaje en América Latina	21
La psicología positiva desde el ámbito organizacional.....	25
Relación de la comunicación y la psicología en las organizaciones, desde la perspectiva positiva	28
CAPÍTULO 2. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	31
Las organizaciones saludables: concepto y alcance.....	32
Medición y consolidación de organizaciones saludables: el modelo <i>HEalthy & Resilient Organizations, HERO</i>	<i>34</i>
Organizaciones saludables: panorama investigativo en Iberoamérica y Colombia....	38
PARTE II: ¿CUÁL ES EL APORTE DE LA COMUNICACIÓN EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES?	51
CAPÍTULO 3. BUSCANDO RESPUESTAS: EL PASO A PASO	52
Comunicación y organizaciones saludables: marco investigativo.....	53
<i>Detalles de la indagación</i>	<i>54</i>
<i>Participantes en el estudio y recolección de información</i>	<i>56</i>

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS DESDE EL PHILLIPS 66	58
Organizaciones saludables: la visión de los psicólogos organizacionales	59
La comunicación en las organizaciones saludables: la visión de los comunicadores organizacionales	64
 CAPÍTULO 5. ANÁLISIS TEXTUAL DE LAS RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS.....	74
El valor de las palabras: psicólogos organizacionales	75
El valor de las palabras: comunicadores organizacionales.....	111
 PARTE III: EPÍLOGO	149
 CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	150
 CAPÍTULO 7. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN Y PASOS PARA EL TRÁNSITO DE UNA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL A UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE	155
Prácticas de comunicación que garantizan la consolidación de las organizaciones saludables	156
Pasos para la consolidación de organizaciones saludables.....	158
 REFERENCIAS	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 1 - Psicólogos”	77
Figura 2. Gráfico de colocaciones para el concepto “Salud”	78
Figura 3. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”	79
Figura 4. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	79
Figura 5. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 1 - Psicólogos”	80
Figura 6. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 1 - Psicólogos”	81
Figura 7. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 2 - Psicólogos”	83
Figura 8. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	84
Figura 9. Gráfico de colocaciones para el concepto “Desarrollo”	85
Figura 10. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 2 - Psicólogos”	86
Figura 11. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 2 - Psicólogos”	87
Figura 12. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 3 - Psicólogos”	89
Figura 13. Gráfico de colocaciones para el concepto “Recursos”	90
Figura 14. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empresa”	91
Figura 15. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	91
Figura 16. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 3 - Psicólogos”	92
Figura 17. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 3 - Psicólogos”	93
Figura 18. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”	95
Figura 19. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”	96
Figura 20. Gráfico de colocaciones para el concepto “Saludables”	97
Figura 21. Gráfico de colocaciones para el concepto “Programa”	97
Figura 22. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”	98
Figura 23. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”	99
Figura 24. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 5 - Psicólogos”	101
Figura 25. Gráfico de colocaciones para el concepto “Evaluación”	102
Figura 26. Gráfico de colocaciones para el concepto “Resultados”	103
Figura 27. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	104
Figura 28. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 5 - Psicólogos”	105
Figura 29. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 6 - Psicólogos”	107
Figura 30. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	108
Figura 31. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	109
Figura 32. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”	109

Figura 33.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 6- Psicólogos”	110
Figura 34.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”	112
Figura 35.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	113
Figura 36.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	114
Figura 37.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”	115
Figura 38.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”	116
Figura 39.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 2 - Comunicadores”	118
Figura 40.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	119
Figura 41.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Planeación”	120
Figura 42.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	121
Figura 43.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 2 - Comunicadores”	122
Figura 44.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 2 - Comunicadores”	123
Figura 45.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”	125
Figura 46.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	126
Figura 47.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Bienestar”	127
Figura 48.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	128
Figura 49.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”	129
Figura 50.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”	130
Figura 51.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 4 - Comunicadores”	132
Figura 52.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	133
Figura 53.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Bienestar”	134
Figura 54.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Recursos”	134
Figura 55.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 4 - Comunicadores”	135
Figura 56.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 4 - Comunicadores”	136
Figura 57.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”	138
Figura 58.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	139
Figura 59.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	140
Figura 60.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”	141
Figura 61.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”	142
Figura 62.	Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”	144
Figura 63.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”	145
Figura 64.	Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”	146
Figura 65.	Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”	147
Figura 66.	Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”	148

PRÓLOGO

La comunicación en las organizaciones, desde el punto de vista estratégico, tiene una historia reciente. Se podría afirmar que sigue construyéndose a la par de los cambios vertiginosos que las organizaciones sufren día a día. Y es que hoy más que nunca comprendemos la necesidad de adaptarnos a los cambios. Entendemos que de esas reorganizaciones depende el equilibrio; situación que no es ajena a empresas e instituciones.

Es aquí donde la comunicación juega un papel preponderante y estratégico. Bien lo plantea Joan Costa (2008): “El DirCom es hoy el estratega de la complejidad y el gestor de los valores intangibles, incluidos la voluntad, las percepciones y las experiencias de los públicos” (p. 60). La complejidad organizacional es el insumo de la comunicación. Es precisamente esto lo que encontramos en esta obra, en donde los autores nos proporcionan una valiosa información sobre uno de los elementos clave de la complejidad, las organizaciones saludables.

Este recorrido, inicialmente teórico, nos ubica en la necesidad irrenunciable de propender hacia organizaciones con altos índices de salubridad organizacional, lo que redundará en beneficios de igual valor para la compañía. Comprender la comunicación y la psicología organizacional en función de la salud es un camino fascinante para el lector, máxime si atravesamos una época que conmina a la construcción de organizaciones con un sentido humano y una sensibilidad por la vida y el entorno. Es por ello que la comunicación y la psicología organizacional, y en especial la vertiente desarrollada en este libro (comunicación y psicología organizacional saludable), ofrece al lector la posibilidad de interiorizar, desde lo conceptual, una tendencia que demarcará la forma de hacer empresa en el mundo.

De igual manera, es importante resaltar que el presente libro es resultado de investigación, por lo que el lector no solo viajará por las sendas de la teoría, sino también por aquellos resultados obtenidos a partir de la aplicación de metodologías investigativas de carácter mixto, las cuales ponen en escena información real, tomada del campo mismo, y que, por ende, aterrizan los conceptos teóricos en la cotidianidad de las organizaciones y sus protagonistas.

Estimado lector, me permito decir que se encuentra con una obra de gran relevancia, en cuanto ofrece información de tipo teórico de gran valor académico, pero también nos confronta con resultados de investigación que cuestionan la realidad organizacional. Y, sobre todo, da elementos clave para que cada vez tengamos más y más insumos para el empoderamiento de la comunicación en las organizaciones.

Coincidir en preocupaciones por la comunicación y su desarrollo en las organizaciones es una pasión que nos une. Por ello Esther Juliá y Marianónos regalan en este texto un acucioso estudio, con grandes aportes al constructo académico y estratégico de la comunicación. Es realmente necesario comprender los aportes que desde la comunicación existen en la consolidación de organizaciones saludables y su impacto en la sociedad.

Heiller Abadía Sánchez, Ph. D. (c)

PRESENTACIÓN

La decisión de escribir esta presentación se debe a la urgente necesidad de advertir al lector sobre la manera en que puede afrontar la lectura de esta obra, que pretende ser una alerta sobre la nueva e ineludible mirada al mundo laboral actual y a la persona trabajadora de hoy.

Este libro, compuesto por tres grandes partes, es un producto investigativo, por lo que, obligatoriamente, contiene un amplio desarrollo teórico, propio de un producto investigativo, que se debe recorrer para conocer los pormenores planteados por los autores, el método usado para el rastreo y los resultados obtenidos.

Si usted es un empresario ocupado, que siente que su organización es tan tradicional que puede estar presentando rasgos de toxicidad y quiere encausarla hacia lo saludable, conocer las voces de los autores le hará entender muchos aspectos relevantes; sin embargo, el título, “Prácticas de comunicación y pasos para el tránsito de una organización tradicional a una organización saludable”, puede ser su entrada a dicho trasegar organizacional.

Podemos adelantar aquí que, para empezar, debe tener clara la idea que el bienestar del trabajador está por encima de muchos procesos organizacionales que llevan a una falsa rentabilidad. Un trabajador sano física, mental y emocionalmente trabaja más y, por ende, produce más. Un empleado satisfecho, bien tratado, recompensado, reconocido, considerado, incluso contemplado, trabaja mejor, más comprometido, apasionado. Una persona contenta aportará en el alcance de los objetivos organizacionales, en cuanto cuida detalles y aspectos como la coordinación, la armonía, la productividad y su propia efectividad.

Sepa que no logrará un resultado de motivación con regaños, reclamos, burlas ni mensajes negativos. No se trata de pasar por alto las irresponsabilidades y las fallas de los empleados, se trata de conectarlos con el propósito de la organización, engancharlos con su propia competitividad y retarlos a ser mejores personas, mejores profesionales, a revertir todo eso hacia su trabajo y, por ende, hacia la organización.

INTRODUCCIÓN

La investigación que enmarca esta obra se centra en dos categorías fundamentales, la comunicación y las organizaciones saludables. En este caso, se trabaja específicamente la comunicación organizacional y, dentro de ella, la comunicación organizacional positiva; esta última considerada como uno de los elementos estratégicos empresariales de más importancia en la actualidad, por los logros que, a través suyo, se obtienen tanto a nivel interno como externo de la organización.

Por su parte, el concepto de organizaciones saludables, entendidas como aquellas que adelantan “acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo” (Salanova et al., 2016, p. 178), tiene su origen en la psicología positiva, que es la rama de la psicología que se enfoca en el lado positivo del ser humano, en sus fortalezas psicológicas y en las experiencias positivas que se generan con los demás (Salanova y Llorens, 2016).

Por ende, en concordancia con Bravo et al. (2016), es posible afirmar que la necesidad de la psicología positiva es buscar ampliamente lo mejor del hombre, aquello que le brinda las competencias y fortalezas necesarias para enfrentar la vida. Según Gallego (2019), “el objetivo que tiene esta rama de la psicología es la comprensión del ser humano de manera científica, investigando cuáles son los procesos que se dan en las cualidades y emociones positivas de los individuos” (p. 2). Este autor, tal como otros, entre ellos Medina (2019), consideran que la psicología positiva, más que a evitar la enfermedad, está dirigida a reducir sus efectos, lo que implica ver aquellas características negativas como una oportunidad de cambio.

Por esto, esta teoría ha sido aceptada como “un intento de adoptar un enfoque más amplio respecto a las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades” (Bakker et al., 2012, p. 66). En consecuencia, se requiere entender que, para sobrevivir en el contexto laboral actual, las empresas “necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos” (Salanova, 2008, p. 4); esto quiere decir que las organizaciones tienen que servir a las personas, tanto dentro como fuera de ellas, para contribuir a su bienestar y a su felicidad (Álvarez y Muñiz, 2013a). Esto implica que las organizaciones se comiencen a ver como una fuente de salud o enfermedad y, por tanto, su entorno laboral se comience a valorar como factor principal para generar salud en el empleado (Acosta et al., 2015).

Por tanto, para llevar a cabo el propósito de esta investigación, cuyo interrogante fue ¿cuáles es el aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables?,

se hizo necesario dividir el contenido en tres partes. A la primera se la denominó “La voz de los teóricos”, ya que contiene las bases necesarias para entender los conceptos más relevantes de las dimensiones intervinientes en el estudio.

Estas bases teóricas son comunicación, comunicación positiva, comunicación organizacional y comunicación organizacional positiva. Frente a la segunda categoría se requirió desplegar temas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva, sus orígenes, antecedentes y conceptualizaciones, para poder así llegar al desarrollo de la temática de las organizaciones saludables.

La segunda parte, cuyo título obedece a la pregunta ya formulada, ¿cuál es el aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables?, contiene los parámetros esenciales de la investigación. Entre ellos, la pregunta, los objetivos y el método, cuya parte encontrará con el título “Buscando respuestas: el paso a paso”. Este se concibe a partir de dos grandes rutas, la primera cualitativa y la segunda cuantitativa. Entonces, en primera medida, por responder a las necesidades del estudio, se eligió el método Phillips 66, el cual, a grandes rasgos, se trata de realizar seis preguntas, a seis expertos y extraer de ello seis conclusiones (Newstrom y Scannell, 1989).

Como segunda herramienta metodológica, se realizó un análisis de texto, para el cual se utilizó el software Voyant-Tools, con el que se logró determinar la visión de los psicólogos organizacionales y la visión de los comunicadores organizacionales respectivamente, a través de la caracterización lingüística de sus palabras y expresiones plasmadas en las preguntas realizadas para el Phillips 66. El capítulo 4 contiene los resultados de lo cualitativo, y el capítulo 5, los de lo cuantitativo.

La parte III corresponde al Epílogo, en donde se presentan, en el capítulo 6, las conclusiones. La principal, la importancia de la comunicación en el desarrollo de toda empresa como un recurso o práctica saludable que aporta, de manera crucial, a la consolidación de organizaciones saludables, caracterizadas por altos niveles de bienestar y de salud psicosocial en los trabajadores. Por tanto, una organización que desee convertirse en saludable debe pensar en la potencialización de sus procesos comunicativos en pro de que los trabajadores conozcan y se adapten a las nuevas y cambiantes realidades de la vida laboral, con sentido de pertenencia, sana convivencia, confianza, motivación, satisfacción y cohesión con la cultura y el clima institucional.

En el capítulo 7, que es el último, se definen los pasos que debe seguir una empresa tradicional para consolidarse como una organización saludable, entre ellos el reconocimiento de los aspectos negativos, la búsqueda de asesoría, la conformación de un comité y la aplicación de un plan, por mencionar algunos. Además, se precisan las prácticas de comunicación que

pueden ayudar a la consolidación de una organización saludable, tales como el estudio del entorno de la empresa, la integración de la comunicación a la estructura estratégica de la organización y el reforzamiento de la cultura del diálogo entre directivos y trabajadores, entre otras.

Contrario a esto, se concluye que en las organizaciones tóxicas son cuatro las prácticas que resaltan; a saber, el desequilibrio entre la salud de la fuerza laboral y la salud financiera del negocio, la concepción del empleado como neto proveedor de rentabilidad, el descuido de su salud, por ende, de su motivación y, por último, una mala gestión de la comunicación en la empresa.



PARTE I

La voz de los teóricos

DE TÓXICA A SALUDABLE
Aporte de la comunicación a la organización de hoy



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).

Poresto, 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 benefician 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.



CAPÍTULO 2

Las organizaciones saludables

En este capítulo, además del concepto y el alcance, se presentan algunos antecedentes investigativos y un acercamiento hacia la importancia del estudio de las organizaciones saludables en el contexto iberoamericano, además de la necesidad de ampliar su foco de indagación en Colombia.

Organizaciones saludables: concepto y alcance

En la actualidad, con los cambios que el mundo organizacional trae consigo, ha surgido la necesidad de adoptar nuevas formas de contribuir al crecimiento institucional (Reig y Rico, 2019). Adicional a ello, para sobrevivir en el presente contexto social y económico, las empresas deben desarrollar una fuerza laboral motivada con altos niveles de bienestar y psicológicamente sana (Salanova 2008; Álvarez y Muñiz, 2013b).

Aquí, se entiende el bienestar como aquello que se alcanza cuando se han construido las condiciones necesarias que permitan la plenitud en la existencia y un funcionamiento óptimo del hombre (Domínguez e Ibarra, 2017), es decir, “tanto sentirse bien como pensar positivamente sobre la vida” (Le Blanc y Oerlemans, 2016, p. 189).

Desde esta perspectiva nace la psicología positiva, la cual pretende cultivar en las personas el descubrimiento de una serie de fortalezas, al mismo tiempo que estas ayudan a desarrollar las potencialidades (Lupano, 2014). Esto, teniendo en cuenta que “el desarrollo de estas emociones da lugar a estados de felicidad, placer, satisfacción y bienestar, y cuantas más se experimentan en el tiempo más bienestar se tiene” (Gallego, 2019, p.3).

Tal como se explicó antes, de la psicología positiva nace el concepto de organización saludable, entendida como aquella que “lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo” (Salanova *et al.*, 2016, p. 178).

Esto implica una comprensión mayor de la organización, estudiando analíticamente aquellos aspectos que permitan no solo prevenir el malestar, sino también cultivar fortalezas (Arroyo, 2018; Bretones y Jaimez, 2011). Por ende, Reig y Rico (2019), afirman:

Nos encontramos ante un proceso de humanización del mundo organizacional, donde se intenta encauzar a las empresas para que den la importancia, consideración e implicación necesaria al capital humano, pues todo compromiso con la sociedad comienza por el compromiso interno. (p. 25)

Esto lleva al reconocimiento del bienestar de los trabajadores como un valor central para la organización, al mismo tiempo que dicha plenitud se puede considerar como un sinónimo de salud (Le Blanc y Oerlemans, 2016; Guachamín y Portalanza, 2016). En otras palabras, las empresas “se están convirtiendo en organizaciones preocupadas por la promoción de la salud psicosocial de las personas que las componen” (Coo *et al.*, 2016, p.74).

Dicho enfoque en lo saludable significa tener que examinar aquellos fenómenos positivos que se pueden desarrollar en la organización (Bakker *et al.*, 2012), entendiendo la salud como una ventaja estratégica para esta, que se puede promover dentro de las políticas empresariales para incrementar los niveles de bienestar laboral, al mismo tiempo que se potencian los recursos y capacidades del personal (Acosta *et al.*, 2015; Reig y Rico, 2019; Coe *et al.*, 2016).

Esto se debe a que cuando los empleados están sanos y son felices con su vida personal y laboral, tienen más probabilidades de obtener mayor productividad, de realizar mejor sus tareas (Gallego, 2019). Aquí se evidencia “el peso que recae en características personales, tales como la iniciativa, toma de decisiones, procesamiento de la información, innovación, creatividad a la hora de afrontar los problemas, asumir responsabilidades, estrategias de automotivación, y sobre todo, la adaptabilidad” (Reig y Rico, 2019, p. 24).

A su vez, según García *et al.* (2020), las organizaciones saludables promueven, fundamentalmente, cinco fortalezas: la esperanza, la resiliencia, la autoeficacia, el optimismo y el *engagement*. Como consecuencia del desarrollo de estos recursos y su correcta gestión, los trabajadores logran ser más saludables, con lo que generan resultados más positivos para la organización (Hernández *et al.*, 2014).

De igual manera, para Álvarez y Muñiz (2013b), la relación que existe entre el desempeño personal dentro de la organización configura el interés y las expectativas que tienen los públicos internos, es decir, con el paso del tiempo, los empleados adquieren las habilidades y destrezas propias de su puesto, su rol y las funciones que asumen.

En este punto es importante aclarar que las condiciones de trabajo saludables integran las demandas y los recursos laborales como dos categorías fundamentales (Bakker *et al.*, 2012). Así, las demandas deben ser ajustadas a la realidad, definidas en función de los conocimientos, capacidades, competencias o habilidades que poseen las personas (Reig y Rico, 2019).

Por su parte, “los recursos laborales pueden tener un efecto motivador intrínseco al satisfacer las necesidades humanas básicas” (Bakker *et al.*, 2012, p. 68). En un enfoque positivo, estos se podrían clasificar como confianza, satisfacción, esperanza y optimismo, los cuales poseen una gran influencia en el bienestar y la autoeficacia de los trabajadores (Gallego, 2019).

Dichas características laborales tienen relación en las organizaciones saludables en tres niveles. Estos se clasifican como las tareas laborales, el ambiente social de la organización y la planificación empresarial, pues están ligados a aspectos positivos para el personal, como

la autonomía, el liderazgo o la conciliación trabajo-familia; de manera que su aplicación y buen funcionamiento traiga también beneficios económicos y sociales a nivel institucional (Hernández *et al.*, 2014; Nader *et al.*, 2014; Salanova, 2008).

En este sentido, este tipo de organización debe tener en cuenta que “hay un margen enormemente considerable que depende del trabajo físico y mental del propio individuo para la configuración de su propia realidad psicológica, entre la cual se encuentra su felicidad” (Álvarez y Muñiz, 2013b, p. 15). Este tipo de emoción, a largo plazo, llega a ser parte no solo de la vida del individuo, sino de la organización, pues se adhiere al sistema empresarial (Acosta *et al.*, 2015). Por esto, para Salanova *et al.* (2016), en el contexto actual,

las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de chip y una apertura hacia lo positivo. Solo de esta manera lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. (p. 177)

No obstante, cabe aclarar que el interés en estudiar lo positivo de las organizaciones no es meramente un tema de actualidad, sino que viene de mucho tiempo atrás (Guachamín y Portalanza, 2016; Valencia, 2016). Esto quiere decir que las organizaciones saludables y su caracterización no han sido siempre igual, sino que han ido evolucionando al mismo tiempo que la sociedad (Gallego, 2019).

Temáticas como la gestión de los recursos humanos o la optimización del capital psicológico positivo se han estudiado desde hace años, enfocándose en la salud de las personas y el éxito organizacional. A raíz de ello, nace un modelo actualizado para la medición y desarrollo de organizaciones saludables que integra tales características. Dicho método se denomina HERO y, a partir de 2012, es validado científicamente por Salanova *et al.* (2016) y posteriormente por Gallego (2019).

Medición y consolidación de organizaciones saludables: el modelo Healthy & Resilient Organizations, HERO

Este modelo considera que las organizaciones saludables no solo deben trabajar por la salud de su fuerza laboral, sino también velar por afectar positivamente todo su entorno (Acosta *et al.*, 2015). Esto significa que su aplicación va encaminada hacia el diseño de planes y acciones enfocadas en mejorar los procesos y resultados, tanto de los empleados como de la institución (Gallego, 2019).

En consonancia, Salanova *et al.* (2016) subrayan que “su razón de ser reside en descubrir las características que configuran una vida organizacional plena, esto es, en dar respuesta a dos cuestiones clave: qué caracteriza a los empleados positivos y cómo son las organizaciones positivas” (p. 177).

Es decir, hace una evaluación más global de la organización desde la obtención de resultados positivos, dejando de lado variables individuales (Lupano, 2014). Dicho modelo integra elementos teóricos y empíricos provenientes de diversas áreas como la psicología organizacional positiva, la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional o los estudios en estrés laboral (Salanova *et al.*, 2016).

Este método permite “evaluar la salud de la organización de manera conjunta atendiendo a las valoraciones de los propios equipos y las organizaciones desde una perspectiva global, colectiva, multifacética y compleja” (Salanova *et al.*, 2016, p. 179). Es decir, propone hacer una evaluación a la organización desde tres ejes principales relacionados entre sí, a saber: recursos y prácticas saludables, empleados saludables y resultados saludables (García *et al.*, 2020; Rivera *et al.*, 2018).

Los recursos saludables tienen que ver con aquellos aspectos laborales que contribuyen al logro de objetivos; es decir, son procesos más colectivos que faciliten el escenario institucional para la formación de una vida mejor (Salanova, 2008; Lupano, 2014). Estos se pueden definir como personales, estructurales, de tarea, organizacionales y sociales (Salanova, 2008).

Los recursos personales son aquellos propios de las personas que hacen parte de la organización, es decir, los que permiten enfrentarse positivamente a la vida profesional. Estos se complementan con los estructurales, que pertenecen al ambiente físico del trabajo y sirven como escenario para que las personas puedan desarrollar una visión institucional (Hernández *et al.*, 2014; Salanova, 2008).

Los recursos de tarea tienen que ver directamente con las funciones que deben cumplir las personas en la organización, se caracterizan por dar claridad en los objetivos de las labores y brindar autonomía para realizarlas. A su vez, dan nacimiento a la retroalimentación que permite conservar estas características. De igual forma, se relacionan con los recursos de la organización, enfocados en las prácticas de gestión y socialización de los valores y objetivos de la institución (Salanova, 2008; Gallego, 2019).

Por su parte, los recursos sociales se reflejan en aquellas relaciones establecidas dentro de la organización, ya sea de manera interna, es decir, entre trabajadores y entre estos y sus superiores, o de manera externa, cuando la organización interactúa positivamente con sus

clientes, proveedores o su entorno en general (Salanova, 2008; Gallego, 2019). Algunos de estos recursos tienen que ver con el trabajo en equipo, el liderazgo o las prácticas de comunicación (Acosta *et al.*, 2015). Acorde con esto, Arroyo (2018) afirma que el estudio de lo positivo obliga

a las personas y compañías a sacar los mayores recursos disponibles para implementarlos con el objetivo de generar buenas prácticas saludables que propicien un clima organizacional idóneo en los contextos competitivos y de cambios actuales, fomentando la salud mental y la relación de los diversos ámbitos del desempeño para que económicamente la compañía sea competitiva. (p. 11)

Esto quiere decir que los recursos son complementarios a las prácticas saludables, pues buscan mejorar las rutinas laborales para propiciar un escenario donde se incremente la salud integral de los trabajadores (Gallego, 2019; Reig y Rico, 2019). Dichas prácticas “no son técnicas tradicionales de desarrollo de recursos humanos, sino estrategias colectivas y componentes culturales de la propia organización, compartidas entre las personas que trabajan en ella” (Meneghel, 2009, p. 509).

