

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES “PROF. Y DR. SANTIAGO
ECHEGOYÉN”
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**



**Título de Seminario de Pre-Especialización
Para optar al Grado de Licenciada en Psicología:**

“Aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación en entornos laborales”

Presentada por:

Silvia Hazel González Murillo

Mayo de 2022

San Salvador, El Salvador, Centro América.

Respetables Autoridades de la Universidad Evangélica de El Salvador

Dra. Cristiana Juárez de Amaya

Rectora

Dra. Mirna García de González

Vice Rectora Académica

Dra. Nuvia Estrada

Vice Rectora Académica, de Proyección Social e Investigación

Ing. Sonia Rodríguez

Secretaria General

Lic. Vladimir Cruz Barahona

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

Lic. Jennifer Melgar de Pacheco

Coordinadora académica de la carrera de Psicología

Lic. Brendhaly Marisol Mejía

Asesora de Seminario de Pre-especialización

Agradecimientos

A Dios todopoderoso, quien me dio un nuevo sueño y las capacidades para alcanzar este logro académico, “Y bienaventurada la que