De manera similar, estas se ven como planes desarrollados en el día a día de las organizaciones para la generación y manutención de la salud psicosocial, al igual que el desarrollo de habilidades que permitan a los colaboradores desempeñarse bien en sus labores (Arroyo, 2018; Salanova, Llorens y Martínez, 2016). La exposición a estas prácticas ayuda al incremento sustancial en los niveles de emociones positivas, modificando en pro de la obtención de resultados aquellas conductas de la organización y las que se dan dentro de ella (Lupano, 2014).

Esto significa que la implementación de prácticas saludables “se relaciona con ayudar a prevenir efectos negativos, producto de situaciones estresantes, promoviendo en los integrantes un sentido de resiliencia, solidaridad y eficacia” (Castro y Lupano, 2016, p. 2). Algunas de estas prácticas tienen que ver directamente con aspectos como la gestión del *engagement*, la lealtad, el compromiso afectivo o el sentido de pertenencia (Acosta *et al.*, 2015).

Dichas prácticas influyen profundamente en características saludables como la “conciliación trabajo-vida personal, crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensar al empleado y participación e implicación del empleado” (Bretones y Jaimez, 2011, p. 9). Entre otras, están aquellas que emergen desde los canales y estrategias de comunicación, la selección de personal idóneo, hasta las condiciones positivas de trabajo (Acosta *et al.*, 2015).

Los recursos y prácticas saludables ayudan en el incremento del bienestar y la salud de la fuerza laboral, lo que se relaciona recíprocamente con el segundo elemento del modelo HERO, los empleados saludables (Bretones y Jaimez, 2011). Esto significa que las organizaciones saludables esperan que estos “sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la ‘excelencia’ empresarial” (Salanova, 2008, p. 6).

Tal como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores saludables son aquellos que alcanzan altos niveles de bienestar físico, social y psicológico (Meneghel, 2009). Es decir, están caracterizados por la adquisición de una serie de fortalezas que se pueden gestionar para mejorar el funcionamiento institucional (García *et al.*, 2020).

Por esta razón, surge la necesidad de trabajar en conjunto para que la fuerza laboral se sienta competente, sea creativa e innovadora, y cuente con la suficiente autonomía para desarrollar y controlar eficazmente sus propias tareas, pues su empoderamiento, participación e implicación ayudan a fomentar la formación de una organización saludable (Bretones y Jaimez, 2011; Le Blanc y Oerlemans, 2016).

Un empleado saludable puede llegar a ver su trabajo como un reto y no como una obligación, además, está convencido de los beneficios personales e institucionales que trae el fomento de altos niveles de bienestar (Bakker, Derks y Rodríguez, 2012; Le Blanc y Oerlemans, 2016). Por su parte, las organizaciones saludables saben que quienes forman las empresas y trabajan por su éxito son los colaboradores, por ende, fomentan su salud y la plenitud de la vida organizacional (Reig y Rico, 2019; Gallego, 2019).

Esto significa que para lograr dicho bienestar generalizado las instituciones deben mejorar los niveles de satisfacción del trabajador, mientras los ayudan a encontrar incentivos que optimicen la experiencia laboral y, a su vez, los aportes positivos que pueden hacer a la organización (Salanova y Llorens, 2016, p. 163).

Finalmente, este bienestar “se sustenta en la coherencia que pueda llegar a existir entre la visión del proyecto personal y el proyecto institucional, y en la confianza que la organización deposita en sus públicos y estos en la organización” (Álvarez y Muñiz, 2013b, p. 18). Tal afirmación se refuerza cuando Salanova (2008) plantea que:

una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es ‘bueno’ para todos los componentes de esta, esto es, empleados, y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general. (p.7)

Esto se relaciona directamente con el tercer y último eje del modelo HERO, los resultados saludables, que se relacionan recíprocamente con los otros componentes de este. Se definen como aquellos que están altamente implicados con el ser y el hacer de las organizaciones, y el fomento de la salud institucional, enfocándose en las consecuencias positivas, tanto internas como externas, que esto pueda traer (Arroyo, 2018).

Por ello, “las organizaciones saludables buscan la excelencia en lo que hacen, esto se consigue con la satisfacción y fidelidad de los clientes con la organización y acciones de responsabilidad social” (Gallego, 2019, p. 7). Es decir, la gestión estratégica de la salud se refleja en aquellos resultados que aseguran la sostenibilidad, la viabilidad y una ventaja competitiva para la empresa (Le Blanc y Oerlemans, 2016).

Finalmente, se puede afirmar que todos los factores que configuran a una organización saludable influyen en el direccionamiento corporativo hacia una mejora constante en el tiempo, haciendo énfasis en aquellos atributos positivos, tanto de la institución como de quienes la integran, y redefiniendo las condiciones de trabajo hacia la mejora de la vida laboral (Meneghel, 2009; Lupano, 2014; Reig y Rico, 2019).

Organizaciones saludables: panorama investigativo en Iberoamérica y Colombia

En los últimos años, se ha podido evidenciar un creciente interés en estudiar aquellos aspectos positivos tanto de las personas como de sus entornos. Aquí, características como las fortalezas, la felicidad o la resiliencia se han convertido en objetos medibles, precisando el surgimiento de distintos marcos teóricos como la psicología positiva o las organizaciones saludables (Castro y Lupano, 2016; Bravo, Durán y Extremera, 2016; Medina, 2019).

El desarrollo investigativo sobre estos tópicos es importante, puesto que fomenta, en las empresas, el interés en mejorar los procesos institucionales en pro de aumentar los niveles positivos de salud, bienestar, calidad de vida en los empleados y resultados organizacionales favorables, con lo que se logran consolidar como organizaciones saludables (Lupano, 2014; García *et al.*, 2020).

En Iberoamérica, la indagación sobre organizaciones saludables se ha desarrollado principalmente en países como España, Brasil o Argentina, específicamente, en el contexto latino, la mayor producción científica en este tema la poseen Brasil, Argentina y México (Lupano, 2014).

En este punto, cabe explicar que en la búsqueda de investigaciones acerca de esta teoría, especialmente en los contextos mencionados, es difícil encontrar trabajos ampliamente desarrollados, lo cual refleja un claro vacío empírico y un campo aún por explorar. No obstante, a continuación, se presentan algunas indagaciones sobre organizaciones saludables y temáticas afines a estas.

Para comenzar, a nivel internacional, Acosta *et al.* realizaron, en 2011, una investigación con el objetivo de conocer las prácticas organizacionales saludables que se implementan en las pequeñas y medianas empresas de Valencia, España. Dicha indagación, titulada ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo, se realizó con la aplicación de 32 entrevistas a gerentes y/o responsables de recursos humanos del sector empresarial mencionado. Cada entrevista se centró en el tercer bloque del modelo HERO, *las prácticas organizacionales saludables*, y comprendió una lista de diez categorías:

(1) recursos humanos (i. e., desarrollo de habilidades, procesos de desarrollo de carrera, prevención y gestión del *mobbing*, equidad); (2) salud y seguridad en el trabajo; (3) gestión del impacto ambiental; (4) inserción de personas en riesgo de exclusión social; (5) comunidades locales; (6) igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; (7) comunicación e información organizacional (i. e., ascendente, descendente, horizontal); (8) códigos de conducta; (9) relaciones interpersonales, y (10) confianza organizacional (i. e., vertical, horizontal, clientes). (Acosta *et al.*, 2011, p. 816)

Como parte de la metodología aplicada en este estudio, una vez transcritas y codificadas las entrevistas, se diseñó un árbol categorial y un mapa jerárquico que contuviese la información suministrada por los entrevistados. Dichos datos fueron analizados a través del paquete estadístico SPSS 19.0, para corroborar la reciprocidad entre las respuestas y lo planteado por el modelo HERO (Acosta *et al.*, 2011).

El mapa categorial se completó con nuevas subcategorías dadas por los entrevistados. Estas comprendieron la selección de personal, las retribuciones, la evaluación del desempeño, las prácticas realizadas por ley, las prácticas realizadas por iniciativa de la empresa, la conciliación trabajo-familia y, por último, lo referente a normas, manuales, protocolos y sanciones (Acosta *et al.*, 2011).

Los resultados de este estudio revelaron que el 100 % de los entrevistados ven primordialmente importante la implementación de prácticas de comunicación e información, entre las que clasifican actividades como utilizar un buzón de sugerencias y reclamos, la

realización de reuniones periódicas, el funcionamiento de intranet, las revistas internas, comités curriculares y el uso de correo electrónico (Acosta *et al.*, 2011).

Las categorías de recursos humanos y de salud y seguridad laboral son la segunda y tercera más frecuentes; en ambas, el 81 % de los entrevistados afirmaron realizar actividades como el desarrollo de habilidades o la implementación de acciones en pro de la seguridad de los empleados (Acosta *et al.*, 2011).

En conclusión, este estudio revela datos que se pueden utilizar para mostrar la importancia que tiene el desarrollo de organizaciones saludables a través de la implementación de prácticas encaminadas a la salud y buen funcionamiento, tanto de la fuerza laboral como de la empresa, teniendo gran acogida elementos derivados de la Comunicación Organizacional y la Psicología Organizacional Positiva (Acosta *et al.*, 2011).

Dos años más tarde, Álvarez y Muñiz (2013b) realizaron una investigación titulada *Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial*. Como su nombre lo indica, partieron de la hipótesis de que una forma de influir en la felicidad de las personas dentro de una empresa es a partir de la implantación de la cultura organizacional.

Este estudio fue efectuado en una compañía europea del sector de la distribución. La metodología utilizada se distribuyó de dos maneras, primero, se implementó una herramienta que utiliza una serie de 28 ítems para producir un cociente de felicidad de siete escalones, el cual permite medir la felicidad en las organizaciones (Álvarez y Muñiz, 2013b).

Segundo, para medir la relación entre cultura organizacional y felicidad, “se analizó el desarrollo cultural a partir del estudio de un conjunto de categorías dispuestas en una matriz que incluye en su estructura subcategorías o conceptos y un conjunto de propiedades observables en el público interno” (Álvarez y Muñiz, 2013b, p. 20).

Dicha matriz se basa en un gráfico de araña o gráfica de radar. Dentro de este, son señaladas cinco variables cuantitativas, representadas en los ejes de partida desde el centro del esquema. Estas forman parte de la cultura organizacional y son la pertenencia, la filosofía institucional, la satisfacción, la adaptación y el liderazgo (Álvarez y Muñiz, 2013b).

Para la aplicación de estas herramientas, se realizaron 122 entrevistas personales y 227 entrevistas telefónicas. Los resultados permitieron ver tendencias similares entre los niveles de felicidad y la cultura de la organización, es decir, una comparación entre los resultados de ambas escalas muestra una relación directamente proporcional entre dichas categorías (Álvarez y Muñiz, 2013b).

En conclusión, esta investigación muestra que el desarrollo de la cultura organizacional tiene una alta influencia en la felicidad de las personas que hacen parte de la empresa. Por ello es importante que las instituciones se den cuenta de que deben implementar acciones encaminadas al fortalecimiento, tanto de su cultura como de la felicidad de sus trabajadores (Álvarez y Muñiz, 2013b).

En relación con este desarrollo de emociones positivas en las organizaciones, en 2014, Hernández *et al.* realizaron un estudio para analizar cómo aquellos afectos relacionados con la eficacia como el *engagement*, el compromiso o el desempeño tienen una influencia en la calidad del servicio en empleados del sector sanitario.

La indagación, titulada *Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario*, se centró en dos componentes del modelo HERO, los empleados saludables y los resultados saludables. Para ello, se escogió una muestra de 154 empleados de diferentes unidades de un hospital privado en Valencia, España (Hernández *et al.*, 2014).

El método implementado se desarrolló en dos momentos. Primero se realizó una charla de sensibilización explicando el proyecto y los componentes a evaluar; posteriormente se implementó un cuestionario diseñado especialmente para valorar los elementos mencionados, adaptados a las características del sector sanitario (Hernández *et al.*, 2014).

Los resultados obtenidos permitieron hallar una relación entre la hipótesis con la que se partió para realizar el estudio y las respuestas de los colaboradores; es decir, mostraron que los afectos positivos influyen en la eficacia y calidad de servicio prestado por el personal sanitario (Hernández *et al.*, 2014). Esto permite explicar que

de manera específica las creencias de eficacia se relacionaron de manera positiva y significativa sobre el afecto positivo del personal sanitario, el cual a su vez se relacionaba positiva y significativamente con el *engagement*, y este con la calidad de servicio. (Hernández *et al.*, 2014, p. 255)

Esta indagación permite concluir que aquellos empleados que experimentan afectos positivos son más propensos a realizar exitosamente sus labores, con lo que desarrollan creencias altas de eficacia y confianza en sus propias capacidades. Además, esto posibilita un incremento en las habilidades comunicativas del personal, con lo que se fomentan relaciones positivas entre este y los clientes de la organización, y se mejora exponencialmente la calidad del servicio (Hernández *et al.*, 2014).

Similarmente, el modelo HERO fue aplicado en otra investigación desarrollada en 2015 por Acosta *et al.* En este estudio, titulado *Organizaciones saludables: Analizando su*

significado desde el modelo HERO, “cuatro jueces independientes analizaron 14 entrevistas llevadas a cabo a 14 agentes clave (gerentes o responsables de recursos humanos) de 14 organizaciones españolas mediante análisis de contenido” (Acosta *et al.*, 2015, p. 1).

Aquí, la evaluación proporcionada por los jueces se centró en “el grado de coincidencia entre la definición teórica propuesta por el modelo HERO y la definición proporcionada por los agentes clave” (Acosta *et al.*, 2015, p. 7). El método aplicado en esta investigación se basó principalmente en entrevistas de una duración aproximada de 45 minutos cada una. Estas fueron realizadas por dos investigadores expertos (Acosta *et al.*, 2015).

Cada entrevista abarcó 27 preguntas abiertas y semiestructuradas, y contempló cuatro bloques: la historia de la organización, la definición de organización saludable, prácticas organizacionales saludables y resultados organizacionales saludables (Acosta *et al.*, 2015). Estas fueron examinadas por los jueces a partir de un análisis de contenido, “específicamente la información se codificó a través de dos estrategias de análisis: (1) centrada en la definición de organización saludable y (2) centrada en los elementos clave que componen una organización saludable” (Acosta *et al.*, 2015, p. 6). Dichos estratos de análisis derivan del modelo HERO; por tanto, según Acosta *et al.* (2015),

los cuatro jueces por consenso consideraron que la definición teórica de organización saludable contenía dos grandes categorías. La primera de ella, prácticas, la cual incluía las siguientes subcategorías: prácticas de tarea, prácticas sociales, prácticas organizacionales y prácticas individuales. La segunda categoría, resultados, incluía: resultados de salud de los trabajadores, resultados financieros, resultados de excelencia y resultados del ambiente/ comunidad en el que se encuentra inmersa. (p. 6)

Esta indagación, respecto a las categorías del modelo HERO, permite establecer una especie de árbol categorial que despliega los recursos y prácticas organizacionales saludables:

Emergieron dos subcategorías, estas fueron: recursos sociales y prácticas organizacionales saludables. La primera subcategoría, recursos sociales, engloba: tipo de comunicación entre los miembros de la organización, liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. (Acosta *et al.*, 2015, p. 8)

En cuestión de las prácticas organizacionales saludables, los resultados arrojaron que estas contienen la utilización de los canales y medios de comunicación organizacionales, la planeación estratégica, las tradicionales prácticas de recursos humanos, todo aquello que se considera condición laboral y el desarrollo integral del trabajador (Acosta *et al.*, 2015).

Respecto a la segunda categoría del modelo, correspondiente a empleados saludables, surgen el bienestar psicosocial laboral y el bienestar psicosocial extralaboral; por último, en cuanto a los resultados organizacionales saludables emergen resultados internos, como el desempeño, y externos, como la reputación (Acosta *et al.*, 2015).

Esta investigación concluye que los gerentes o responsables de recursos humanos poseen una gran barrera empírica respecto a la definición de las organizaciones saludables, “limitándose en gran medida a la salud del empleado, sin contemplar los elementos que pueden desarrollar y mantener dicha salud” (Acosta *et al.*, 2015, p. 11).

También en 2015, Veloso *et al.* desarrollaron una investigación que “valoró la eficacia de una intervención, basada en psicología positiva y habilidades sociales, sobre satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional” (Veloso *et al.*, 2015, p. 736). El estudio, titulado *Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional*, trabajó con una muestra de 27 miembros de una entidad pública del sector salud, en Arica, Chile (Veloso *et al.*, 2015). El método implementado en esta investigación se dividió en dos partes. La primera estuvo enfocada en la medición de variables dependientes como clima organizacional, satisfacción vital y satisfacción laboral (Veloso *et al.*, 2015).

La satisfacción vital fue medida a través de una escala de Diener que evaluó los juicios cognitivos sobre la propia vida de manera global. Por su parte, la satisfacción laboral se midió con una escala mono ítem referente a la satisfacción general con el trabajo; por último, el clima organizacional fue medido con un cuestionario de 52 ítems valorado a través de una escala de Likert (Veloso *et al.*, 2015).

La segunda parte se enfocó en variables independientes, conformadas por un programa de intervención, el cual se compuso de 11 talleres divididos en dos niveles: el primero, en un grupo cuasicontrol sin intervención, y el segundo, en un grupo cuasiexperimental con una intervención basada en psicología positiva y habilidades sociales (Veloso *et al.*, 2015).

Ambos grupos contaron con participantes pertenecientes a unidades de aspectos similares, “la selección de la muestra se realizó según disponibilidad y la participación fue voluntaria, previo consentimiento informado” (Veloso *et al.*, 2015, p. 739). El grupo cuasiexperimental se conformó por 14 personas y el cuasicontrol tuvo 13 participantes; en ambos grupos, se realizó la medición de las variables dependientes, antes de comenzar los talleres de intervención (Veloso *et al.*, 2015).

Dichos talleres fueron desarrollados en 13 sesiones, “una primera sesión para tomar las medias pretest y realizar la introducción, 11 sesiones correspondientes a la aplicación del

manual, y una sesión final de cierre” (Veloso *et al.*, 2015, p.739). Previo a la conclusión de las sesiones, se aplicó la medición posintervención de las variables dependientes (Veloso *et al.*, 2015).

Los resultados correspondientes a las variables dependientes se evaluaron de dos formas. Primero, en el pretest, a través de una prueba T para cada muestra; antes de la intervención, cada grupo no presentó diferencias estadísticas, por ello se realizó un análisis de varianza multivariado para verificar su efectividad (Veloso *et al.*, 2015).

Tras la evaluación, los resultados “sugieren que experimentar emociones positivas, practicar fortalezas personales y llevarse bien con los demás tiene impacto en la generación de un mejor clima” (Veloso *et al.*, 2015, p.741). La principal conclusión de esta investigación es que en las organizaciones es posible desarrollar, principalmente en los trabajadores, una percepción de un ambiente saludable, formar personas felices y que se adapten fácilmente a los cambios (Veloso *et al.*, 2015). Esto se logra

en la medida que las personas cambien sus patrones de pensamiento y conducta a los aspectos satisfactorios de su vida, incluyendo su vida laboral, por medio de la práctica constante de las propias fortalezas, experimentación de emociones positivas y desarrollo de vínculos interpersonales. (Veloso *et al.*, 2015, p. 741)

Más adelante, en 2016, Salanova *et al.* realizaron una investigación titulada *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Dicho estudio fue efectuado con una muestra de 303 equipos de trabajo correspondientes a 43 empresas, entre estas 32 españolas, pertenecientes a diversos sectores económicos. Para esta indagación fue escogido el modelo HERO.

En su implementación, se utilizaron métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Las medidas cualitativas se obtuvieron por medio de entrevistas con directivos y trataron dos categorías del modelo: recursos y prácticas organizacionales saludables, y resultados organizacionales saludables; por su parte, las cuantitativas se implementaron a través de tres cuestionarios respondidos por empleados, supervisores y clientes (Salanova *et al.*, 2016).

Dichos cuestionarios incluyeron una serie de 21 escalas referentes a recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Salanova *et al.*, 2016). El cuestionario aplicado a clientes incluyó “cuatro medidas sobre resultados organizacionales positivos, específicamente de calidad de servicio: desempeño laboral de los empleados, empatía de los empleados, lealtad y satisfacción de los clientes” (Salanova *et al.*, 2016, p. 179).

Los resultados obtenidos por este estudio señalaron que “aquellas organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables dan lugar a empleados y equipos de trabajo más saludables, dotados de grandes potencialidades y bienestar” (Salanova *et al.*, 2016, p. 180).

Dichas respuestas permiten inferir que, desde la perspectiva de gerentes y responsables de recursos humanos de 32 de las organizaciones evaluadas, las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades y el fomento de la salud y seguridad laboral son las más útiles (Salanova *et al.*, 2016).

Primeramente, esta investigación concluye que una organización saludable es aquella que no solo se caracteriza por su “éxito financiero y excelencia, sino porque también goza de una fuerza laboral física y psicológicamente ‘saludable’ que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva” (Salanova *et al.*, 2016, p. 183).

Segundo, se llega a la deducción de que se puede promover el desarrollo de organizaciones saludables a través de estrategias y prácticas basadas en la psicología organizacional positiva (Salanova *et al.*, 2016). En última instancia, se confirma que los elementos del modelo HERO son esenciales para la formación de una organización saludable.

Ese mismo año, Castro y Lupano (2016) realizaron una investigación titulada *Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado*. En dicho estudio, se realizó un análisis de perfiles de organizaciones saludables o positivas, a través de la percepción de trabajadores argentinos respecto a sus lugares de trabajo.

Para dicha indagación, se utilizó una muestra de 459 empleados pertenecientes en un 17,2 % a empresas públicas, y en un 82,6 %, a privadas. El método se caracterizó por el establecimiento de una serie de protocolos para la recolección de los datos. En la implementación cada uno, se les pidió a los encuestados enunciar características, tanto negativas como positivas, de sus lugares de trabajo (Castro y Lupano, 2016).

Primero, se diseñó una encuesta sociodemográfica que permitiera recolectar datos personales de los colaboradores; segundo, se implementó una encuesta organizacional que permitiera conocer aspectos acerca del funcionamiento y ambiente de trabajo de la empresa a la que pertenece cada encuestado, además de aquellas características positivas y negativas de esta (Castro y Lupano, 2016).

La tercera encuesta fue sobre satisfacción laboral. En esta, a través de una escala Likert, se evaluó la percepción del empleado en cuanto a su satisfacción con la vida laboral; el

último instrumento fue sobre desempeño organizacional. En este se revisó el cumplimiento de características como la adaptación, calidad, crecimiento, innovación o la eficiencia (Castro y Lupano, 2016).

Estas respuestas fueron evaluadas a través de un análisis de contenido, con el fin de generar un árbol categorial; posteriormente, se implementó un análisis de correspondencias múltiples para generar perfiles organizacionales diferenciados entre sí, esto según variables de tipo individual, organizacional o de resultado (Castro y Lupano, 2016).

Como resultado, se obtuvieron dos perfiles de organizaciones saludables o positivas. El primero indica que existen empresas donde los empleados se destacan por la estabilidad, el compromiso, el prestigio y la confianza que tienen con la institución; el segundo muestra que existen atributos que los colaboradores valoran, como el clima laboral, el respeto, las relaciones interpersonales o la comodidad (Castro y Lupano, 2016).

Este estudio permite concluir que existe una estrecha relación entre características individuales y organizacionales positivas, con la generación de emociones positivas, como la satisfacción y el compromiso; al mismo tiempo que atribuyen al desarrollo organizacional saludable a través de resultados institucionales positivos y altos niveles de desempeño, tanto del personal como de la institución (Castro y Lupano, 2016).

Más recientemente, en cuestión de mantener la salud de los empleados, García *et al.* (2020) llevaron a cabo una investigación titulada *Adaptación y validación del cuestionario del empleado saludable del modelo HERO*. Dicha indagación tuvo como objeto validar la reducción de ocho dimensiones a cinco, del cuestionario para el empleado saludable que propone el modelo mencionado.

En este estudio se tuvo como muestra a 287 empleados pertenecientes a tres empresas españolas de los sectores de la alimentación, el desarrollo web y la consultoría integral de recursos humanos. Como se menciona, el método implementado se basó en la aplicación del cuestionario para el empleado saludable que propone el modelo HERO (García *et al.*, 2020).

Dicho cuestionario fue modificado, reduciendo las ocho dimensiones que propone inicialmente. Estas son el vigor, la absorción, la dedicación, las emociones positivas, la resiliencia, la autoeficacia, la competencia vital y la competencia emocional; tal variación propone un modelo compuesto por cinco dimensiones, agrupando las ya mencionadas entre el *engagement* y la competencia (García *et al.*, 2020).

Inicialmente, respecto a la muestra representativa en cada empresa evaluada, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico de conveniencia para determinar las diferencias entre estas y los sectores económicos a los que pertenecen. Posteriormente, se ejecutó un análisis factorial confirmatorio a través del método de estimación de máxima verosimilitud robusto para comparar ambos modelos, con el fin de evitar sesgos estadísticos entre los datos recolectados (García *et al.*, 2020). Los resultados obtenidos mostraron que:

Los índices incrementales (CFI y NNFI) y el absoluto SRMR mostraron un buen ajuste en ambos modelos al ser superiores a ,90 e inferior a ,08, respectivamente. En cuanto a la comparación de modelos se observa un aumento significativo del estadístico de contraste Chi Cuadrado de Satorra-Bentler en el modelo de cinco frente al de ocho dimensiones, aunque la reducción del CFI en el modelo de cinco dimensiones no superó el criterio de ,01, lo que permitió considerar ambos modelos como similares en cuanto a ajuste. (García *et al.*, 2020, p. 361)

Esta investigación permite concluir que es posible evaluar al empleado saludable, ajustando, de ocho dimensiones a cinco, el cuestionario que para ello propone el modelo HERO. De igual forma, permite deducir que dicho modelo potencia relaciones específicas entre variables empresariales que permiten formar organizaciones saludables, principalmente, potenciando en los colaboradores aquellas características relacionadas al *engagement* y las competencias individuales (García *et al.*, 2020).

En Colombia, el desarrollo investigativo sobre organizaciones saludables es apenas notable. Tras una búsqueda de antecedentes, son pocos los proyectos indagatorios que se pueden encontrar al respecto. Por ello, es necesario ampliar el espectro de estudio de estas, ajustándose al contexto laboral del país (Grueso y Toca, 2012; Nader *et al.*, 2014).

En 2012, Grueso y Toca llevaron a cabo un estudio titulado *Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio*. Esta investigación se realizó con el fin de establecer la medición de un conjunto de prácticas saludables en el contexto empresarial colombiano.

Dicha indagación se desarrolló a través de la administración de un cuestionario a un grupo de 122 estudiantes de posgrado de una universidad bogotana. En este se evaluaron diferentes planteamientos teóricos provenientes de “modelos y estudios empíricos, donde se desarrollaba el concepto de organización saludable tanto desde la perspectiva de la salud de los empleados como desde la perspectiva de la salud de otros grupos de interés” (Grueso y Toca, 2012, p. 150).

A través de 17 ítems, se abordaron cuatro tipos de prácticas, que fueron desde la implementación de un plan de desarrollo, el mantenimiento de la salud de los empleados,

el cuidado del medio interno y externo, hasta la relación positiva con los proveedores y compradores de la organización (Grueso y Toca, 2012).

El método implementado para analizar las respuestas proporcionadas en los cuestionarios, en primera instancia, se basó en un paquete estadístico SPSS Versión 19; segundo, para validar las propiedades psicométricas del cuestionario, se implementó el método de rotación Varimax para realizar un análisis factorial exploratorio (Grueso y Toca, 2012).

Por último, se implementó un análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach, que permitió corroborar la validez de los componentes anteriormente mencionados. Los resultados obtenidos permitieron ver que existe una valoración aceptable entre los elementos propuestos, es decir, los coeficientes de fiabilidad superaron los valores mínimos de aceptación por parte de los encuestados (Grueso y Toca, 2012).

En primera instancia, respecto al primer componente del cuestionario, los resultados muestran que tanto los planes de desarrollo como su cumplimiento y retroalimentación tienen una valoración media, es decir, para los encuestados estas prácticas tienen un cumplimiento aceptable, aunque podría ser mejor (Grueso y Toca, 2012).

El segundo componente de la encuesta, referente a las prácticas enfocadas en la salud de los empleados, valoró aspectos como el desarrollo personal, el bienestar físico y mental, la implicación o participación en las tareas organizacionales y el fomento de las habilidades comunicativas y la fluidez de la comunicación (Grueso y Toca, 2012).

Las respuestas obtenidas en este apartado señalan una percepción poco favorable; particularmente, los resultados muestran que no hay un amplio desarrollo respecto a las acciones que promueven el bienestar físico y mental de los empleados. Por último, la percepción de la muestra sobre las habilidades y fluidez comunicativa se calificó con un valor medio (Grueso y Toca, 2012).

Los elementos referentes al tercer componente del cuestionario poseen una percepción apenas favorable. Algunos aspectos obtuvieron una baja evaluación, tales como:

la valoración del impacto ecológico por parte de la empresa, la implementación de políticas en torno al cuidado del medioambiente, la implantación de programas que promueven el cuidado del medioambiente y la interacción positiva de la empresa con la comunidad. (Grueso y Toca, 2012, p. 148)

A diferencia de estos ítems, la implantación de acciones orientadas hacia los públicos externos de la organización obtuvo una valoración más favorable; las evaluaciones realizadas en esta investigación permiten llegar a la conclusión de que es necesario realizar estudios que, desde la psicología organizacional positiva, relacionen la implementación de prácticas saludables para la obtención de resultados organizacionales positivos (Grueso y Toca, 2012).

Años más tarde, específicamente en 2017, los componentes evaluados en el anterior estudio fueron valorados en otra investigación desarrollada por Martínez *et al.* Dicha indagación se tituló *Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia*. Este trabajo fue realizado con el objetivo de analizar la relación existente entre la adopción de prácticas organizacionales saludables y la implementación de estrategias empresariales, específicamente en instituciones del sector de la salud en la Región Caribe colombiana (Martínez *et al.*, 2017).

El método implementado estuvo dividido en tres fases. La primera constó de un análisis documental basado en la construcción de un marco teórico, el cual fue planteado desde diferentes autores y trató, principalmente, acerca de estrategias empresariales y prácticas organizacionales saludables (Martínez *et al.*, 2017).

La segunda fase se basó en la aplicación de los instrumentos de estudio para la recolección de información escrita. Estos estuvieron compuestos por entrevistas a diferentes directivos de instituciones de salud, además de la aplicación de un cuestionario a 134 empleados del mencionado sector, pertenecientes a entidades de la Región Caribe de Colombia (Martínez *et al.*, 2017).

Dichas encuestas implementaron una serie de 14 preguntas, las cuales integraron aspectos como la salud de los empleados, un plan de desarrollo institucional, el cuidado al medioambiente y las relaciones positivas que se establecen con proveedores, compradores y la comunidad en general (Martínez *et al.*, 2017).

La tercera fase comprendió el análisis de los resultados. Para esto, se implementó un análisis factorial exploratorio que permitiera reducir el número total de variables evaluadas en un grupo más pequeño. Adicionalmente, para analizar la relación entre las prácticas saludables y la estrategia empresarial, se realizó análisis de varianza (Martínez *et al.*, 2017).

Los resultados de estos análisis mostraron que no existe una relación estadísticamente significativa entre la variable de estrategia organizacional y las variables de plan de desarrollo, empleados y medioambiente. Sin embargo, el análisis de varianza muestra que existe una relación estadísticamente significativa entre la adopción de prácticas saludables y la implementación de estrategias empresariales (Martínez *et al.*, 2017).

Este estudio permitió concluir que, en algunas ocasiones, la planificación de las empresas no se relaciona con la acogida de prácticas que permitan el mejoramiento operativo de las labores diarias. En otro sentido, en el contexto actual es importante que las organizaciones adopten, de una manera estratégica, prácticas saludables integradas a su plan de desarrollo, la formación de bienestar en sus empleados, el cuidado del medioambiente y sus relaciones con la sociedad en general (Martínez *et al.*, 2017).

Se puede concluir aquí que el desarrollo investigativo sobre organizaciones saludables en Colombia es pobre, por lo que dejan un amplio camino por recorrer y la posibilidad de relacionar el tema con otras disciplinas, como, por ejemplo, la comunicación organizacional (Nader *et al.*, 2014; Martínez *et al.*, 2017).



PARTE II

¿Cuál es el aporte de
la comunicación en la
consolidación de las
organizaciones saludables?



CAPÍTULO 3

Buscando respuestas: el paso a paso

En este capítulo se presenta el desarrollo indagatorio y metodológico que permite ampliar el panorama en cuanto al aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables.

Comunicación y organizaciones saludables: marco investigativo

Partiendo de la idea desarrollada en el aparte teórico de que, en la actualidad, las empresas están fijando su mirada hacia nuevas perspectivas, entre ellas, la comunicación y el modelo de organización saludable, las dos aportantes de bienestar laboral de los trabajadores y excelencia empresarial, la presente investigación se centra en estas dos categorías fundamentales, por demás inexploradas en otras indagaciones: la comunicación organizacional y las organizaciones saludables.

Para dar respuesta al cuestionamiento de cuál es el aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables, se plantea como objetivo general analizar el aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables, y como objetivos específicos, definir qué son las organizaciones saludables, determinar los pasos para la consolidación de las organizaciones saludables, identificar las prácticas comunicacionales que aportan a la consolidación de estas, describir las características de un empleado saludable, y por último, identificar las principales prácticas de organizaciones no saludables o tóxicas.

A modo de justificación, en este punto es necesario comprender que, a nivel social, el desarrollo investigativo en cuanto a las organizaciones saludables cobra importancia, pues en la actualidad las empresas deben comenzar a evaluar su capital psicológico y el nivel de bienestar que poseen sus empleados. Al contribuir positivamente a estos factores de la vida personal y profesional de los trabajadores, se está contribuyendo a mejorar su entorno social.

La trascendencia que tienen las estrategias organizacionales en pro de los colaboradores, a la larga, se refleja en la excelencia, rendimiento y productividad organizacional; es decir, una organización con empleados saludables es más productiva y, por ende, puede obtener resultados económicos favorables.

Desde la perspectiva integradora de organización saludable, se deben evaluar todas aquellas prácticas guiadas de manera saludable para que la organización alcance un nivel de excelencia. Dentro de estas prácticas, en primera instancia, está el fortalecimiento de los procesos de responsabilidad organizacional, los cuales deben incluir el aporte saludable que la organización puede hacer a nivel medioambiental y a nivel colectivo o social.

En segundo lugar, indudablemente se encuentra el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la empresa, pues esta debe mantener un vínculo constante y positivo, por un lado, con su fuerza laboral para lograr que los objetivos organizacionales se cumplan, y por el otro, con su entorno para dar a conocer todas las acciones que realiza en pro de la sociedad.

Aquí, la generación de conocimiento en el campo de la comunicación organizacional cobra vital importancia, pues, como se mencionó anteriormente, es escaso el enfoque investigativo sobre la comunicación en las organizaciones saludables. Por ello es necesario estudiar y demostrar los efectos y contribuciones que posee en dicho tipo de empresa.

Detalles de la indagación

El método implementado en el presente estudio es mixto, es decir, se fracciona en dos momentos, uno cualitativo y otro cuantitativo, y se adhiere a un enfoque explicativo secuencial (Johnson y Onwuegbuzie, 2004; Sánchez, 2015). En primer lugar, se utilizó el método denominado Phillips 66, dinámica cualitativa, participativa, diseñada para la recolección rápida de información a través de la discusión, evaluación y análisis de un tema por parte de pequeños grupos de personas (Newstrom y Scannell, 1989; Albarrán, 2003; Candelo, Ortiz y Unger, 2003).

Esta técnica “ha tenido un destacado reconocimiento, debido al tipo de abordaje y análisis que permite entre los participantes” (Hütt, 2017, p. 29). Su diseño metodológico está estructurado en tres fases diferentes; en la primera, se conforman equipos de seis personas, se determina o explica el tema, y se presentan seis preguntas que tienen que ser respondidas por los integrantes de cada grupo (Newstrom y Scannell, 1989).

Las preguntas deben ser meramente informativas, es decir, que no estén guiadas al debate, permitan el intercambio de información por parte de los participantes y estén ligadas al asunto central de la investigación (Newstrom y Scannell, 1989; Candelo *et al.*, 2003; Fombuena, *et al.*, 2019).

En algunas ocasiones, el grupo discute el tema con el propósito de llegar a un acuerdo general, el cual es redactado y expuesto (Candelo *et al.*, 2003). Por último, se elabora un informe que integre las reflexiones y consideraciones de cada equipo (Gaitán *et al.*, 2011; Hütt, 2017). Este informe debe permitir conocer a qué conclusiones llegó el grupo en general y qué semejanzas o diferencias existen entre los informes de cada equipo (Newstrom y Scannell, 1989, p. 76).

Cabe resaltar aquí la implementación de esta técnica en otros trabajos investigativos en el campo de la comunicación. Por ejemplo, por mencionar algunos, Gaitán *et al.* (2011) realizaron un estudio sobre la percepción social de los riesgos vinculados al cambio climático, en el marco del *Tercer Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Este trabajo se basó en la ejecución de un Phillips 66, cuyo objeto de estudio fue el debate sobre el discurso hegemónico a propósito del cambio climático.

Por otra parte, Izquierdo *et al.* (2017) utilizaron un Phillips 66 en el que tomaron parte más de 36 gestores y expertos de diversas universidades españolas, para discutir, reflexionar y reunir percepciones acerca de la investigación en el campo de la comunicación en España.

En segunda instancia, con el fin de contrastar cuantitativamente las respuestas obtenidas a través de la aplicación del Phillips 66 en la presente indagación, se realizó un análisis textual por medio de la plataforma Voyant-Tools (Sinclair y Rockwell, 2020). Se trata de un *software* en línea de código abierto, que no requiere algún tipo de instalación y que permite leer, interpretar y analizar diferentes cuerpos de texto al mismo tiempo (Acevedo, 2018; Magallón, 2018; Cruz y García, 2020).

Esta web ofrece diversas posibilidades de uso para el análisis de información contenida en documentos textuales, pues sus herramientas, que incluyen figuras y tablas interactivas, arrojan velozmente datos cuantitativos que ayudan a nutrir una caracterización textual (Alonso, 2014; Acevedo, 2018).

Dichos datos se revelan por medio de aspectos como la estructura morfosintáctica, la densidad léxica o riqueza de vocabulario y las frecuencias de aparición o repetición de diversas palabras en cada texto (Alonso, 2014; Acevedo, 2018; Girón y Marroquín, 2019). En el campo de investigación en comunicación, se pueden encontrar distintos estudios que han utilizado esta herramienta.

Por su parte, Magallón (2018) analizó con Voyant-Tools la estructura morfosintáctica de las publicaciones, en la cuenta de Twitter del portal español de verificación de información *Maldito Bulo*. Esto se hizo con el fin de revisar la estrategia comunicativa y los procesos informativos del mencionado medio.

Un año más tarde, Girón y Marroquín (2019) utilizaron el *software* referido para estudiar las características del discurso político, en el marco de las elecciones presidenciales de El Salvador. A través de una nube de palabras generada por Voyant-Tools, se examinaron las palabras más frecuentes en las publicaciones de ocho cuentas de Twitter relacionadas a la información de la contienda política.

A su vez, Cruz y García (2020) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de revisar las tendencias indagatorias en el campo de la comunicación y la educación en España. Por ello se implementó Voyant-Tools como herramienta para realizar un análisis textual y numérico a 331 ponencias académicas presentadas en dicho país dentro un periodo de tres años.

Participantes en el estudio y recolección de información

Teniendo en cuenta que el Phillips 66 indica un grupo de seis participantes, para el desarrollo del método se decidió trabajar con tres psicólogos españoles expertos en organizaciones saludables: un comunicador español, un comunicador chileno y uno colombiano. Lo anterior, a causa de que la disciplina de la psicología positiva y las organizaciones saludables se ha teorizado sobre todo en España y el tema del aporte de la comunicación requería cierta contextualización en el entorno colombiano.

La elección de estos expertos se determinó a partir de su experiencia laboral, académica e investigativa. En los resultados estos expertos funcionan como P1, P2 y P3 para los psicólogos, y C1, C2 y C3, para los comunicadores. Los participantes fueron los siguientes:

Por parte de los psicólogos, Alina Corbu, candidata a Ph. D. y máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de Recursos Humanos por la Universidad Jaume I en España. También por Valeria Cruz Ortiz, doctora en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos por la mencionada institución; y por Jonathan Peñalver González, Ph. D. en Psicología, titulado por la misma universidad.

En suma, el grupo de comunicadores organizacionales estuvo conformado por José Antonio Muñoz, español, doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla y director del Departamento de Comunicación y Educación de la Universidad Loyola Andalucía, en España; David Hernández García, colombiano, comunicador social por la Universidad Pontificia Bolivariana en Colombia y doctor en Psicología de las Organizaciones por la Universidad de Barcelona, y por último, el chileno Fernando Véliz Montero, licenciado en Comunicación social por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales en Colombia y Ph. D. en Comunicación, titulado por las universidades de Málaga, Sevilla, Cádiz y Huelva, en España.

Por sus conocimientos y experticia, para cada uno de los grupos se elaboró un cuestionario. Para el grupo de psicólogos organizacionales las preguntas estaban dirigidas a evaluar las principales características de una organización saludable, el paso a paso para su consolidación y, desde sus perspectivas, determinar el aporte que la comunicación hace a este tipo de empresa. Tal cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

1. Para usted, ¿qué es una organización saludable y cuál es la diferencia con una organización tóxica o no saludable?
2. ¿Qué prácticas caracterizan una organización saludable?
3. ¿Qué recursos deben tener las empresas para implementar estas prácticas?

4. ¿Cómo se reflejan estas prácticas y recursos saludables en los empleados?
5. ¿Qué pasos debe seguir una organización tradicional para convertirse en una organización saludable?
6. ¿Cómo cree usted que la comunicación aporta a la consolidación de las organizaciones saludables?

Por su parte, el cuestionario diseñado para los comunicadores organizacionales debía examinar aspectos como la importancia de la comunicación en una empresa, las prácticas comunicativas que pueden contribuir al bienestar del empleado y el aporte que la comunicación hace a una organización saludable. Dicho cuestionario fue:

1. ¿Cuál es la importancia que la organización debe darle a la comunicación?
2. ¿Cuáles cree usted son las prácticas que idealmente se deben desarrollar desde la comunicación organizacional?
3. ¿En estas prácticas se aplica o se sigue practicando una comunicación netamente operativa que no aporta al bienestar?
4. Teniendo en cuenta que una organización saludable es “aquella organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo” (Salanova *et al.*, 2016, p. 178), ¿cree usted que la comunicación hace algún aporte a las organizaciones saludables?
5. ¿Qué prácticas de comunicación garantizarían un verdadero aporte a la organización saludable?
6. ¿Puede la comunicación ayudar al tránsito de una organización tóxica hacia una saludable?

Como aporte extra, el estudio recibió la retroalimentación de la doctora Isabel María Martínez, doctora en Psicología y coordinadora del grupo de investigación WANT, de la Universidad Jaume I en España, referente para el desarrollo teórico desplegado en la primera parte de esta obra y quien accedió a dar su opinión sobre los pasos a seguir para que una organización tradicional para convertirse en una organización saludable y el aporte de la comunicación en la consolidación de las organizaciones saludables.

Los resultados cualitativos arrojados por el Phillips 66 se presentan a continuación en el capítulo cinco, mientras que los resultados cuantitativos extraídos en forma de figuras y tablas, a través del análisis textual realizado bajo la plataforma Voyant-Tools, están contenidos en el capítulo seis.



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*¹. 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.

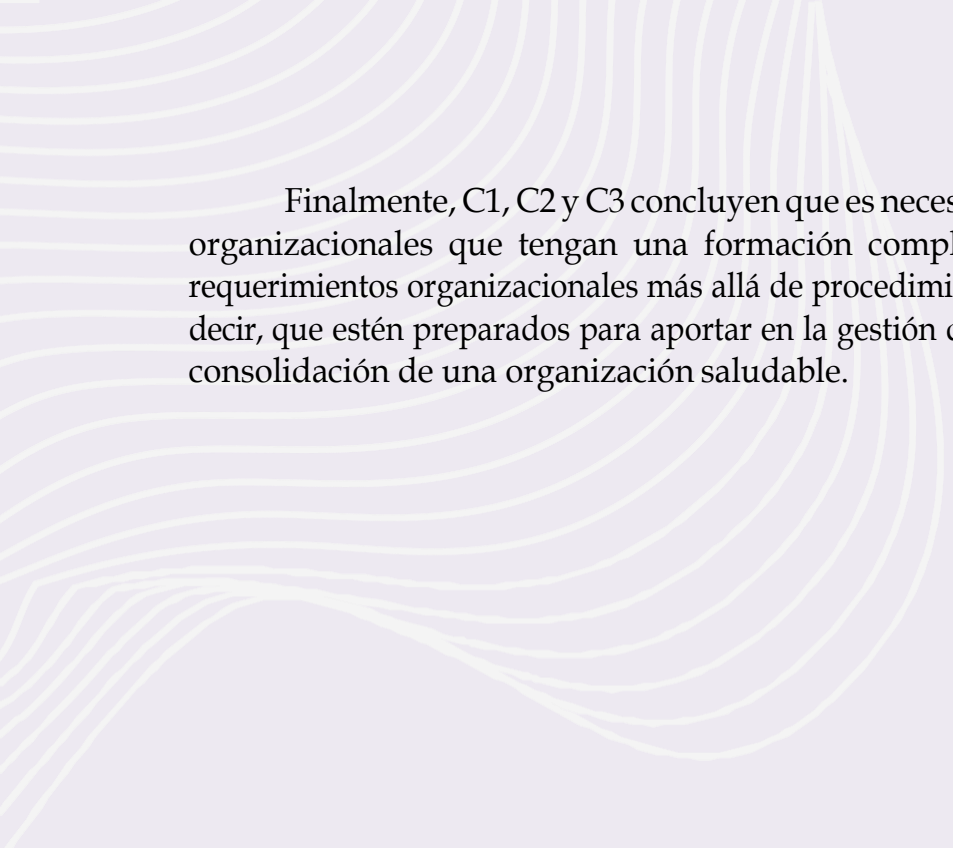
Por su parte, C1 expone que los resultados positivos que este tipo de empresa posee se logran a través de la conexión emocional de todos los componentes institucionales. Aquí es donde la comunicación, de manera integral, transparente, horizontal, vertical y bidireccional, pone a circular un propósito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



CAPÍTULO 5

Análisis textual de las respuestas de los expertos

En este capítulo, a través de un análisis textual realizado bajo la plataforma Voyant-Tools, se presentan las semejanzas, diferencias y relaciones existentes dentro de las respuestas ofrecidas por los psicólogos y los comunicadores organizacionales participantes en el estudio.

El valor de las palabras: psicólogos organizacionales

Pregunta 1

La primera pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: *Para usted, ¿qué es una organización saludable y cuáles es la diferencia con una organización tóxica o no saludable?* Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 564 palabras, entre las que se cuentan 244 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias², datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Por ello, es válido observar la riqueza léxica o la densidad de vocabulario³, que, en este caso, es de 0,433. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas⁴, se puede afirmar que los expertos respondieron de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración⁵, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 24,5, lo cual corrobora la afirmación antedicha sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

2 Palabras únicas o distintas que se repiten de manera independiente dentro de cada corpus textual.

3 Medida estadística que promedia la relación entre la extensión de un documento (el número total de palabras) y el número de palabras únicas o diferentes. Cuantas más palabras únicas, mayor es la riqueza léxica.

4 La extensión de las respuestas se mide de acuerdo con la cantidad de palabras que cada corpus o documento textual posee.

5 Esta cifra determina, a través de la cantidad promedio de palabras, la extensión de las oraciones o frases dentro de cada corpus.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría⁶ en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición⁷. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras (ver figura 1), en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su respuesta, y posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los psicólogos organizacionales para definir una organización saludable y cómo se diferencia de una organización no saludable o tóxica. Esto aporta al quinto objetivo, a saber: identificar las principales prácticas de organizaciones no saludables o tóxicas.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 16 apariciones, es “organización”, mientras que su plural, “organizaciones”, se menciona 4 veces más; enseguida se ubica el término “salud” con una frecuencia de aparición de 11; “empleados” y “saludable” se encuentran a continuación con índice de 7 apariciones; la siguiente posición la tienen “personas” y “trabajadores”, con una frecuencia de 5 menciones; por su parte, “prácticas” y “saludables” poseen un índice de 4; y por último, “ley” aparece un total de 3 veces.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los psicólogos organizacionales, una organización saludable se puede definir a través de grupos de palabras clave como “organización” y “organizaciones”; “salud”, “saludable” y “saludables”; “empleados”, “personas” y “trabajadores”; y por último, “prácticas” y “ley”.

6 Análisis que permite identificar categorías y patrones de conceptos, así como derivar datos textuales en un documento.

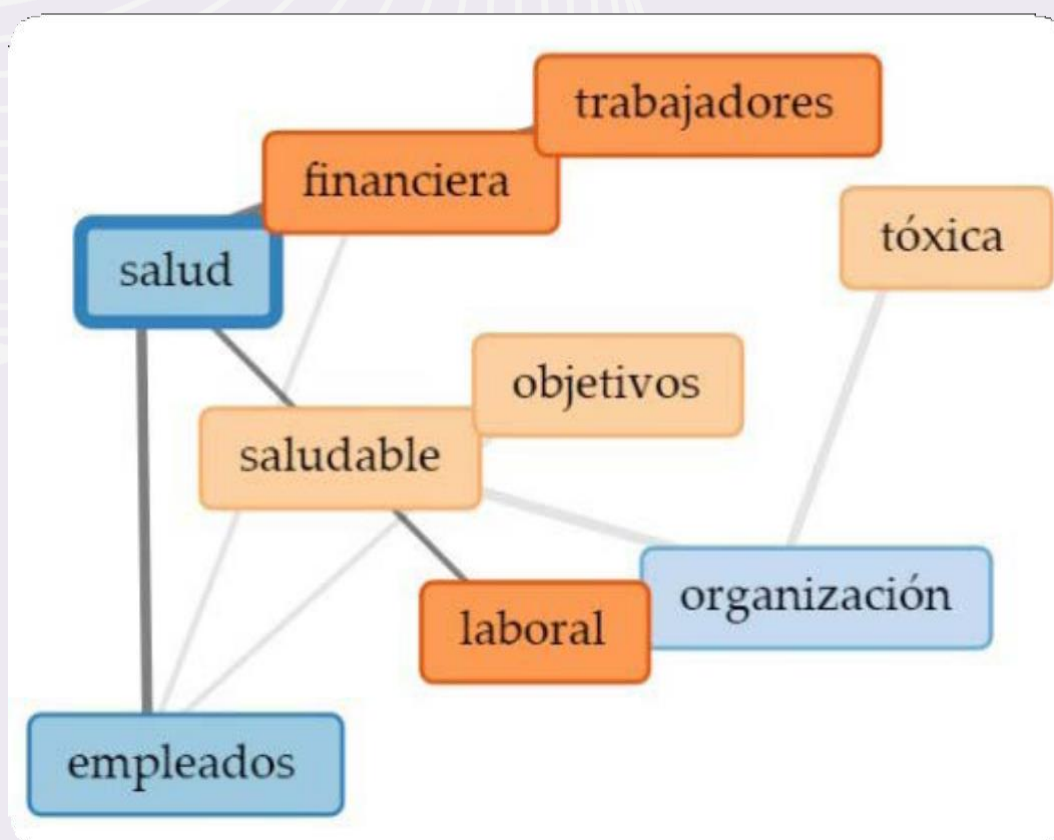
7 La cantidad de veces que un término aparece en un corpus textual.

A word cloud visualization featuring various terms related to organizational health. The most prominent words are "salud" (green), "empleados" (pink), "trabajadores" (orange), "organización" (blue), and "personas" (cyan). Other visible words include "organizaciones", "negativos", "tóxica", "ley", "mucho", "lado", "sistemáticas", "objetivo", "prácticas", "resultados", "nada", "sería", "les", "aporta", "igual", "piden", "más", "aquella", "embarco", "saludables", "laboral", "podríamos", "objetivos", "financiera", "exige", "sacar", "efectos", "ya", "as", "me", "eso", "vele", "accidental", "final", "recibe", "supuesto", and "10". The words are arranged in a dense, overlapping manner with varying font sizes and colors.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad; es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los psicólogos organizacionales respecto a la definición de organización saludable son: “salud”, “empleados” y “organización”.

DE TÓXICA A SALUDABLE
Aporte de la comunicación a la organización de hoy

Figura 2. Gráfico de colocaciones para el concepto “Salud”



Como muestra la figura 2, el término “salud” se relaciona con las palabras “empleados”, “trabajadores”, “financiera” y “laboral”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que los psicólogos organizacionales plantean dos categorías iniciales para definir una organización saludable: la salud financiera y la salud laboral o del empleado.

Por otra parte, en la figura 3, el concepto “empleados” se conecta con los términos “salud”, “financiera” y “objetivos”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven la salud de la fuerza laboral como un medio para cumplir metas empresariales y obtener igualmente beneficios económicos.

Figura 3. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”



A su vez, en la figura 4 se puede observar que el término “organización”, en una primera instancia, está ligado a los conceptos “saludable” y “tóxica”, lo cual corrobora lo cuestionado a los psicólogos organizacionales, y permite entender que dentro de sus respuestas establecen dos categorías: organización saludable y organización tóxica.

Figura 4. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

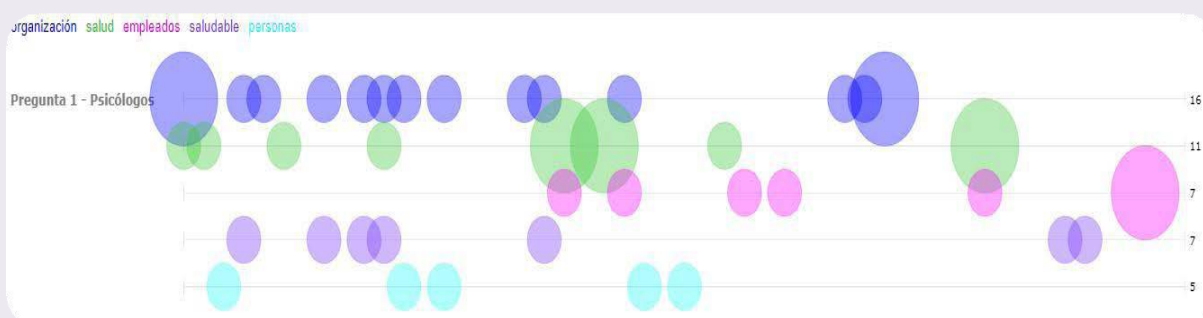


Para corroborar lo expuesto por los psicólogos organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal, que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para definir el concepto de organización saludable, y si al respecto existe un consenso general entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas⁹. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura por su frecuencia, y que utilizan los expertos para definir una organización saludable son “organización”, “salud”, “empleados”, “saludable” y “personas”. Para comenzar, la figura 5 indica que la palabra “organización” posee una frecuencia de 16 apariciones, de modo que es mayor que los demás vocablos, y se menciona en todo el documento, aunque en menor medida por el último entrevistado.

Figura 5. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 1 - Psicólogos”



De manera similar, el concepto “salud” se menciona en todas las respuestas, y es referido un total de 11 veces, aunque su frecuencia es menor hacia el principio del documento. Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que las palabras “empleados” y “saludable”, con 7 apariciones cada una, no fueron mencionadas por al menos uno de los expertos; igual situación ocurre con el término “personas”, que posee un índice de 5 apariciones.

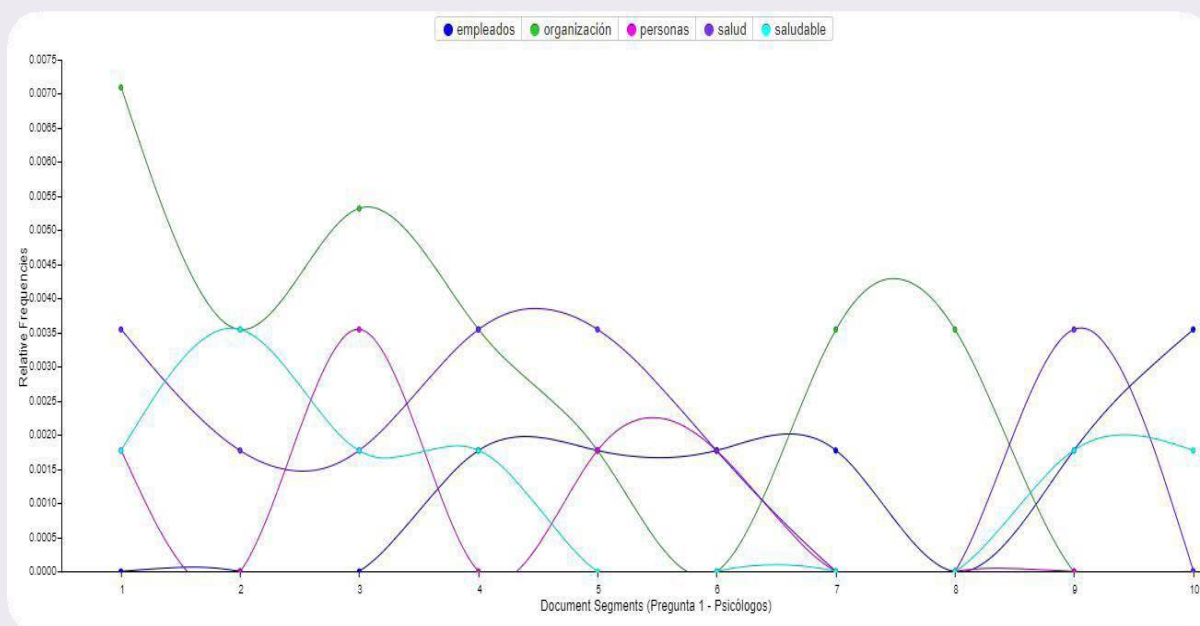
9 Gráfica que muestra, por medio de burbujas, los términos de mayor frecuencia en el documento y, de manera lineal, su aparición en las diferentes partes del texto.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los psicólogos organizacionales al definir una organización saludable desde la categorización de conceptos clave como “organización”, “salud” y “saludable”, o “empleados” y “personas”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los psicólogos organizacionales para definir el concepto de organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias¹⁰, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir una organización saludable, son “empleados”, “organización”, “personas”, “salud” y “saludable”.

Figura 6. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 1 - Psicólogos”



Como muestra la figura 6, el término de mayor tendencia es “organización”, con una frecuencia relativa de aparición de 0,0070922, lo cual coincide con lo expuesto en la figura

¹⁰ Esta gráfica expone los términos de mayor tendencia en el documento, aspecto que se mide como frecuencia relativa de aparición. Aquí se promedian las frecuencias de los términos, en donde la cifra mayor es más cercana a 1.

1, que presenta dicha palabra como la más pronunciada por los expertos. Por su parte, los conceptos “empleados”, “personas”, “salud” y “saludable, poseen una tendencia igual de 0,0035461.

Al cruzar los datos presentados en la figura 6 con los que exponen las figuras 1, 2, 3, 4 y 5, es pertinente concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, una organización saludable se puede definir implementando los conceptos “organización”, “salud” y “empleados”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, todo lo cual permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 2

La segunda pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: ¿Qué prácticas caracterizan una organización saludable? Como ya se comentó, con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 624 palabras, entre las que se cuentan 291 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Por ello, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que en este caso es de 0,466. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los expertos respondieron, nuevamente, de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 17,8. Esto corrobora la afirmación antes dicha sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, lo cual posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los psicólogos organizacionales para describir las prácticas que caracterizan una organización saludable.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los psicólogos organizacionales, las prácticas que caracterizan una organización saludable se pueden definir a través de grupos de palabras clave como “acciones” y “prácticas” o “salud” y “saludable”. Otros conceptos clave independientes son “desarrollo”, “organización”, “comunicación”, “habilidades”, “justicia” y “psicosocial”.

[illegible]

Para profundizar en tal definición, es posible analizar las relaciones que poseen las principales palabras claves, presentadas en la Figura 7, con otros conceptos que amplían la definición de prácticas saludables. Dicho vínculo se expone a través de un gráfico de colocaciones.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad, es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los psicólogos organizacionales respecto a las prácticas de una organización saludable son “organización” y “desarrollo”.

Figura 8. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

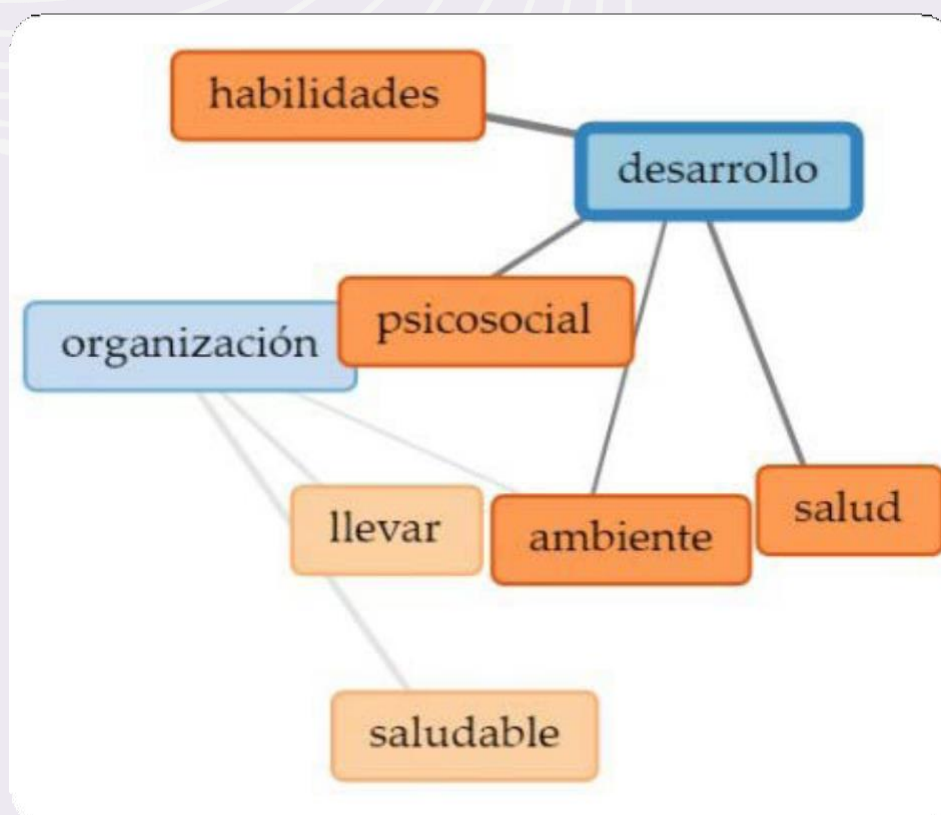


Como muestra la Figura 8, el término “organización” se relaciona con las palabras “llevar”, “ambiente” y “saludable”. Este dato, entendiendo el contexto de lo cuestionado, ayuda a inferir que los psicólogos organizacionales sugieren que las prácticas saludables llevan a la generación de un ambiente saludable en la empresa.

Por otra parte, en la Figura 9, el concepto “desarrollo” se conecta con los términos “habilidades”, “psicosocial”, “ambiente” y “salud”. En este punto, se puede entender

que, para definir las prácticas de una organización saludable, los entrevistados establecen categorías como desarrollo de habilidades, desarrollo psicosocial y desarrollo de la salud en el ambiente laboral.

Figura 9. Gráfico de colocaciones para el concepto “Desarrollo”



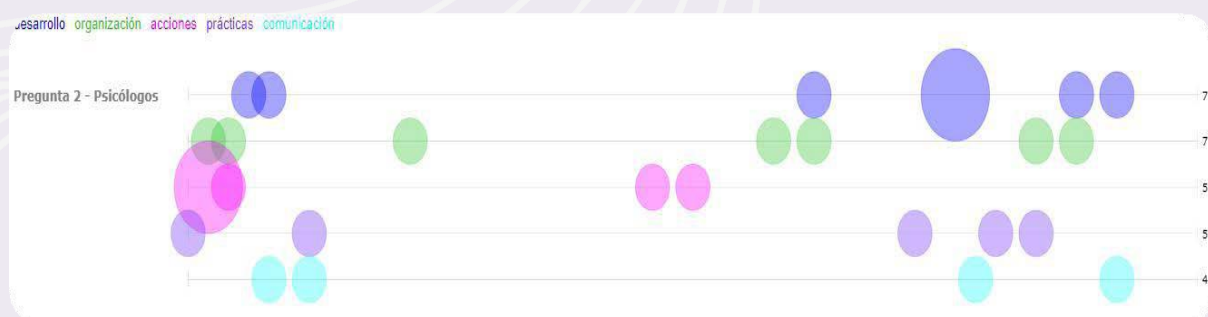
Para corroborar lo expuesto por los psicólogos organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal, que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir las prácticas de una organización saludable, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y su ubicación, dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura por su frecuencia y que utilizan los expertos para definir las prácticas de una organización saludable son “desarrollo”,

“organización”, “acciones”, “prácticas” y “comunicación”. Para comenzar, la figura 10 indica que las palabras “desarrollo” y “organización” poseen una frecuencia de 7 apariciones, de modo que son mayores que los demás términos, aunque el primer vocablo no es mencionado por un entrevistado.

Figura 10. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 2 - Psicólogos”



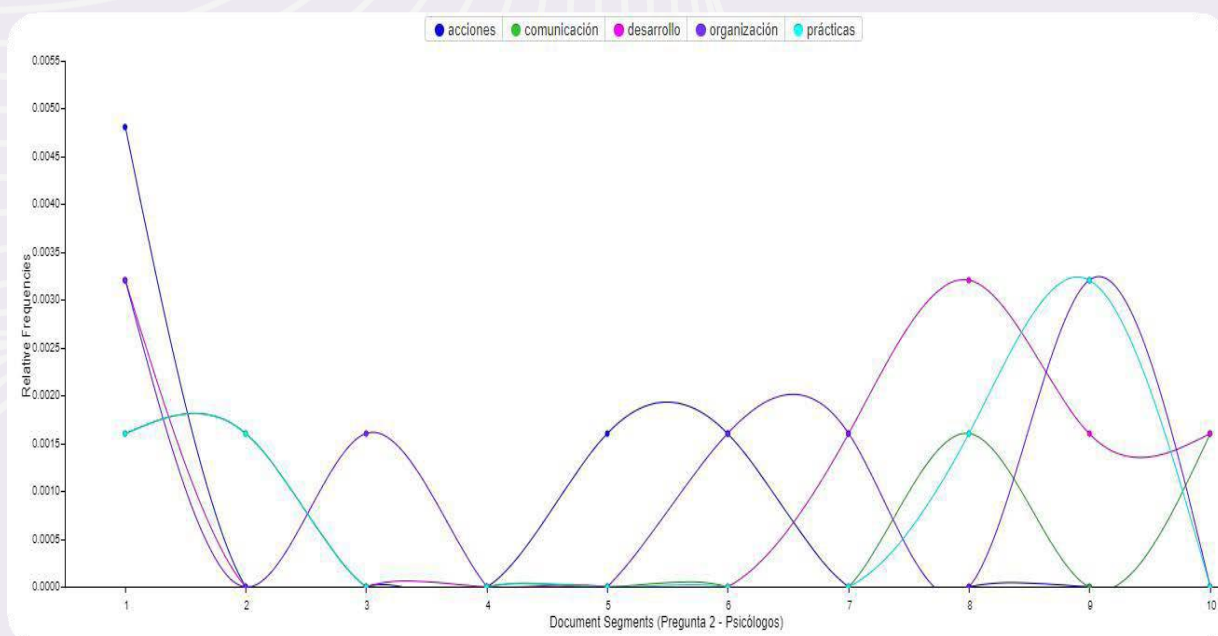
Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que los conceptos “acciones” y “prácticas” no son mencionados por uno de los entrevistados, a pesar de que cada uno cuenta con 5 apariciones. Igual situación ocurre con la palabra “comunicación”, pues es referida un total de 4 veces.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los psicólogos organizacionales al describir las prácticas de una organización saludable desde la categorización de conceptos clave como “desarrollo”, “organización”, “comunicación” o “acciones” y “prácticas”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave establecidas por los psicólogos organizacionales para describir las prácticas de una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir las prácticas saludables, son “acciones”, “comunicación”, “desarrollo”, “organización” y “prácticas”.

Figura 11. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 2 - Psicólogos”



Como muestra la figura 11, el término de mayor tendencia es “acciones”, con una frecuencia relativa de aparición de 0,0048077, a diferencia de lo expuesto en la figura 7, en donde no se presenta como el más frecuente. Por su parte, los conceptos “desarrollo”, “organización” y “prácticas” poseen una tendencia igual de 0,0032051; por último, la palabra “comunicación” tiene una tendencia de 0,0016026.

Al cruzar los datos presentados en la figura 11 con los que exponen las figuras 7, 8, 9 y 10, es pertinente concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, las prácticas de una organización saludable se pueden definir implementando los conceptos “acciones”, “desarrollo” y “organización”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos. Por esta razón, permiten analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 3

La tercera pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: ¿Qué recursos deben tener las empresas para implementar estas prácticas? De igual manera, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Aquí, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 406 palabras, entre las que se cuentan 217 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas. Es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que, en este caso, es de 0,534. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los expertos respondieron de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 29. Esto corrobora la afirmación antes mencionada sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

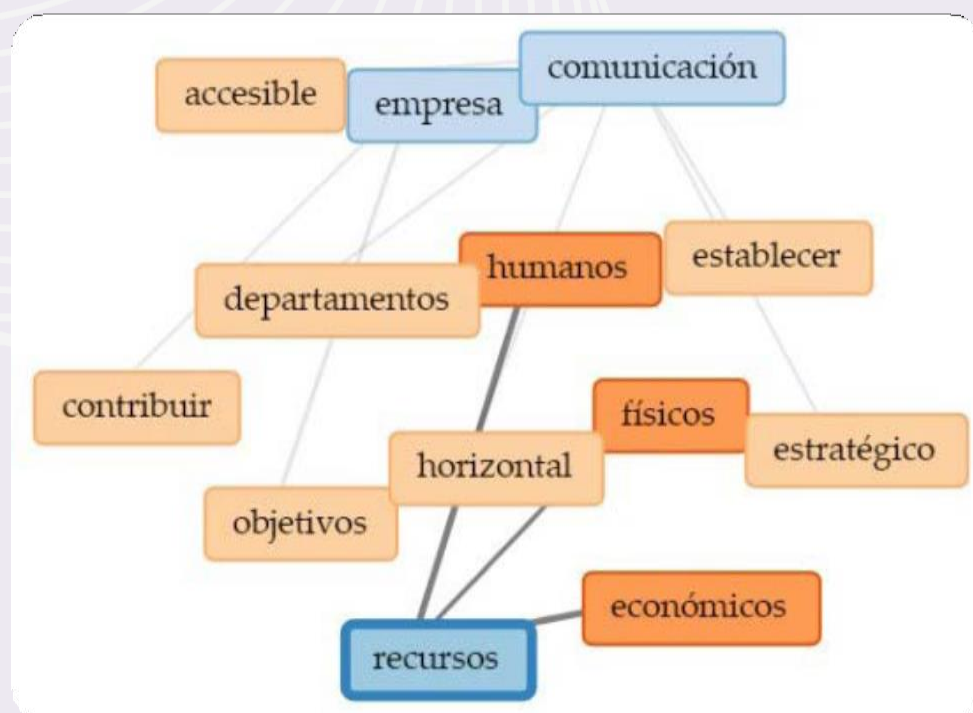
Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, por lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los psicólogos organizacionales para definir los recursos necesarios para la implementación de las prácticas saludables.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 11 apariciones, es “recursos”; en seguida se ubica el término “empresa”, con una frecuencia de aparición de 4; “comunicación”, “económicos” y “humanos” se encuentran a continuación con índice de 3 apariciones; por último, los términos “información”, “inversión”, “resultados”, “saludables” y “sociales” aparecen un total de 2 veces cada uno.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los psicólogos organizacionales, los recursos de una organización saludable se pueden categorizar a través de grupos de palabras clave como “comunicación” e “información”, “económicos” y

Figura 13. Gráfico de colocaciones para el concepto “Recursos”



Como muestra la figura 13, el término “recursos” se relaciona con las palabras “humanos”, “físicos” y “económicos”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que los psicólogos organizacionales plantean tres categorías iniciales para definir los recursos de una organización saludable: recursos humanos, recursos físicos y recursos económicos.

Por otra parte, en la figura 14 el concepto “empresa” se conecta con los términos “salud”, “financiera” y “objetivos”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven los recursos saludables como un medio para cumplir metas empresariales, formando niveles de salud y obteniendo igualmente beneficios económicos.

Figura 14. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empresa”



A su vez, en la figura 15 se puede observar que el término “comunicación”, en una primera instancia, está ligado a los conceptos “accesible”, “departamentos”, “horizontal”, “estratégico” y, en segundo lugar, al verbo “establecer”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los psicólogos organizacionales definen los recursos de comunicación como aquellos que se establecen, de manera estratégica y horizontal, para conectar todos los departamentos de una empresa.

Figura 15. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”

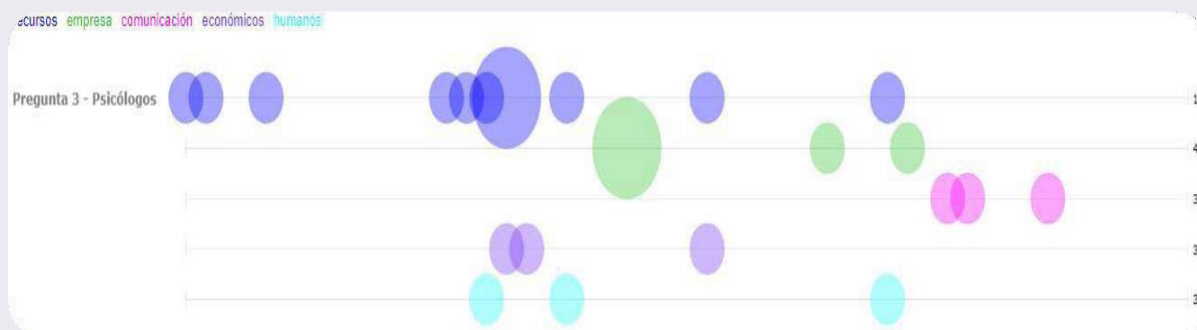


Para corroborar lo expuesto por los psicólogos organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y las palabras claves presentadas para describir los recursos de una organización saludable, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura por su frecuencia, y que utilizan los expertos para definir los recursos de una organización saludable, son “recursos”, “empresa”, “comunicación”, “económicos” y “humanos”. Para comenzar, la figura 16 indica que el término “recursos”, posee una frecuencia de 11 apariciones, así que es mayor que los demás términos, y se menciona por todos los expertos, aunque en menor frecuencia por un entrevistado.

Figura 16. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 3 - Psicólogos”



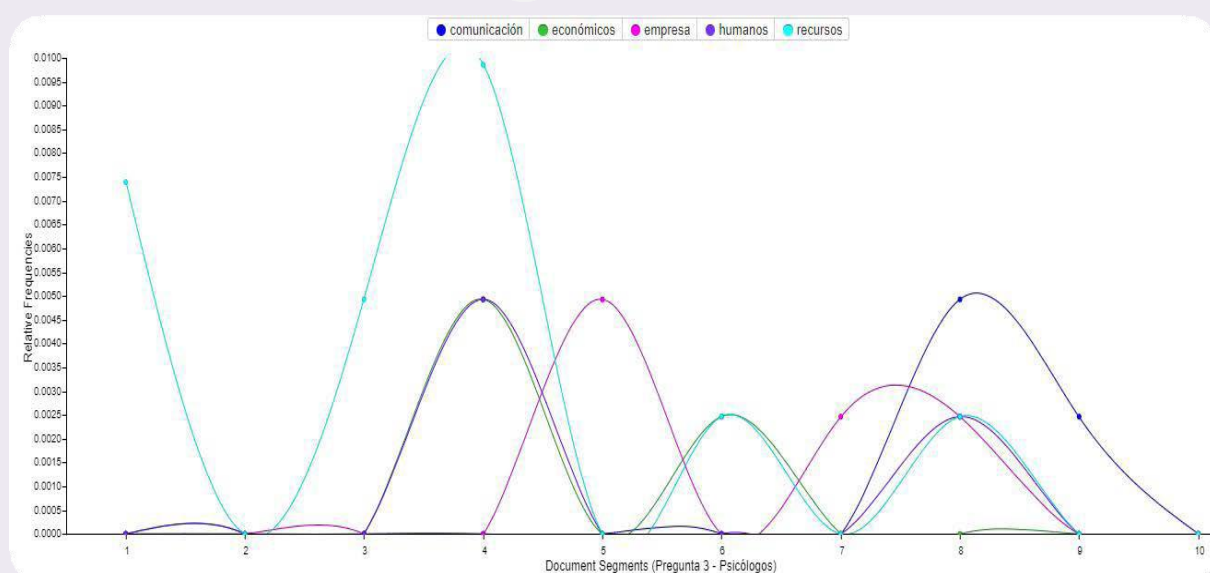
Por otra parte, el término “empresa” se menciona 5 veces, aunque no es referido por uno de los expertos, así mismo, la linealidad de la figura demuestra que cada uno de los conceptos “comunicación”, “económicos” y “humanos” son planteados, de manera independiente, por un experto, y poseen una frecuencia igual de 3 apariciones.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los psicólogos organizacionales, al describir los recursos necesarios para implementar las prácticas de una organización saludable desde la categorización de conceptos clave como “recursos”, “empresa”, “comunicación”, “económicos” y “humanos”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave establecidas por los psicólogos organizacionales para describir los recursos de una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir los recursos saludables, son: “comunicación”, “económicos”, “empresa”, “humanos” y “recursos”.

Figura 17. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 3 - Psicólogos”



Como muestra la figura 17, el término de mayor tendencia es “recursos”, con una frecuencia relativa de aparición de 0,0098522, concordando con lo expuesto en la figura #12, que lo presenta como el más frecuente. Por su parte, los conceptos “comunicación”, “económicos”, “humanos” y “empresa” poseen una tendencia igual de 0,0049261.

Al cruzar los datos presentados en la figura 17 con los que exponen las figuras 12, 13, 14, 15 y 16, es pertinente concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, los recursos de una organización saludable se pueden categorizar implementando los conceptos “recursos”, “comunicación”, “económicos” y “humanos”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 4

La cuarta pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: ¿Cómo se reflejan estas prácticas y recursos saludables en los empleados? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

La información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 283 palabras, entre las que se cuentan 151 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas.

La riqueza léxica o densidad de vocabulario, nuevamente, es de 0,534. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los expertos respondieron de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 28,3, lo cual corrobora la afirmación antedicha sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su respuesta, por lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los psicólogos organizacionales, para describir el efecto que poseen los recursos y las prácticas saludables en los empleados de una organización.

Las palabras más frecuentes en el corpus, con un índice similar de 5 apariciones, son “empleados”, “programa” y “saludables”; enseguida se ubica el término “bienestar” con una

frecuencia de aparición de 4; “recursos” y “salud”, se encuentran a continuación con índice de 3 apariciones; por último, “beneficios”, “compromiso”, “desarrollo” y “eficacia” aparecen un total de 2 veces.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los psicólogos organizacionales, la repercusión de los recursos y las prácticas saludables en los colaboradores de una organización, se pueden categorizar a través de grupos de palabras clave como “salud” y “saludables” o “beneficios”, “bienestar”, “compromiso”, “desarrollo” y “eficacia”; además, de conceptos que acompañan su explicación como “recursos”, “empleados” y “programa”.

Figura 18. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”



Para profundizar en tal definición, es posible analizar las relaciones que poseen las principales palabras claves, presentadas en la figura 18, con otros conceptos que amplían la idea del impacto que tienen los recursos y las prácticas saludables en la fuerza laboral de una empresa, dicho vínculo se expone a través de un gráfico de colocaciones.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad, es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en

el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los psicólogos organizacionales, respecto a la definición mencionada son: “empleados”, “saludables” y “programa”.

Figura 19. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”



Como muestra la figura, el término “empleados” se relaciona con las palabras “saludables”, “positivamente” y “engaged”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que, los psicólogos organizacionales, para definir los efectos de los recursos y las prácticas saludables en los empleados de una organización, plantean como categoría inicial “empleados saludables”, describiéndolos como aquellos que están comprometidos positivamente con su trabajo.

Por otra parte, en la figura 20, el concepto “saludables” se conecta con los términos “empleados”, “grupos”, “fomenta” y “prácticas”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven las prácticas saludables como un medio para fomentar empleados y grupos de trabajo saludables.

Figura 20. Gráfico de colocaciones para el concepto “Saludables”



A su vez, en la figura 21, se puede observar que el término “programa” está ligado a los conceptos “clave”, “desarrollar” y “beneficios”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los psicólogos organizacionales inferen que un programa basado en la implementación de prácticas y recursos saludables ayuda a desarrollar beneficios empresariales.

Figura 21. Gráfico de colocaciones para el concepto “Programa”

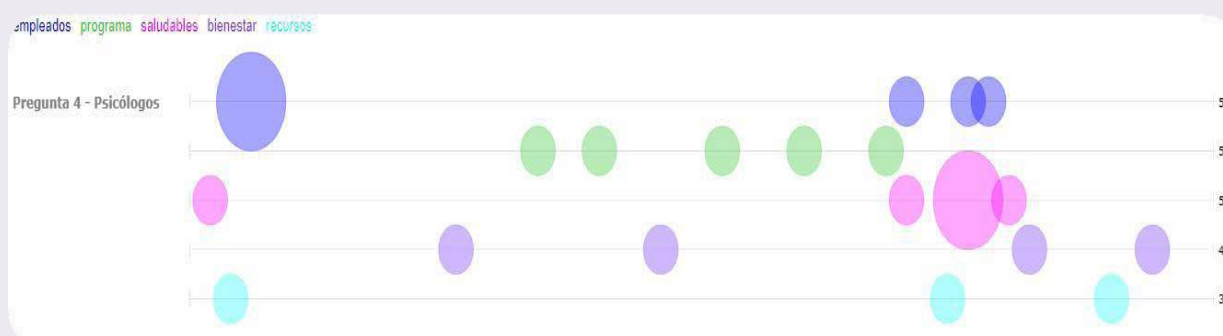


Para corroborar lo expuesto por los psicólogos organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir el efecto en el empleado de una organización, la implementación de los recursos y las prácticas saludables y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir cómo se reflejan los recursos y las prácticas saludables en la fuerza laboral de una organización son “empleados”, “programa”, “saludables”, “bienestar” y “recursos”. Para comenzar, la figura 22 indica que los términos “empleados”, “programa” y “saludables” poseen una frecuencia igual de 5 apariciones, pero no se mencionan, de manera independiente, por uno de los expertos.

Figura 22. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”



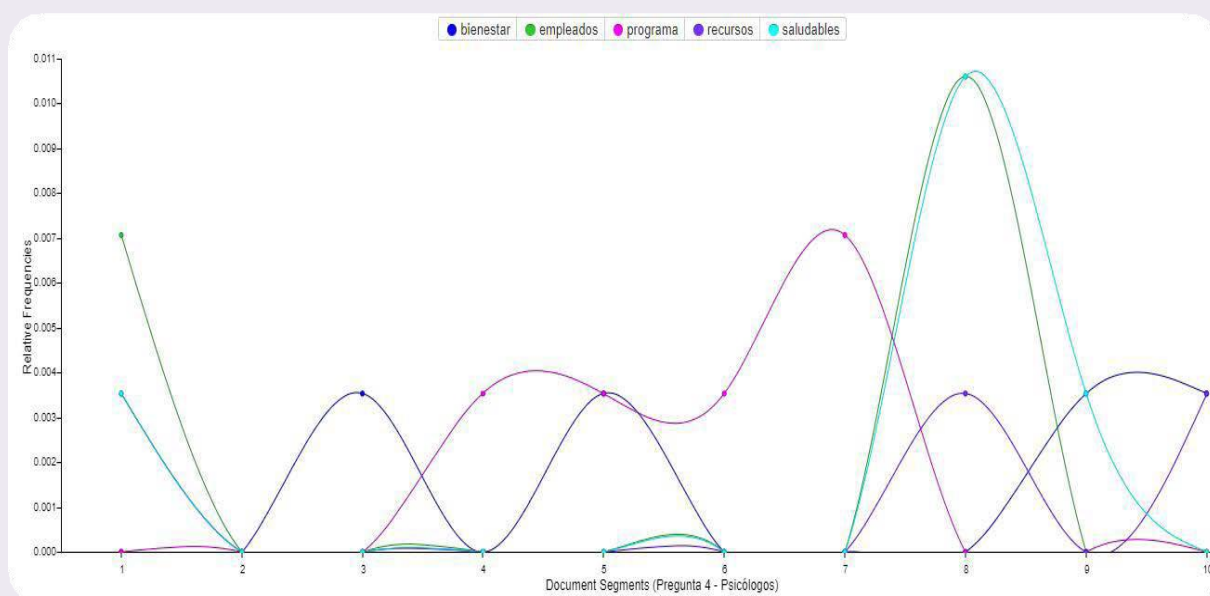
Por otra parte, el término “bienestar” se menciona 4 veces y es referido por todos los expertos; así mismo, la linealidad de la figura demuestra que sucede una situación similar con el concepto “recursos”, aunque su frecuencia en el documento es únicamente de 3 apariciones.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los psicólogos organizacionales, al describir cómo influyen en los empleados los recursos y las prácticas de una organización saludable, desde la categorización de conceptos clave como “recursos”, “empleados”, “saludables”, “bienestar” y “programa”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los psicólogos organizacionales para describir cómo se reflejan los recursos y las prácticas saludables en la fuerza laboral de una organización, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “bienestar”, “empleados”, “programa”, “recursos” y “saludables”.

Figura 23. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 4 - Psicólogos”



Como muestra la figura 23, los términos de mayor tendencia son “empleados” y “saludables”, con una frecuencia relativa de aparición de 0,0106007; a estos les sigue “programa”, con una tendencia de 0,0070671, lo que concuerda con lo expuesto en la figura 18, que los presenta como los tres conceptos más frecuentes en el corpus. Por último, “recursos” y “bienestar” poseen una tendencia igual de 0,0035336.

Al cruzar los datos presentados en la figura 23 con los que exponen las figuras 18, 19, 20, 21 y 22, es pertinente concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, el efecto de los recursos y las prácticas saludables en la fuerza laboral de una organización se puede explicar implementando los conceptos “empleados”, “saludables”, “programa”,

“recursos” y “bienestar”. Esto debido a que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 5

La quinta pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: ¿Qué pasos debe seguir una organización tradicional para convertirse en una organización saludable? Así, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

La información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 488 palabras, entre las que se cuentan 230 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado; por ello es válido observar la riqueza léxica o la densidad de vocabulario, que es de 0,471. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los expertos respondieron, nuevamente, de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 19,5, lo que corrobora la afirmación antedicha sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 8 apariciones, es “evaluación”; a esta le sigue “resultados”, mencionada 7 veces; en tercer lugar, con un índice de aparición de 6, está “organización”; en seguida, con 5 apariciones, se ubican los términos “trabajadores” y “saludable”, mientras que el plural del último, “saludables”, aparece 4 veces, al igual que “acción” y “plan”; por último, están las palabras “cambios” y “comunicación”, referidas un total de 3 veces.

Figura 24. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 5 - Psicólogos”



Para profundizar en tal definición, es posible analizar las relaciones que poseen las principales palabras claves, presentadas en la figura 24, con otros conceptos que amplían la idea del paso a paso que debe seguir una empresa tradicional para convertirse en una organización saludable. Dicho vínculo se expone a través de un gráfico de colocaciones.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad, es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los psicólogos organizacionales, respecto a la definición mencionada, son “evaluación”, “resultados” y “organización”.

Figura 25. Gráfico de colocaciones para el concepto “Evaluación”



Como muestra la figura 25, el término “evaluación” se relaciona con las palabras “organizacional”, “realizar”, “anual” y “resultados”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que los psicólogos organizacionales, para definir el paso a paso en la consolidación de una organización saludable, plantean como categoría inicial “evaluación organizacional”, y la describen como un proceso anual, cuya realización lleva a obtener resultados favorables para la empresa.

Por otra parte, en la figura 26, el concepto “resultados” se conecta con los términos “evaluación”, “obtenidos”, “seguidamente”, “ajustes” y “saludables”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada. Comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven los resultados obtenidos tras una evaluación organizacional como un medio para realizar seguidamente ajustes que hagan más saludable la organización.

Figura 26. Gráfico de colocaciones para el concepto “Resultados”



A su vez, en la figura 27 se puede observar que el término “organización” está ligado a los conceptos “saludable” y “certificación”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los psicólogos organizacionales infieren que una organización que se evalúa constantemente y sigue los pasos expuestos en sus respuestas¹¹ puede certificarse como una organización saludable.

11 Puede revisarse el capítulo anterior, donde se profundiza en este aspecto.

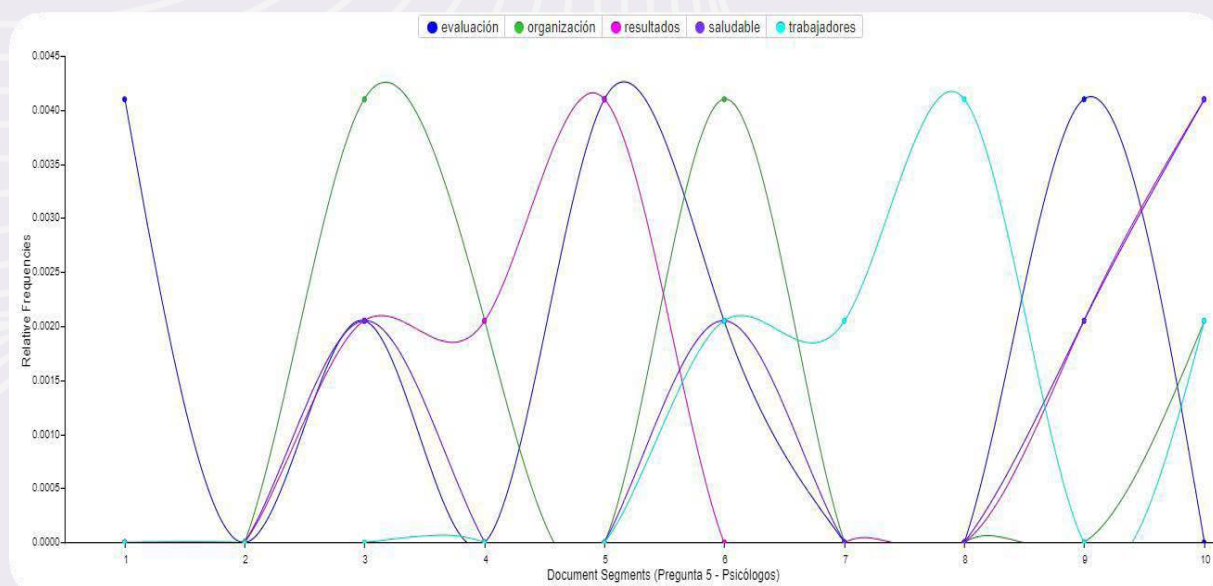
Figura 27. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”



Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave establecidas por los psicólogos organizacionales para describir qué pasos debe seguir una empresa para convertirse en una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “evaluación”, “organización”, “resultados”, “saludable” y “trabajadores”.

Figura 28. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 5 - Psicólogos”



Como muestra la figura 28, los términos “evaluación”, “organización”, “resultados”, “saludable” y “trabajadores” poseen una tendencia similar en todo el documento evaluado, pues su frecuencia relativa de apariciones de 0,0040984. Tales datos, cruzados con lo expuesto en las figuras 24, 25, 26 y 27, permiten concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, el paso a paso para la consolidación de una organización saludable se puede explicar implementando los conceptos referidos.

Pregunta 6

La sexta y última pregunta planteada al grupo de psicólogos organizacionales y expertos en organizaciones saludables fue: ¿Cómo cree usted que la comunicación aporta a la consolidación de las organizaciones saludables?

Aquí se reflejó un total de 352 palabras, entre las que se cuentan 167 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los psicólogos organizacionales con sus réplicas. En este caso la riqueza léxica o densidad de vocabulario es de 0,474. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los expertos respondieron, una vez más, de manera clara y objetiva.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los expertos en organizaciones saludables para responder, que en el documento revisado es de 22, lo que corrobora la afirmación antes dicha sobre la claridad y objetividad de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

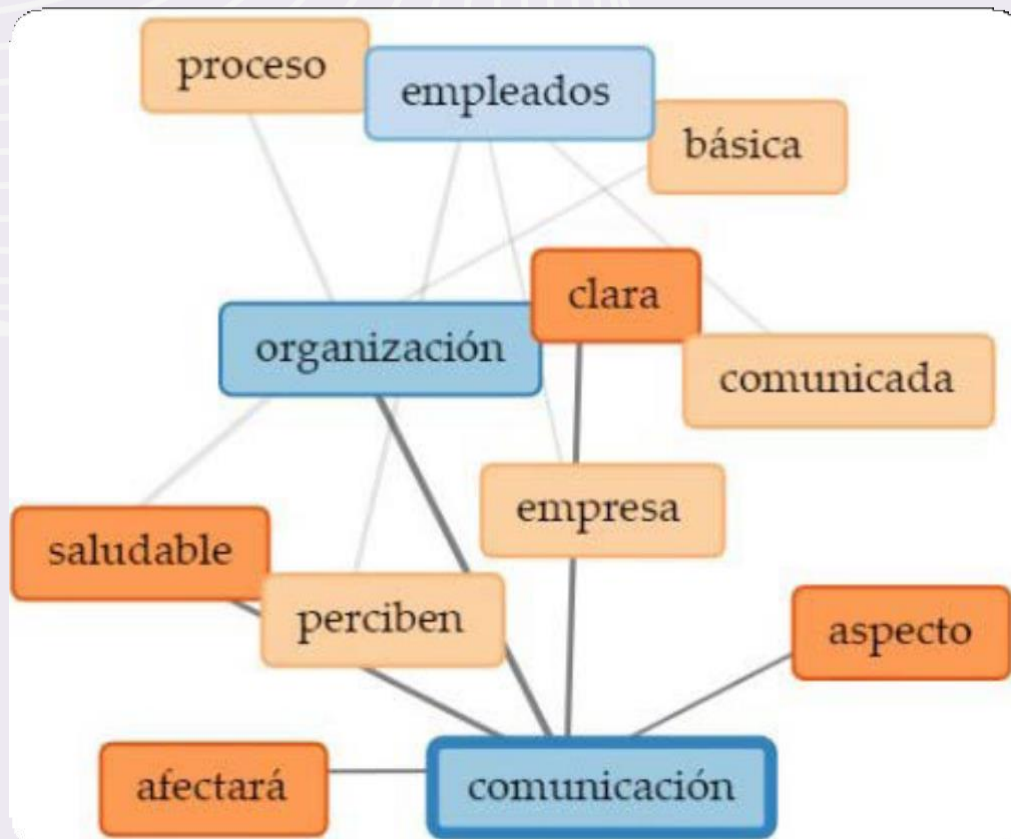
Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los psicólogos organizacionales para explicar el aporte que la comunicación hace a la consolidación de una organización saludable.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 10 apariciones, es “comunicación”; en segundo lugar, se encuentra “empleados”, mencionada 5 veces; en seguida se ubican los términos “empresa”, “hero”, “prácticas”, “proceso”, “saludable” y su plural “saludables”, con una frecuencia de aparición de 3; por último, está el adjetivo “clara”, que aparece 2 veces.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los psicólogos organizacionales, el aporte de la comunicación a la consolidación de una organización saludable, se puede explicar a través de grupos de palabras clave como “comunicación”, “empleados” y “empresa”, “prácticas” y “proceso” o “saludable” y “saludables”; además, de conceptos que acompañan su explicación como “clara” y “hero”.

Figura 30. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 30, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “organización”, “aspecto”, “clara”, “afectará” y “saludable”. Este dato, entendiendo la pregunta, ayuda a inferir que los psicólogos organizacionales, para definir el aporte de la comunicación en la consolidación de una organización saludable, plantean que si se dirige de manera clara, esta se convierte en un aspecto que afecta positivamente a la empresa.

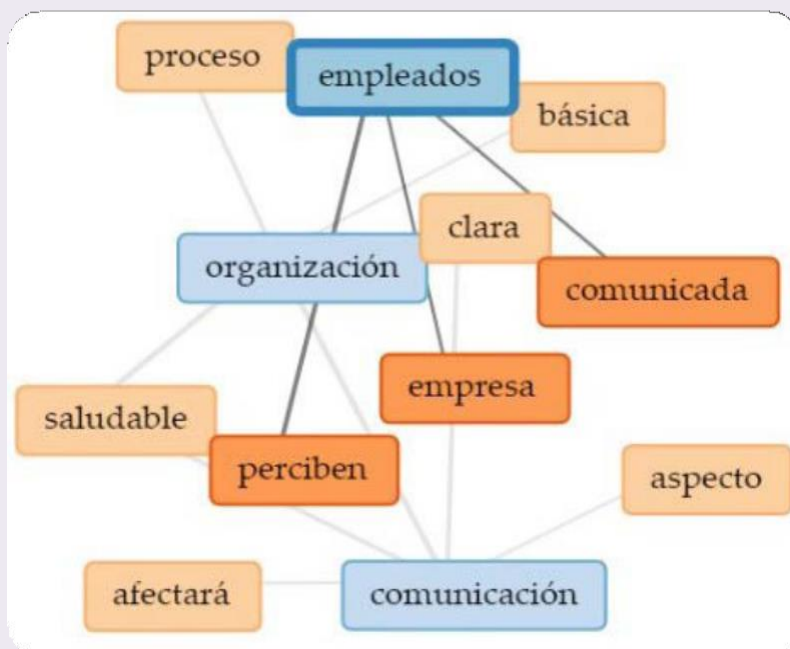
Por otra parte, en la figura 31, el concepto “organización” se conecta con los términos “comunicación”, “proceso”, “básica” y “saludable”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven la comunicación como un proceso básico en una organización saludable.

Figura 31. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”



A su vez, en la figura 32, se puede observar que el término “empleados” está ligado a los conceptos “perciben”, “empresa” y “comunicada”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los psicólogos organizacionales inferen que una organización saludable es percibida por los empleados porque se mantiene comunicada con ellos.

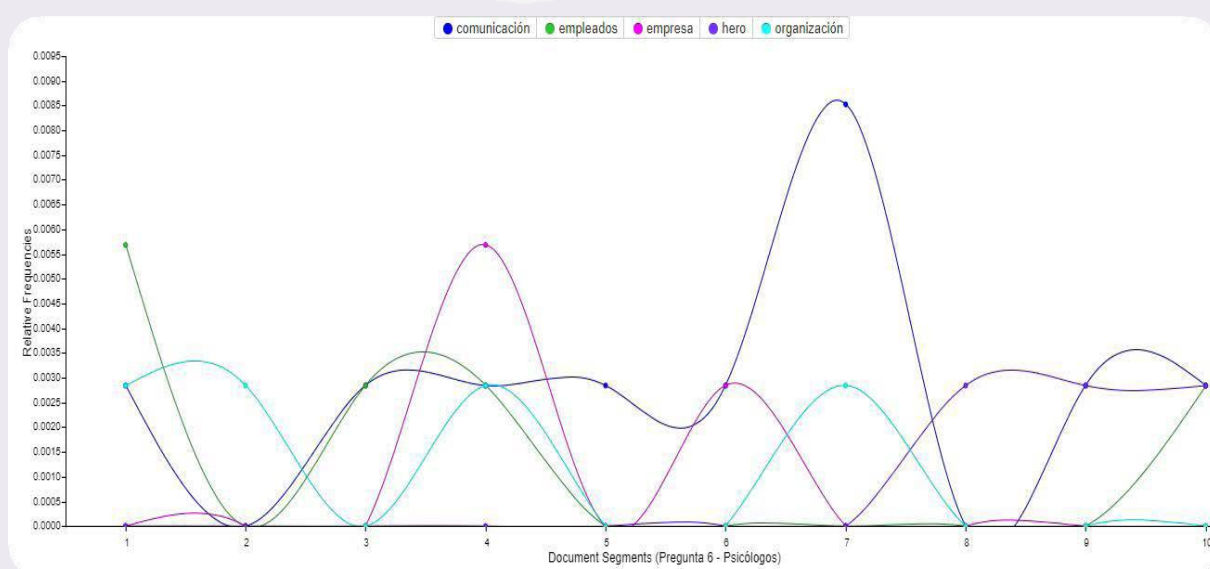
Figura 32. Gráfico de colocaciones para el concepto “Empleados”



Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave establecidas por los psicólogos organizacionales para describir el aporte de la comunicación a la consolidación de una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “comunicación”, “empleados”, “empresa”, “Hero” y “organización”.

Figura 33. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 6 - Psicólogos”



Como muestra la figura 33, el término de mayor tendencia es “comunicación”, cuya frecuencia relativa de aparición es de 0,0085227. Esto corrobora lo expuesto en la figura 29, que lo muestra como el de mayor frecuencia; por su parte, “empresa” y “empleados” poseen una tendencia similar de 0,0056818; por último, “organización” y “hero” poseen una frecuencia relativa de aparición de 0,0028409.

Al cruzar los datos presentados en la figura 33 con los que exponen las figuras 29, 30, 31 y 32, es pertinente concluir que, para los psicólogos organizacionales entrevistados, el aporte de la comunicación en la consolidación de una organización saludable se puede explicar implementando los conceptos “comunicación”, “organización” y “empleados”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan

a otros términos. Esto permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

El valor de las palabras: comunicadores organizacionales

Pregunta 1

La primera pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: ¿Cuál es la importancia que la organización debe darle a la comunicación? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

En esta ocasión, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 1441 palabras, entre las que se cuentan 529 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

De nuevo, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que en este caso es de 0,367. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron un mayor uso de figuras retóricas¹² y brindaron más información a la hora de responder.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder, que en el documento revisado es de 36,9, lo cual corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en

¹² Recursos lingüísticos que se utilizan para dar más expresividad a lo que se dice.

el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, y posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los comunicadores organizacionales para definir la importancia que una organización debe darle a la comunicación.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 25 apariciones, es “comunicación”; en segundo lugar se encuentran “organización”, con frecuencia de 17 apariciones, y su plural, “organizaciones”, mencionado 11 veces; la palabra “procesos” se encuentra a continuación, con frecuencia de 7; enseguida se ubican los términos “comunicadores”, “cultura” y “gestión”, referidos un total de 6 veces; después están “organizacional” y “personas”, con frecuencia de 5 apariciones; por último, “áreas” aparece 4 veces.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los comunicadores organizacionales, la importancia que una organización debe darle a la comunicación se puede definir a través de grupos de palabras clave como “comunicación” y “comunicadores”; “organización”, “organizaciones” y “organizacional”; “procesos”, “gestión” y “cultura”, “personas” y “áreas”.

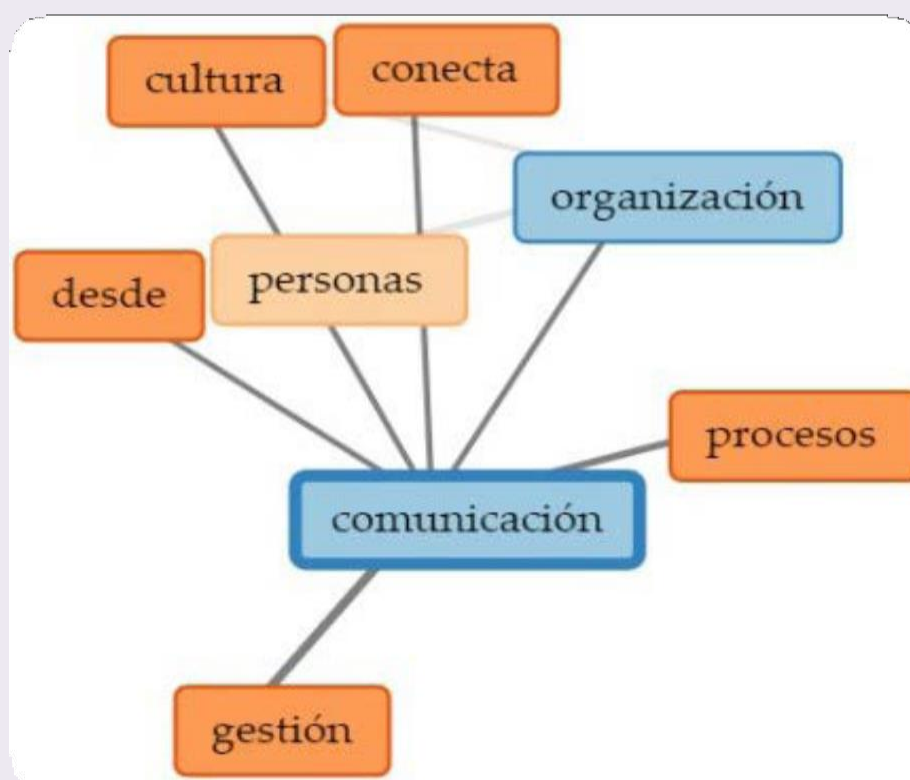
Figura 34. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”



Para profundizar en tal definición, es posible analizar las relaciones que poseen las principales palabras claves, presentadas en la figura 34, con otros conceptos que amplían la idea de la importancia que tiene la comunicación en una organización. Dicho vínculo se expone a través de un gráfico de colocaciones.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad, es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los comunicadores organizacionales respecto a la definición mencionada son “comunicación” y “organización”.

Figura 35. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 35, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “organización”, “gestión”, “procesos”, “desde”, “cultura” y “conecta”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que, para los comunicadores organizacionales, desde la gestión de la comunicación se conecta con aspectos de la empresa como los procesos de trabajo o su cultura.

Por otra parte, en la figura 36, el concepto “organización” se conecta con los términos “comunicación”, “cultura” y “personas”, lo que proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven la comunicación como un proceso que conecta a las personas con la cultura de la organización.

Figura 36. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

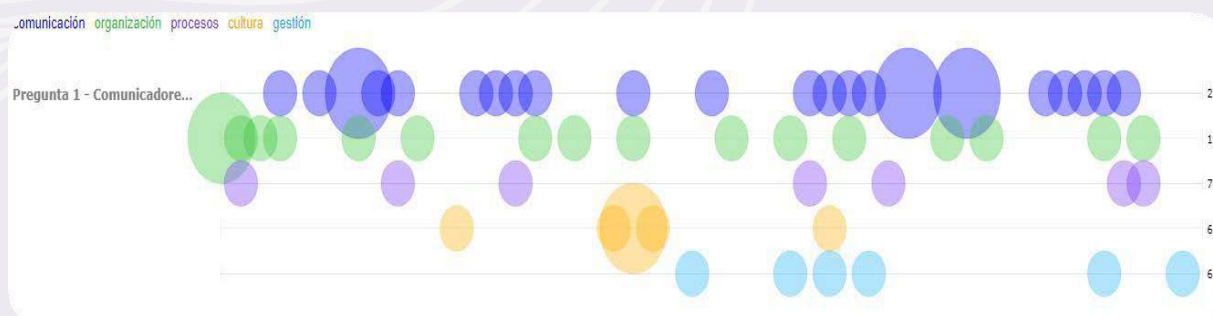


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir la importancia que una organización debe darle a la comunicación, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir la importancia de la comunicación en una organización son “comunicación”, “organización”, “procesos”, “cultura” y “gestión”. Para comenzar, la figura 37 indica que el término “comunicación” posee una frecuencia de 25 apariciones y es mencionado por todos los expertos.

Figura 37. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”



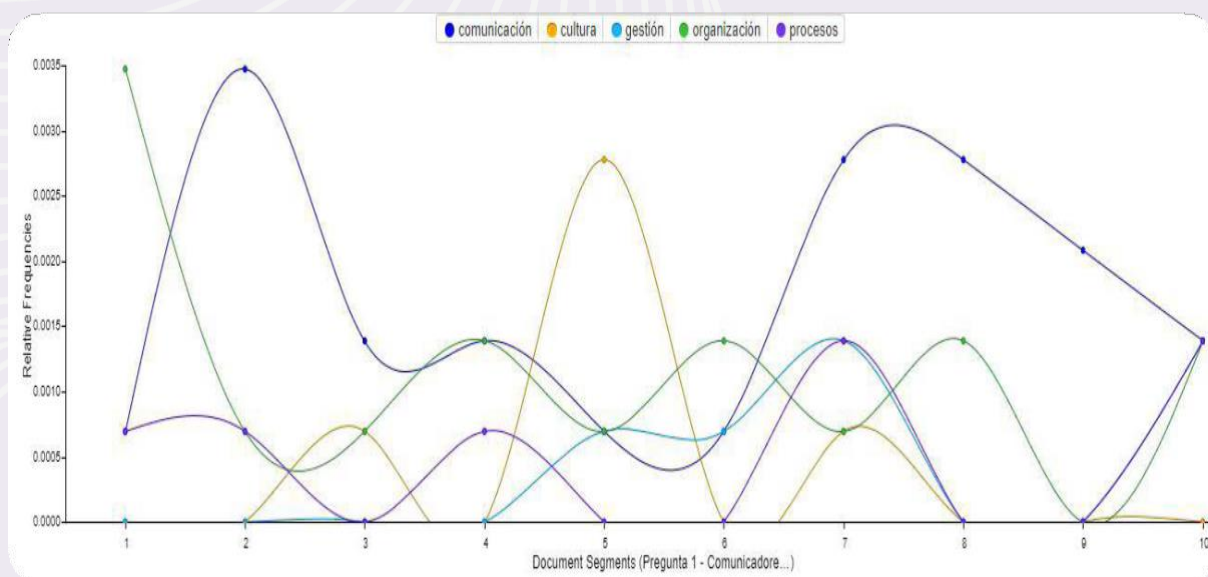
Por otra parte, el término “organización” se menciona 17 veces, y es referido igualmente por todos los expertos. Asimismo, la linealidad de la figura demuestra que sucede una situación similar con el concepto “procesos”, aunque su frecuencia en el documento es de 7 apariciones. En último lugar, las palabras “cultura” y “gestión” poseen una frecuencia igual de 6 apariciones, pues no se mencionan por uno de los entrevistados.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los comunicadores organizacionales al explicar cuán importante es la comunicación para una organización saludable, desde la categorización de conceptos clave como “comunicación”, “organización”, “procesos”, “cultura” y “gestión”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los comunicadores organizacionales para describir la relevancia de la comunicación en una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “comunicación”, “cultura”, “gestión”, “organización” y “procesos”.

Figura 38. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 1 - Comunicadores”



Como muestra la figura 38, los términos de mayor tendencia son “comunicación” y “organización”, cuya frecuencia relativa de aparición es de 0,0034698, lo cual corrobora lo expuesto en la figura 34, que los muestra como los de mayor frecuencia. Por su parte, “cultura” posee una tendencia de 0,0027758; por último, “gestión” y “procesos” poseen una frecuencia relativa de aparición de 0,0013879.

Al cruzar los datos presentados en la figura 38 con los que exponen las figuras 34, 35, 36 y 37, es pertinente concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, la importancia que una organización debe darle a la comunicación se puede explicar implementando los conceptos “comunicación”, “organización”, “procesos”, “cultura” y “gestión”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo cual permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 2

La segunda pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: ¿Cuáles cree usted, son las prácticas que, idealmente, se deben desarrollar desde la comunicación organizacional? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

La información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 1146 palabras, entre las que se cuentan 431 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

Al ser tal característica insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario que, en este caso, es de 0,376. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron nuevamente un mayor uso de figuras retóricas y brindaron más información a la hora de responder.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder, que en el documento revisado es de 38,2, lo que corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, lo cual permite categorizar aquellos conceptos que utilizan los comunicadores organizacionales para describir las prácticas de comunicación ideales a desarrollar en una organización.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 12 apariciones, es “comunicación”; en segundo lugar se encuentran “organización”, con frecuencia de 10 apariciones, y su plural, “organizaciones”, mencionado 5 veces; la palabra “planeación”, se encuentra a continuación, con frecuencia de 7; en seguida se ubican los términos “prácticas”, “ética”, “gestión”, “práctica” y “procesos”, referidos un total de 5 veces; por último, “acción” aparece 4 veces.

Figura 40. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 40, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “organizacional”, “práctica”, “gestión”, “organizaciones” y “resultado”. Este dato, según lo cuestionado, ayuda a inferir que, para los comunicadores entrevistados, gestionar la comunicación organizacional se convierte en una práctica que lleva a que la empresa obtenga resultados.

Por otra parte, en la figura 41, el concepto “planeación” se conecta con los términos “aterrizada”, “capacidad”, “prospectiva” y “final”, por lo que proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada. Comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados ven la planeación de la comunicación como una práctica que, de manera aterrizada y prospectiva, aumenta la capacidad de la empresa para cumplir con los fines propuestos en ella.

Figura 41. Gráfico de colocaciones para el concepto “Planeación”.



A su vez, en la figura 42, se puede observar que el término “organización” está ligado a los conceptos “objetivos”, “superiores”, “públicos”, “tipología” y “acuerdo”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los comunicadores organizacionales infieren que, de acuerdo con el tipo de organización, las prácticas de comunicación conectan la empresa con todos sus públicos y le permiten cumplir con sus objetivos superiores.

Figura 42. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

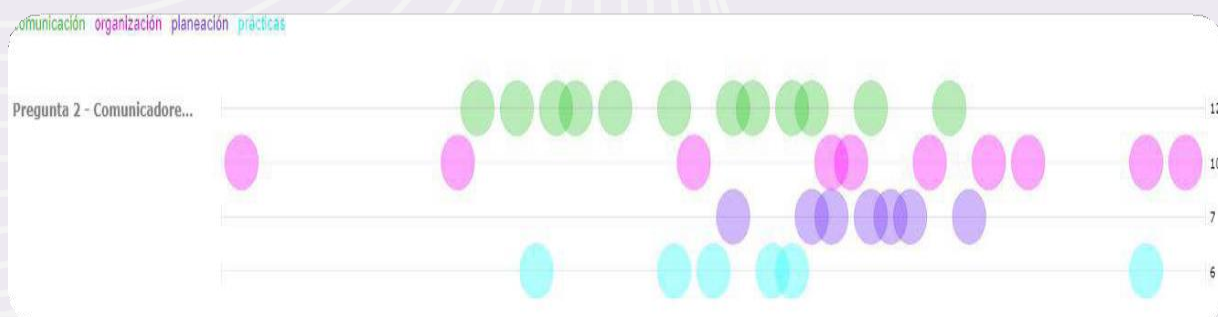


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir las prácticas de comunicación que idealmente se deben desarrollar en una organización, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cuatro conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir las prácticas antedichas son “comunicación”, “organización”, “planeación” y “prácticas”. Para comenzar, la figura 43 indica que el término “comunicación” posee una frecuencia de 12 apariciones y es mencionado por todos los expertos.

Figura 43. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 2 - Comunicadores”



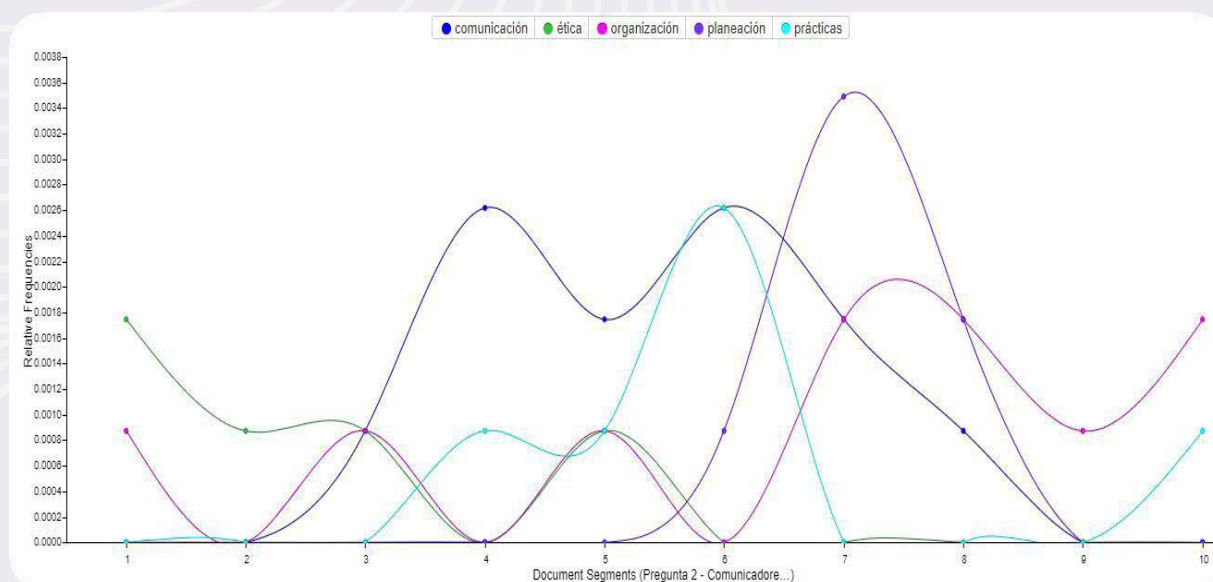
Así mismo, el término “organización” se menciona 10 veces, y es referido igualmente por todos los expertos. Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que el concepto “planeación” posee una frecuencia de 7 apariciones, pero no es referido por uno de los entrevistados. Igual situación sucede con la palabra “prácticas”, que tiene una frecuencia de 6 apariciones.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los comunicadores organizacionales al explicar las prácticas comunicativas que, desde su opinión, son ideales en las empresas, desde la categorización de conceptos clave como “comunicación”, “organización”, “planeación” y “prácticas”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los comunicadores organizacionales para describir las prácticas de comunicación ideales en una organización, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “comunicación”, “ética”, “organización”, “planeación” y “prácticas”.

Figura 44. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 2 - Comunicadores”



Como muestra la figura 44, el término de mayor tendencia es “planeación”, cuya frecuencia relativa de apariciones de 0,0034904; “comunicación” y “prácticas” se encuentran a continuación, con una tendencia de 0,0026178, en consonancia con lo expuesto en la figura 39, que muestra estos tres conceptos como los de mayor frecuencia. Por último, “organización” y “ética” poseen una frecuencia relativa de aparición de 0,0017452.

Al cruzar los datos presentados en la figura 44 con los que exponen las figuras 39, 40, 41, 42 y 43, es pertinente concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, las prácticas de comunicación ideales para desarrollar en una organización se pueden explicar implementando los conceptos “comunicación”, “organización” y “planeación”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 3

La tercera pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: *¿Estas prácticas se aplican, o se sigue practicando una comunicación netamente operativa que no aporta al bienestar?* Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 697 palabras, entre las que se cuentan 298 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Por ello, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que en este caso, es de 0,428. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron un mayor uso de figuras retóricas o brindaron más información a la hora de responder.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

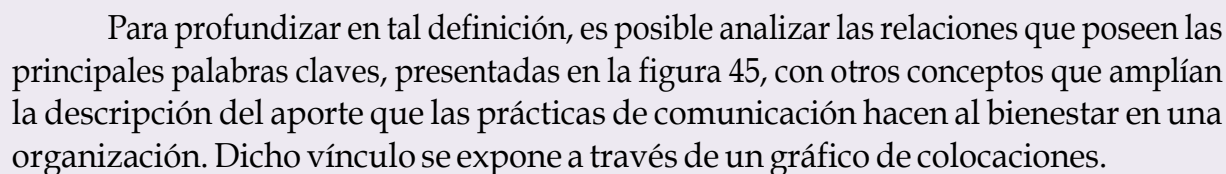
Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder, que en el documento revisado es de 53,6, lo que corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, por lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los comunicadores organizacionales para explicar si las prácticas de comunicación, mencionadas en la anterior pregunta, se aplican y aportan al bienestar en una organización.

Lapalabramásfrecuenteenelcorpus, conuníndice de 8 apariciones, es “organización”; en segundo lugar, se encuentra “comunicación”, con frecuencia de 7 apariciones; “bienestar” y “empresas” se encuentran a continuación, con frecuencia de 4; enseguida se ubican los términos “escenarios”, “gestión”, “líderes” y “prácticas”, referidos un total de 3 veces; por último, “acciones” y “consolidación” aparecen 2 veces.

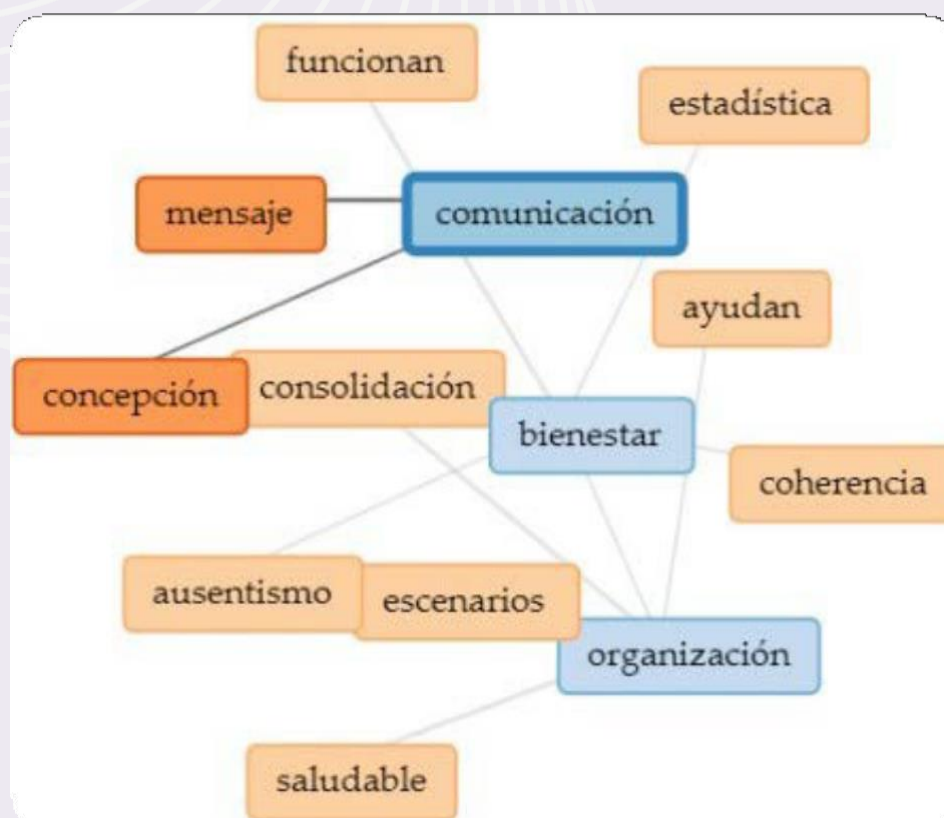
Figura 45. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”



DE TÓXICA A SALUDABLE

Aporte de la comunicación a la organización de hoy

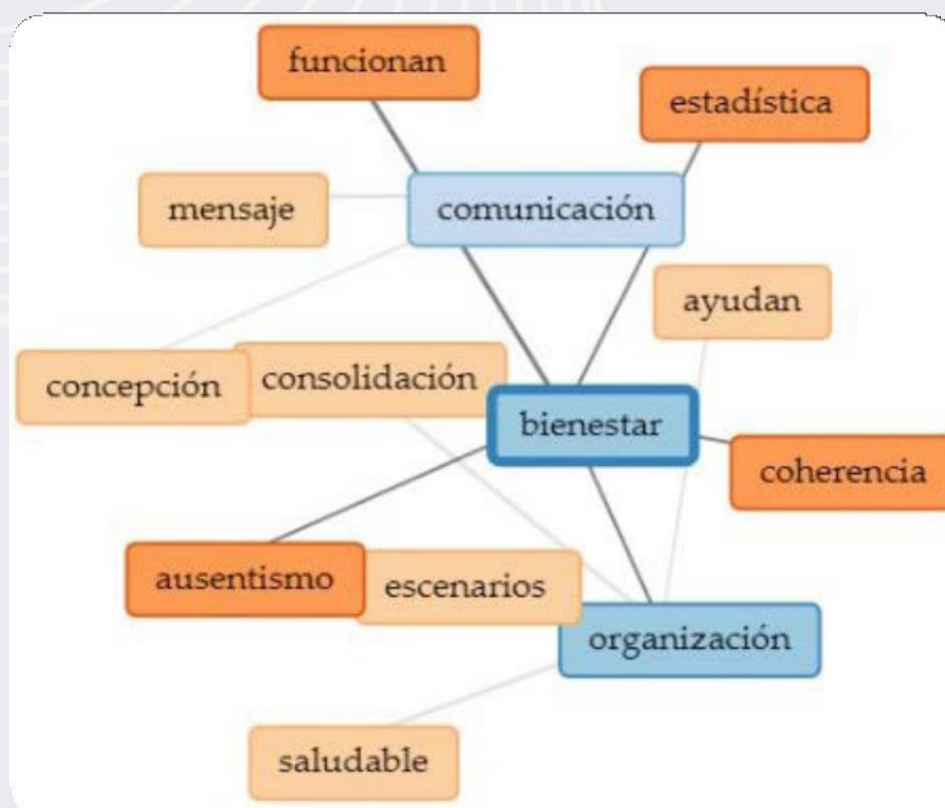
Figura 46. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 46, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “concepción” y “mensaje”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que, para los comunicadores entrevistados, los niveles de bienestar que las prácticas comunicativas puedan generar en una organización pueden darse desde la concepción del mensaje.

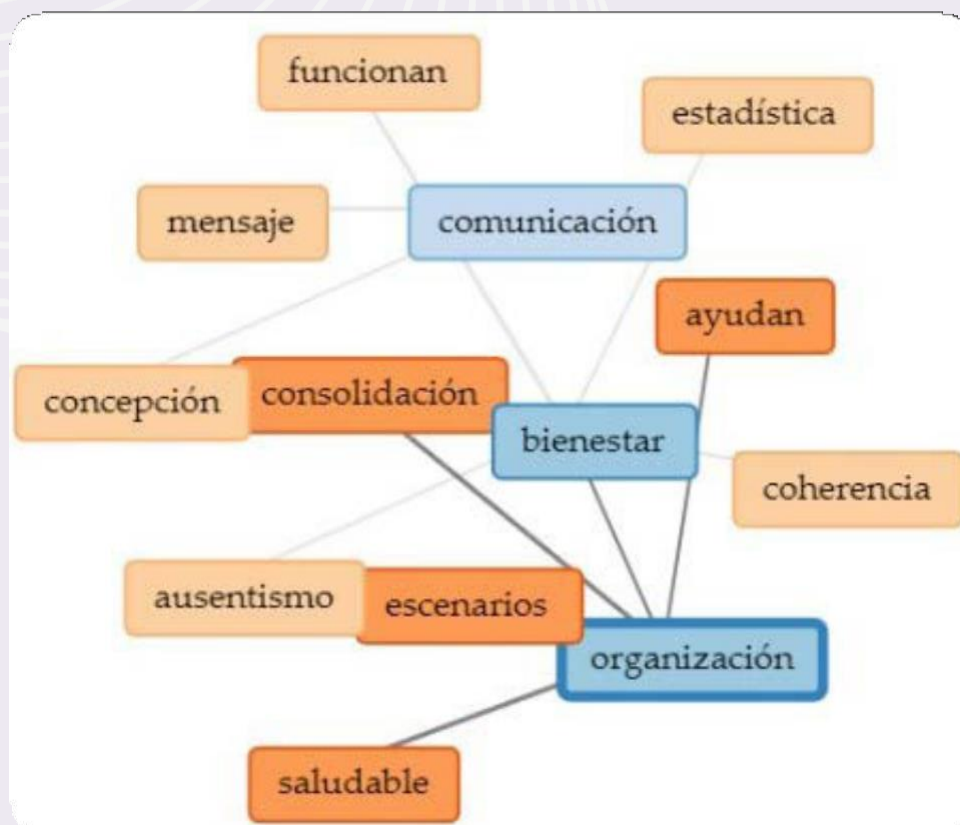
Por otra parte, en la figura 47, el concepto “bienestar” se conecta con los términos “organización”, “estadística”, “funcionan”, “coherencia” y “ausentismo”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados sugieren que, al generar bienestar, las prácticas de comunicación ayudan a mejorar, estadísticamente, aspectos de una organización como el ausentismo o la coherencia institucional.

Figura 47. Gráfico de colocaciones para el concepto “Bienestar”



A su vez, en la figura 48 se puede observar que el término “organización” está ligado a los conceptos “bienestar”, “ayudan”, “consolidación”, “escenarios” y “saludable”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los comunicadores organizacionales infieren que las prácticas de comunicación, al generar bienestar, ayudan a la consolidación de escenarios saludables en la empresa.

Figura 48. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

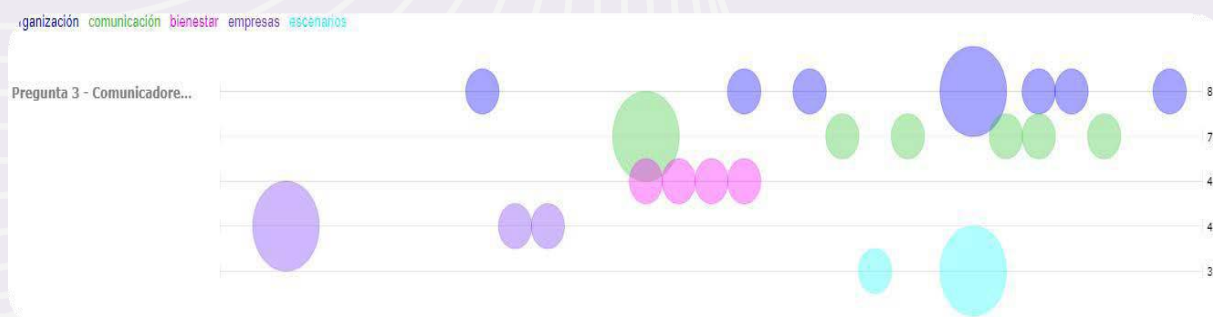


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para definir si las prácticas de comunicación desarrollan bienestar en una organización, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir las prácticas antedichas son “organización”, “comunicación”, “bienestar”, “empresas” y “escenarios”. Para comenzar, la figura 49 indica que el término “organización” posee una frecuencia de 8 apariciones, y es mencionado por todos los expertos.

Figura 49. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”



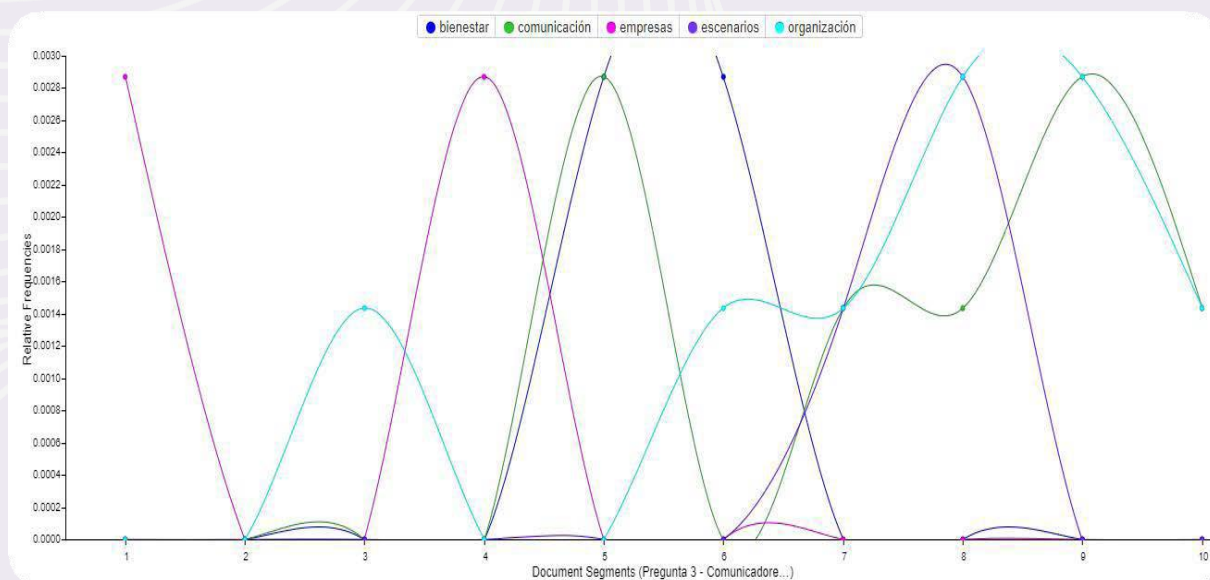
Así mismo, el término “comunicación” se menciona 7 veces, pero no es referido por uno de los expertos. Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que los conceptos “bienestar” y “empresas” poseen una frecuencia de 4 apariciones, y son mencionados únicamente por uno de los entrevistados. Igual situación sucede con la palabra “escenarios”, que tiene una frecuencia de 3 apariciones.

Lo expuesto en esta figura permite concluir que, a través de dichos términos, no existe un consenso entre los comunicadores organizacionales al explicar si las prácticas comunicativas generan bienestar en las empresas. Esto indica que todos los expertos proporcionaron respuestas y explicaciones diferentes. No obstante, como se muestra en las figuras 45, 46, 47 y 48, es posible construir nuevas categorías y explicaciones por medio de los conceptos más frecuentes en el corpus.

Finalmente, para comprobar tal afirmación, además de la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los comunicadores organizacionales para confirmar si las prácticas de comunicación aportan al bienestar en una organización, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “bienestar”, “comunicación”, “empresas”, “escenarios” y “organización”.

Figura 50. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 3 - Comunicadores”



Como muestra la figura 50, los términos “bienestar”, “comunicación”, “empresas”, “escenarios” y “organización” poseen igual tendencia, pues su frecuencia relativa de aparición es de 0,0028694. Tales datos, presentados en la figura 50, se pueden cruzar con los expuestos en las figuras 45, 46, 47, 48 y 49, a pesar de que esta última demuestre que los conceptos mencionados son referidos de manera independiente.

Esto permite concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, el bienestar que aportan las prácticas de comunicación en una empresa se pueden explicar implementando los conceptos “comunicación”, “bienestar” y “organización”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 4

La cuarta pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: ¿Cree usted que la comunicación hace algún aporte a las organizaciones saludables? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 661 palabras, entre las que se cuentan 272 palabras únicas o palabras con múltiples

conurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Por ello es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario que, en este caso, es de 0,411. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron un mayor uso de figuras retóricas y brindaron más información a la hora de responder.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder, que en el documento revisado es de 55,1, lo que corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

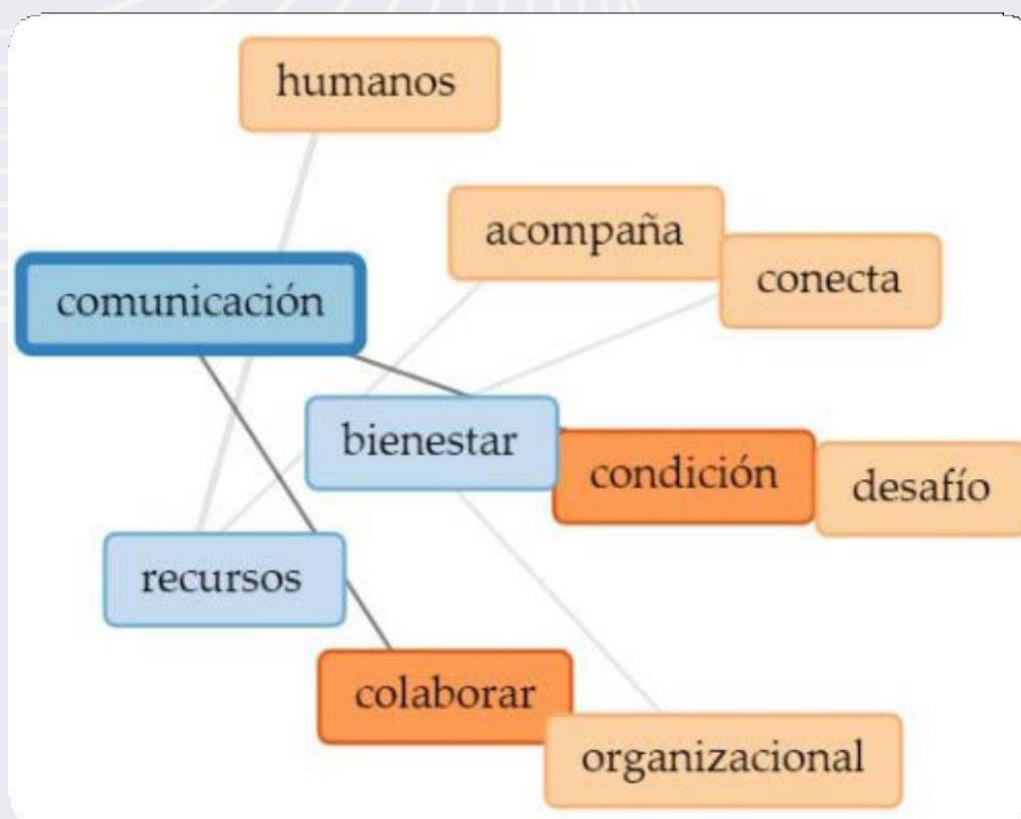
Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los comunicadores organizacionales para explicar si la comunicación hace algún aporte a las organizaciones saludables.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 6 apariciones, es “comunicación”; en segundo lugar se encuentra “recursos”, con frecuencia de 4 apariciones; “bienestar”, “cultura”, “entender”, “humanos”, “organización” y “procesos” se encuentran a continuación, referidos un total de 3 veces; por último, “aporte” y “buena” aparecen 2 veces.

Comprendiendo el contexto de la pregunta y los perfiles profesionales de quienes dieron respuesta, las frecuencias aquí presentadas permiten inferir que, para los comunicadores organizacionales, el aporte que hace la comunicación a una organización saludable se puede describir a través de grupos de palabras clave, como “comunicación”;

Figura 52. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 52, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “condición” y “colaborar”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que, para los comunicadores entrevistados, la comunicación ayuda a generar condiciones para la colaboración de los trabajadores en la empresa.

Por otra parte, en la figura 53, el concepto “bienestar” se conecta con los términos “conecta”, “desafío” y “organizacional”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados sugieren que la organización enfrenta un desafío para conectar a todos sus públicos, a través de la comunicación, con el bienestar.

Figura 53. Gráfico de colocaciones para el concepto “Bienestar”



A su vez, en la figura 54, se puede observar que el término “recursos” está ligado a los conceptos “humanos” y “acompaña”, lo cual permite entender que, dentro de sus respuestas, los comunicadores organizacionales infieren que la comunicación se acompaña de otro tipo de recursos como los humanos, para así fomentar niveles de bienestar en la empresa.

Figura 54. Gráfico de colocaciones para el concepto “Recursos”

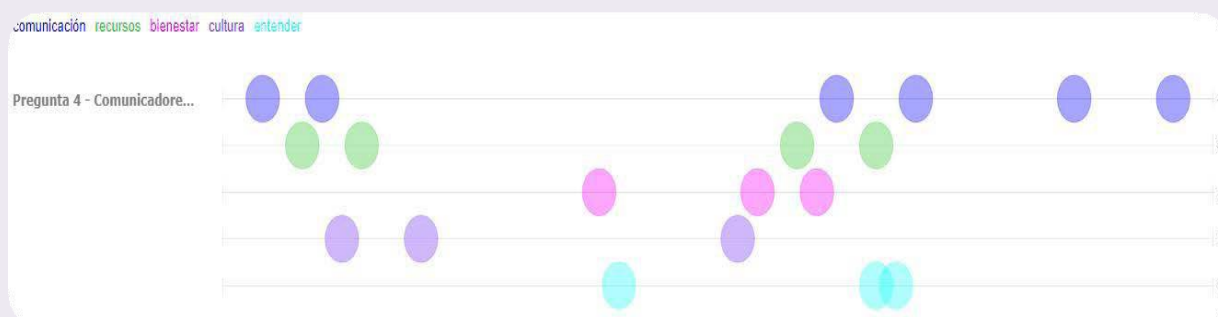


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir el aporte de la comunicación a una organización saludable, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir las prácticas antedichas son “comunicación”, “recursos”, “bienestar”, “cultura” y “entender”. Para comenzar, la figura 55 indica que el término “comunicación” posee una frecuencia de 6 apariciones, y es mencionado por todos los expertos.

Figura 55. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 4 - Comunicadores”



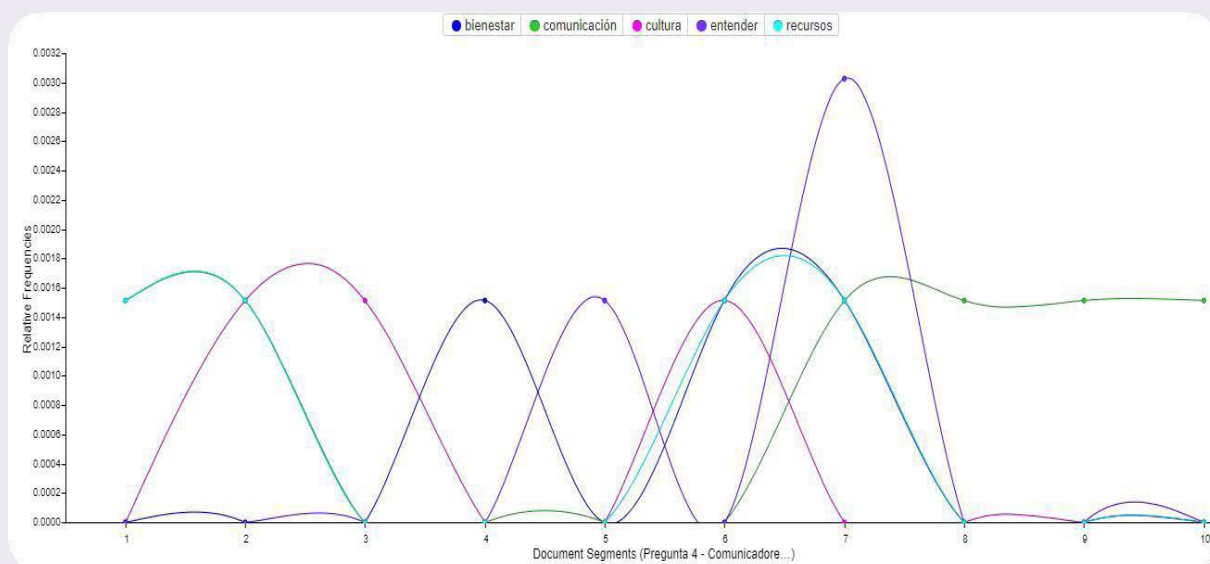
Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que el concepto “recursos” se menciona 4 veces, pero no es referido por uno de los entrevistados; esto mismo ocurre con los términos “bienestar”, “cultura” y “entender”, que tienen una frecuencia de 3 apariciones cada uno.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los comunicadores organizacionales al explicar, desde su visión, el aporte que hace la comunicación a las organizaciones saludables, a través de la categorización de conceptos clave como “comunicación”, “bienestar”, “recursos”, “cultura” y “entender”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los comunicadores organizacionales para describir cómo aporta la comunicación a una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “bienestar”, “comunicación”, “cultura”, “entender” y “recursos”.

Figura 56. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 4 - Comunicadores”



Como muestra la figura 56, el término de mayor tendencia es “entender”, cuya frecuencia relativa de aparición es de 0,0030257; por su parte, los conceptos “bienestar”, “comunicación”, “cultura” y “recursos” poseen una tendencia igual, pues su frecuencia relativa de aparición es de 0,0015129.

Al cruzar los datos presentados en la figura 56 con los expuestos en las figuras 51, 52, 53, 54 y 55, es pertinente concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, el aporte que hace la comunicación a una organización saludable se puede explicar implementando los conceptos “comunicación”, “bienestar” y “recursos”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a

otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 5

La quinta pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: ¿Qué prácticas de comunicación garantizarían un verdadero aporte a la organización saludable? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 809 palabras, entre las que se cuentan 345 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Porello, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que en este caso es de 0,426. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron un mayor uso de figuras retóricas y brindaron más información a la hora de responder.

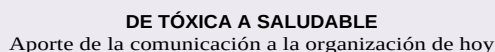
Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder, que en el documento revisado es de 44,9, lo cual corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño y su orientación está guiada hacia el centro.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 12 apariciones, es “organización”, mientras que su plural, “organizaciones”, aparece 6 veces; en segundo lugar se encuentran “comunicación”, “práctica” y “procesos”, con frecuencia de 6 apariciones; “conversación” y “escuchar” se ubican a continuación, referidos un total de 5 veces; enseguida están “clave” e “importante”, con índice de 4 apariciones; por último, “colaboración” se menciona 3 veces.

Figura 57. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”



Para profundizar en tal definición, es posible analizar las relaciones que poseen las principales palabras claves, presentadas en la figura 57, con otros conceptos que amplían la descripción de las prácticas comunicativas que, para los expertos, aportan a una organización saludable. Dicho vínculo se expone a través de un gráfico de colocaciones.

Aquí, los términos se adhieren a las palabras clave por su frecuencia en proximidad, es decir, se construye una red por medio de las frecuencias que poseen las palabras en el contexto del corpus. Para precisar, los conceptos clave dentro de las respuestas de los comunicadores organizacionales respecto a la definición mencionada son “comunicación” y “organización”.

Figura 58. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 58, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “asume”, “activa”, “procesos”, “clave” y “convierte”. Este dato, entendiendo la pregunta, ayuda a inferir que, para los comunicadores entrevistados, asumir de forma activa las prácticas de comunicación sugeridas¹³ se convierte en un proceso clave para la organización.

13 Revisar Capítulo 5

Por otra parte, en la figura 59, el concepto “organización” se conecta con los términos “decisiones”, “clave”, “abona” y “saludable”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada, pues, comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados sugieren que tales prácticas ayudan a tomar decisiones claves para la empresa, y abonan su camino para convertirse en una organización saludable.

Figura 59. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

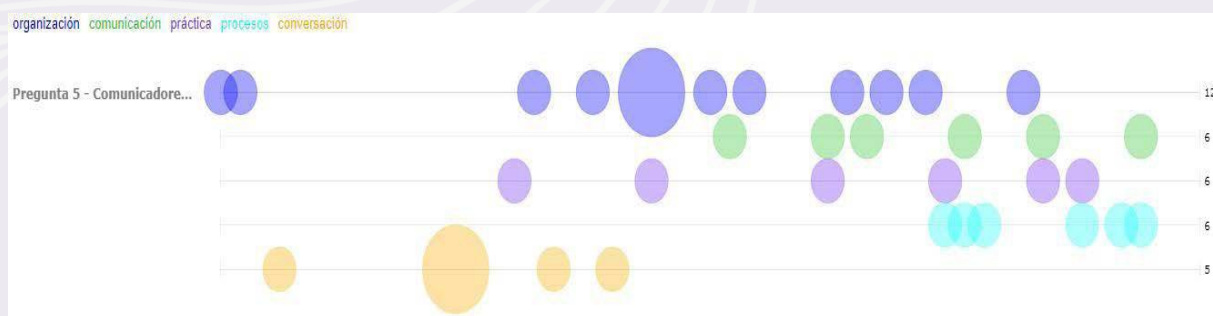


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal, que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para describir las prácticas comunicativas que pueden aportar a una organización saludable, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura, por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir las prácticas antedichas son “organización”, “comunicación”, “práctica”, “procesos” y “conversación”. Para comenzar, la figura 60 indica que el término “organización” posee una frecuencia de 12 apariciones, y es mencionado por todos los expertos.

Figura 60. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”



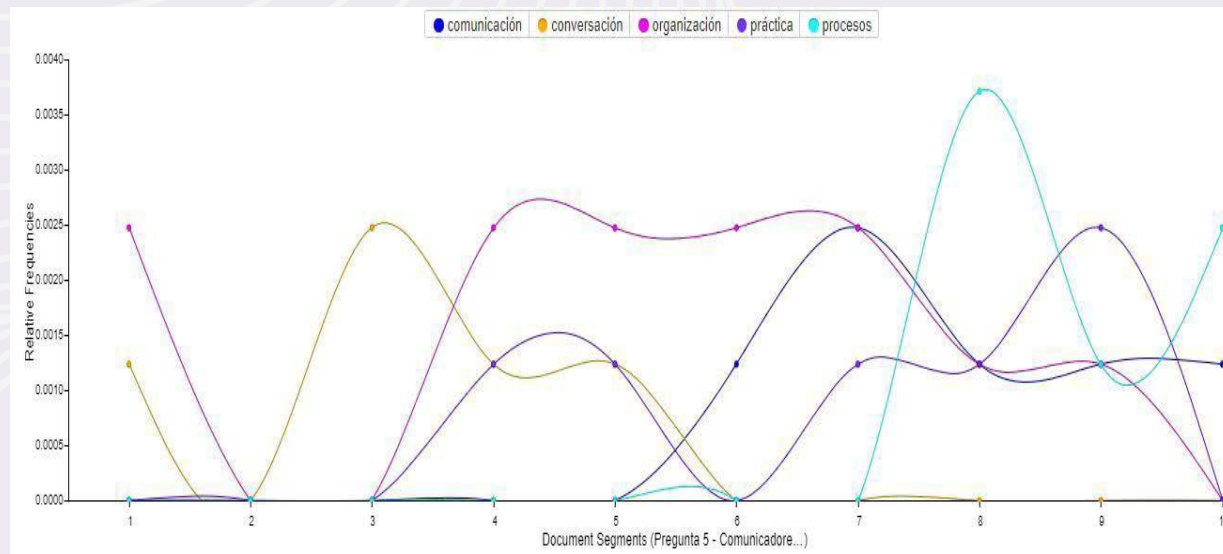
Por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que los conceptos “comunicación”, “práctica” y “procesos” se mencionan 6 veces, pero no son referidos por uno de los entrevistados. Ocurre una situación similar con el término “conversación”, que tiene una frecuencia de 5 apariciones.

Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los comunicadores organizacionales al explicar, desde su visión, el aporte que las prácticas de comunicación mencionadas por ellos hacen a las organizaciones saludables, a través de la categorización de conceptos clave como “organización”, “comunicación”, “práctica”, “procesos” y “conversación”.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave, establecidas por los comunicadores organizacionales para describir cómo aportan las prácticas de comunicación referidas a una organización saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son “comunicación”, “conversación”, “organización”, “práctica” y “procesos”.

Figura 61. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 5 - Comunicadores”



Como muestra la figura 61, el término de mayor tendencia es “procesos”, cuya frecuencia relativa de aparición es de 0,0037083; por su parte, los conceptos “conversación”, “comunicación”, “organización” y “práctica” poseen una tendencia igual, pues su frecuencia relativa de aparición es de 0,0024722.

Al cruzar los datos presentados en la figura 61 con los expuestos en las figuras 57, 58, 59 y 60, es pertinente concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, el aporte que las prácticas de comunicación explicadas en el capítulo 5 hacen a una organización saludable se puede explicar implementando los conceptos “comunicación”, “organización”, “conversación”, “práctica” y “procesos”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.

Pregunta 6

La sexta y última pregunta planteada al grupo de comunicadores organizacionales fue: ¿Puede la comunicación, ayudar al tránsito de una organización tóxica hacia una saludable? Con el fin de realizar apropiadamente el análisis, las respuestas de cada uno de los expertos fueron consolidadas en un solo corpus o documento textual.

Para comenzar, la información proporcionada por los profesionales reflejó un total de 729 palabras, entre las que se cuentan 290 palabras únicas o palabras con múltiples concurrencias, datos que permiten resolver dudas como qué tan extenso es el texto evaluado o qué tanto aportaron los comunicadores organizacionales con sus réplicas.

No obstante, tal característica es insuficiente para llegar a alguna conclusión sobre el contenido valorado. Por ello, es válido observar la riqueza léxica o densidad de vocabulario, que, en este caso, es de 0,398. Al comparar esta cifra con la extensión de las réplicas, se puede afirmar que los comunicadores, en comparación con los psicólogos organizacionales, realizaron un mayor uso de figuras retóricas, o que brindaron más información a la hora de responder.

Cabe anotar aquí que la comparación entre la extensión de los documentos y su riqueza léxica se presenta como un indicador cuantitativo respecto a la utilización de palabras distintas en las respuestas de cada experto, y no incluye aspectos diferenciadores como la complejidad o el significado de lo expuesto por ellos.

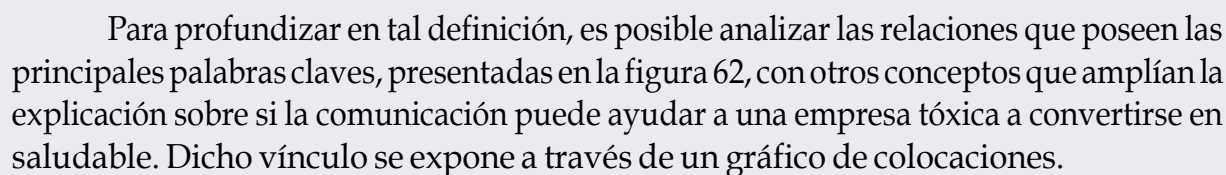
Dicha observación se puede relacionar con el número promedio de palabras por oración, es decir, el número de conceptos por frase que implementaron los comunicadores organizacionales para responder que en el documento revisado es de 45,6, lo que corrobora la afirmación antedicha sobre la extensión de las réplicas proporcionadas por tales profesionales.

Ahora bien, es oportuno analizar la lexicometría en el respectivo corpus. Para ello, los términos más frecuentes se agrupan en una lista de diez palabras en orden de frecuencia absoluta de aparición. Tal listado se presenta a través de un cirrus o nube de palabras, en el cual los conceptos con mayor aparición en el conglomerado de respuestas poseen gran tamaño, y su orientación está guiada hacia el centro.

Esta figura, de manera interactiva, permite ver los vocablos más utilizados por los expertos para dar explicación a su pregunta, lo que posibilita categorizar aquellos conceptos que utilizan los comunicadores organizacionales, para explicar si la comunicación puede ayudar en el tránsito de una empresa no saludable o tóxica a convertirse en una organización saludable.

La palabra más frecuente en el corpus, con un índice de 9 apariciones, es “comunicación”; en segundo lugar, se encuentran “organización” y su plural “organizaciones”, que aparecen 7 veces; en seguida está “sistema”, con frecuencia de 6 apariciones; después se ubica “identidad”, referida un total de 5 veces; “desafío” está luego, con índice de 4 apariciones; y por último, “aprendizaje”, “comunicadores”, “entender” y “modelos”, que se mencionan 3 veces.

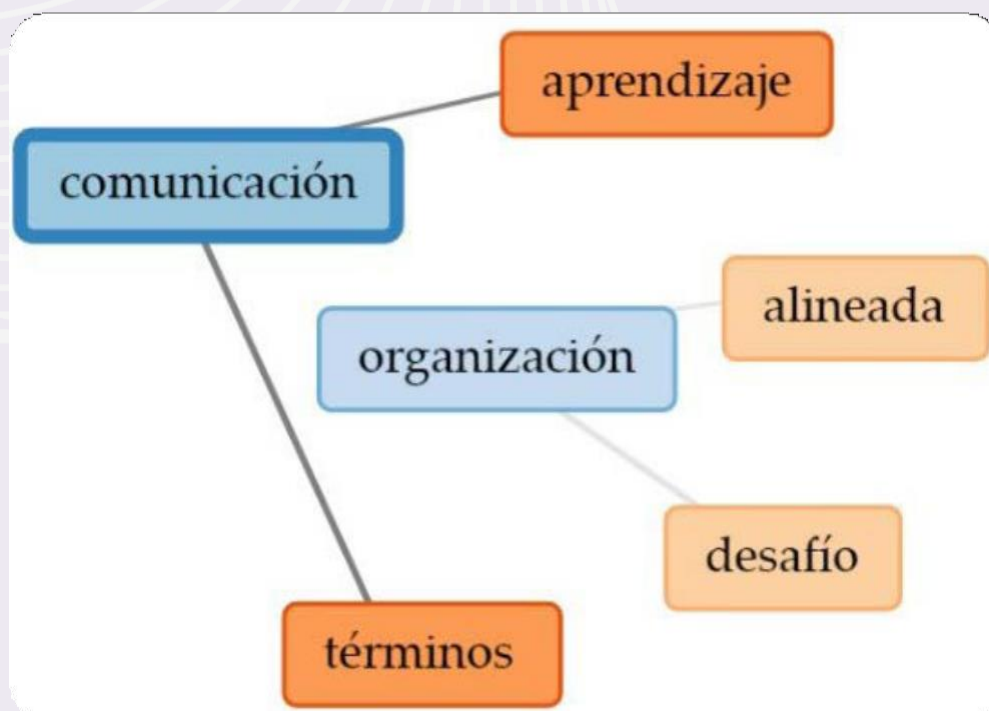
Figura 62. Cirrus de frecuencias en el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”



DE TÓXICA A SALUDABLE

Aporte de la comunicación a la organización de hoy

Figura 63. Gráfico de colocaciones para el concepto “Comunicación”



Como muestra la figura 63, el término “comunicación” se relaciona con las palabras “términos” y “aprendizaje”. Este dato, entendiendo lo cuestionado, ayuda a inferir que, para los comunicadores entrevistados, la comunicación se convierte en un medio de aprendizaje para la organización, con lo que se logra que la fuerza laboral se adhiera a los nuevos términos u objetivos empresariales.

Por otra parte, en la figura 64, el concepto “organización” se conecta con los términos “alineada” y “desafío”, lo cual proporciona un nivel de análisis más complejo que la palabra anteriormente evaluada. Comprendiendo el contexto, se puede decir que los entrevistados sugieren que mantener la organización alineada a dichos objetivos se convierte en un desafío que ayuda a cumplir la comunicación.

Figura 64. Gráfico de colocaciones para el concepto “Organización”

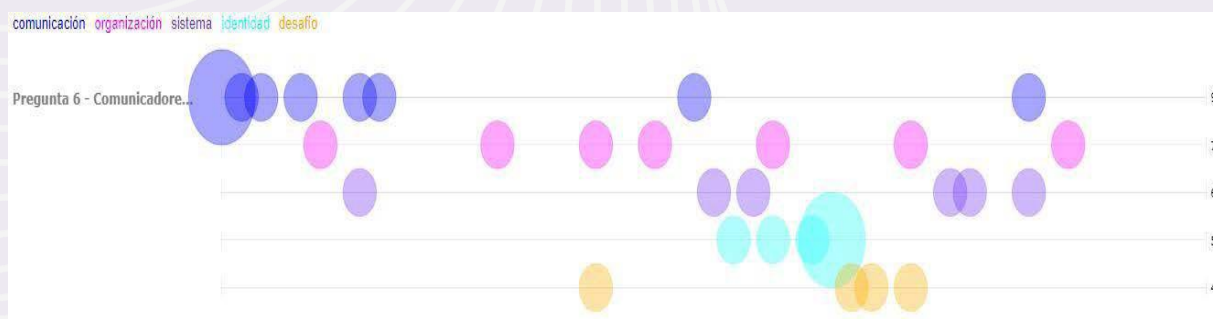


Para corroborar lo expuesto por los comunicadores organizacionales en este punto, es posible realizar un análisis de manera lineal que permita resolver cuestiones como quiénes establecen las categorías y palabras claves presentadas para definir si la comunicación ayuda en el tránsito de una organización tóxica a consolidarse como organización saludable, y si al respecto existe consenso entre todos los expertos.

Dicha comparación se presenta a través de un gráfico de burbujas. Aquí el corpus que consolida las respuestas de los profesionales se muestra como una línea, al mismo tiempo que los términos más frecuentes en este se representan a través de burbujas que varían su tamaño según su índice de frecuencia, y se ubican dependiendo de su aparición en determinada parte del documento.

En este caso, los cinco conceptos que se presentan en la figura por su frecuencia, y que utilizan los expertos para describir la descripción antedicha, son “comunicación”, “organización”, “sistema”, “identidad” y “desafío”. Para comenzar, la figura 65 indica que el término “comunicación” posee una frecuencia de 9 apariciones, y es mencionado por todos los expertos, aunque en menor medida dos de ellos.

Figura 65. Línea de burbujas para el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”



A su vez, el concepto “organización” se menciona 7 veces, y es referido por todos los entrevistados; asimismo ocurre con el término “sistema”, aunque su frecuencia es de 6 apariciones; por otra parte, la linealidad de la figura demuestra que la palabra “identidad” es implementada únicamente por uno de los expertos, mientras su frecuencia es de 5 apariciones, situación similar sucede con el vocablo “desafío”, que posee un índice de frecuencia de 4.

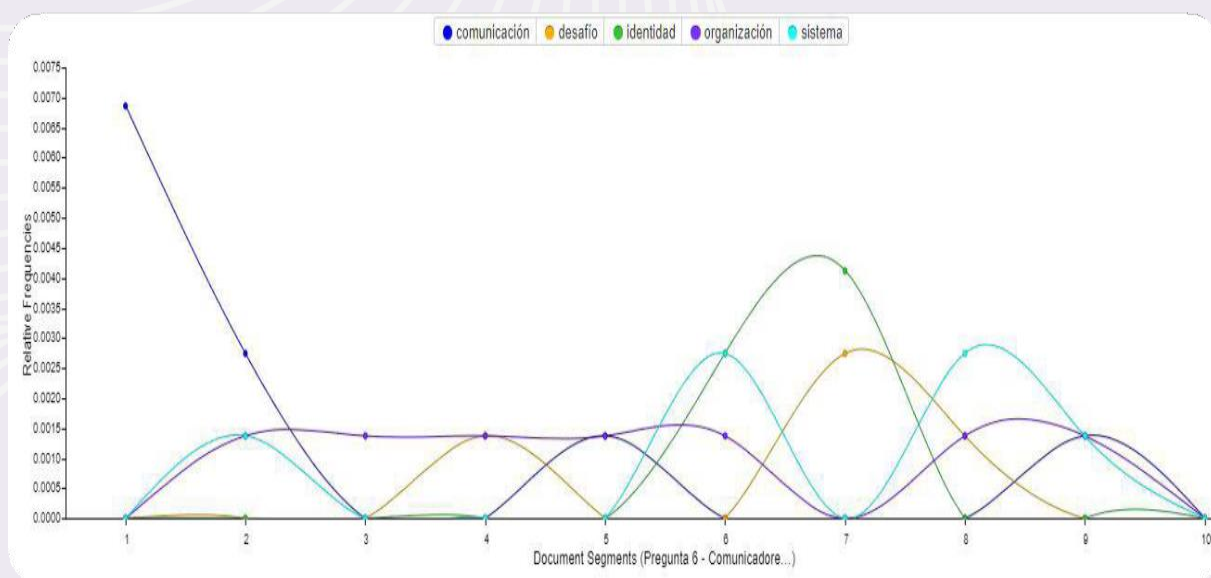
Lo expuesto en esta figura permite corroborar que existe un consenso entre las respuestas de los comunicadores organizacionales, al explicar, desde su visión, si la comunicación puede ayudar en el tránsito de una empresa no saludable a una organización saludable, a través de la categorización de conceptos clave como “comunicación”, “organización” y “sistema”, puesto que los términos “identidad” y “desafío” se mencionan de manera independiente.

Finalmente, para comprobar la relación existente entre la frecuencia de aparición y la implementación de las palabras clave establecidas por los comunicadores organizacionales para describir cómo aporta la comunicación al paso de una organización tóxica a ser saludable, es válido analizar las tendencias que poseen tales términos.

Dicho índice se presenta a través de una figura de tendencias, en la cual se muestra el promedio de distribución de los conceptos a través de todo el corpus textual. En este caso, las palabras de mayor tendencia, categorizadas por los expertos entrevistados como aquellos elementos que les permiten definir el aspecto mencionado, son: “comunicación”, “desafío”, “identidad”, “organización” y “sistema”.

Como muestra la figura 66, el término de mayor tendencia es “comunicación”, cuya frecuencia relativa de apariciones es de 0,0068587; en segundo lugar, se encuentra “identidad”, con tendencia de 0,0041152; por su parte, los conceptos “desafío” y “sistema” poseen una tendencia igual, pues su frecuencia relativa de aparición es de 0,0027435; por último, la palabra “organización” cuenta con una tendencia de 0,0013717.

Figura 66. Gráfico de tendencias para el corpus “Pregunta 6 - Comunicadores”



Al cruzar los datos presentados en la figura 66 con los que exponen las figuras 62, 63, 64 y 65, es pertinente concluir que, para los comunicadores organizacionales entrevistados, el aporte que hace la comunicación a una organización tóxica para que se consolide como saludable se puede explicar implementando los conceptos “comunicación”, “organización”, “desafío” e “identidad”, puesto que son los que poseen mayor frecuencia de aparición, mayor tendencia y se enlazan a otros términos, lo que permite analizar categorías conceptuales que amplían la definición mencionada.



PARTE III

Epílogo



CAPÍTULO 6

Conclusiones

El presente estudio permite llegar a una serie de conclusiones. En un principio, se refleja la importancia y el papel que posee la comunicación en el desarrollo de toda empresa, especialmente el aporte que hace a su consolidación como organización saludable.

1.

Los resultados obtenidos en esta investigación ayudan a definir, en una primera instancia, la comunicación como un recurso saludable. Como se menciona en capítulos anteriores¹⁴, los recursos positivos son necesarios para el fortalecimiento de toda organización saludable; en este caso, los recursos de comunicación son importantes, puesto que proveen a la empresa las herramientas suficientes para propiciar un espacio de entendimiento, donde todos los públicos se integren a las metas institucionales.

Esto lleva a precisar, en segunda instancia, que la comunicación se convierte en una práctica saludable, puesto que tal alineación de los empleados, directivos, proveedores, clientes, etc., a los objetivos organizacionales, requiere de la potencialización de los procesos comunicativos, configurándolos como una práctica necesaria y primordial para el desarrollo empresarial.

Una organización que desee convertirse en saludable debe establecer unos lazos muy estrechos con todos sus públicos, especialmente con su fuerza laboral; aquí es donde las prácticas comunicativas entran en juego, pues permiten afianzar tal relación. En este punto, es necesario entender que todo cambio que se implante en la empresa con el fin de consolidar altos niveles de bienestar requiere de una buena comunicación, puesto que los trabajadores deben conocer y adaptarse a las nuevas y cambiantes realidades de la vida laboral.

De igual forma, los procesos de comunicación implantados a nivel interno en la empresa tienen que ser coherentes con lo que se busca de manera colectiva, incentivando aspectos como el sentido de pertenencia, la sana convivencia, la confianza, la motivación, la satisfacción y la adherencia de los trabajadores a la cultura y el clima institucional.

Una buena comunicación ayuda en el fortalecimiento de los procesos organizacionales en pro del bienestar de la fuerza laboral; sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación indican que es necesario que esta se integre con otras disciplinas o componentes empresariales, pues la consolidación de una organización saludable no depende únicamente de la comunicación, sino que integra, en un propósito común, diversos elementos institucionales.

14 Revisar capítulos 3 y 5.

2.

En segundo lugar, se puede concluir que existen diez pasos que debe seguir una empresa tradicional para consolidarse como una organización saludable. En un principio, la empresa tiene que reconocer aquellos aspectos que no están bien, es decir, tener la voluntad de cambiar, lo que lleva a un segundo paso, que consiste en la búsqueda de una asesoría externa por parte de un profesional en el tema.

A raíz de ello, es pertinente realizar un diagnóstico o una evaluación a través de una herramienta que, preferiblemente, esté validada científicamente y que permita conocer los procesos institucionales que requieren intervención. Esto lleva a un cuarto paso, que consiste en la elaboración de un plan de acción sobre aquellos aspectos que, según los resultados de la valoración, deben ser mejorados.

Dicho proyecto necesita ser coordinado por un comité que integre las diferentes áreas o componentes de la organización, cuya conformación corresponde al quinto paso. En sexto lugar, es importante elaborar un plan de comunicación que se adapte a las necesidades de la empresa y ayude a coordinar las diversas estrategias de socialización de los nuevos procesos y cambios institucionales. También, que fomente la participación de la fuerza laboral y su integración al objetivo empresarial de convertirse en una organización saludable.

El séptimo paso corresponde a la aplicación del plan, es decir, la puesta en marcha de las estrategias institucionales enfocadas en mejorar la salud de la empresa, el cual debe ser evaluado constantemente, a fin de conocer, en octavo lugar, la eficacia del proceso. El noveno paso consiste en la reevaluación de los resultados de tal procedimiento, ayudando a comprender qué cambios se deben seguir implementando para consolidar una organización saludable que, en un décimo y último lugar, debe certificarse como tal.

Cabe anotar que este no es un proceso que se realice una única vez, pues el mundo social y organizacional están en constante cambio, incrementando la puesta en común de nuevos paradigmas que deban integrarse a la empresa, en su búsqueda de consolidar altos niveles de salud y bienestar institucional.

3.

Los resultados de esta indagación también permiten concluir que existen seis prácticas de comunicación que pueden ayudar a la consolidación de una organización saludable. En primer lugar, se ubica la realización de una lectura efectiva del entorno de la empresa, con el objeto de conocer su posición en la sociedad y el mercado, además de los cambios en el mundo que puedan afectarle.

Por otra parte, se debe integrar la comunicación a la estructura estratégica de la organización como una segunda práctica, pues fomenta el fortalecimiento y la gestión de los procesos institucionales en pro del bienestar y de conectar a la fuerza laboral con este. Respecto a lo último, se plantea como tercera práctica reforzar una cultura de conversación entre los directivos y los trabajadores, lo cual ayuda a conocer de primera mano aquellas falencias, necesidades o situaciones que afecten la vida laboral.

Tal práctica va de la mano con el reforzamiento de la capacidad de escucha que, en cuarto lugar, permite fomentar aspectos como la motivación o el sentido de pertenencia en la fuerza laboral. Lo anterior, en la medida en que si el empleado se siente escuchado, puede desarrollar una mayor confianza para cumplir exitosamente con sus obligaciones, al sentirse partícipe del crecimiento institucional.

En este punto, se debe integrar, como quinta práctica, una dimensión ética a todos los procesos comunicativos de la empresa, pues entendiendo el componente humano que conlleva una organización saludable, es primordial que todo aquello que diga la empresa tenga sentido y concuerde con lo que haga, informando acerca de cambios implementados y resultados obtenidos de manera transparente, y demostrando el aporte que hace al bienestar, tanto de sus trabajadores como de todos sus públicos y la sociedad en general.

En último lugar, se debe ubicar la medición y evaluación de la comunicación en una organización saludable, comprobando qué tan eficaces son las estrategias comunicativas en tal empresa, si su apoyo a los procesos institucionales es completamente efectivo, y qué aspectos se deben mejorar para brindar un aporte al correcto desarrollo de dicho tipo de institución.

4. Indudablemente, es pertinente concluir que una organización saludable tiene como finalidad, a través de la potencialización de altos niveles de bienestar y de salud psicosocial, la formación de empleados saludables, es decir, aquellos que se caracterizan por entender el valor de este tipo de empresa y que trabajan en pro de contribuir a su crecimiento.

Un empleado saludable adquiere un cúmulo de emociones positivas que le ayudan a mejorar constantemente sus condiciones de trabajo y su calidad de vida laboral, además que le permiten incrementar su salud física y mental. Formar trabajadores positivos implica hacer que sean éticos, comprometidos, eficaces y resilientes con su trabajo.

5.

Los resultados aquí presentados¹⁵ facilitan llegar a la conclusión de que existen cuatro prácticas que son recurrentes en una organización tóxica y que no permiten que llegue a ser saludable. En primer lugar, es posible afirmar que dicho tipo de empresa no mantiene un equilibrio entre la salud de la fuerza laboral y la salud financiera del negocio; creer que los empleados están únicamente para producir dinero es un error, al igual que pensar que la organización no necesita generar recursos económicos o estar vigente en el mercado.

Descuidar la salud del empleado se convierte en una segunda práctica, pues eso lleva a que los trabajadores no se sientan motivados y felices para realizar sus tareas, lo que afecta directamente la calidad de la vida laboral. En relación con ello, nace una tercera práctica, definida como la generación de un clima empresarial negativo, una cultura incoherente y un liderazgo negativo.

Una cuarta práctica tiene que ver con la mala gestión de la comunicación en la empresa. Esto quiere decir que, sin una comunicación efectiva, gestionada de manera estratégica, los trabajadores no se podrán integrar y compartir los objetivos de una organización, con lo que esta obtiene resultados negativos. De igual forma, una mala comunicación puede generar problemas en aspectos como la convivencia, la motivación y la identidad de los empleados.

6.

Finalmente, se puede concluir que la comunicación es uno de los elementos esenciales para la consolidación de las organizaciones saludables, pues está presente en todo el proceso. Por ello, es importante recalcar la necesidad que existe de adelantar trabajos investigativos acerca de su papel en dicho tipo de empresa.

La producción científica en este campo tiene que estar enfocada en orientar a los comunicadores organizacionales y empresarios para que conozcan nuevas perspectivas o modelos de negocio que ayuden a mejorar los procesos institucionales en pro del trabajador y de la organización misma. Aquí, se debe incentivar la búsqueda de una gestión efectiva de la comunicación que beneficie el compromiso del colaborador, al mismo tiempo que su bienestar.

Por otra parte, en Colombia se reflejan grandes vacíos en cuanto al estudio y desarrollo de organizaciones saludables, por lo que es necesario indagar en las realidades laborales del país y la manera en que se puede incentivar el conocimiento, entre los comunicadores y empresarios colombianos, para que se adentren en materia y logren adelantar la consolidación del mencionado tipo de institución.

15 Véase capítulo 5.



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.

Concierne, 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 Muñoz, 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 Muñoz, 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.esec.cl/esec/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_

Psicologia_Organizacional_Positiva_hacia_un_enfoque_mas_integrador_en_
Psicologia_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 Buló 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/didascalia/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.aippr.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 Roza, 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>

LOS AUTORES

Mariano Cataño Cárdenas

Comunicador social – Periodista, Universidad Católica de Pereira.

Diplomado en investigación e innovación, Universidad Católica de Pereira.

Joven investigador Minciencias 2020 – 2021.

Coordinador de comunicación, Alianza Francesa de Pereira 2022.

Integrante del grupo de investigación: Comunicación, Educación y Cultura.

Correo electrónico: mariano.catano@ucp.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2317-8261>

Esther Julia Castaño González

Comunicadora Social – Periodista, Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Especialista en Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Magíster en Educación: Desarrollo Humano, Universidad de San Buenaventura, Cali.

Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas, Universidad Rey Juan Carlos, España.

Docente Universidad Católica de Pereira

Integrante del grupo de investigación: Comunicación, Educación y Cultura.

Correo electrónico: julia.castano@ucp.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>

Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ



VIGILADO MINEDUCACIÓN

Universidad
CATÓLICA
de Pereira

| Editorial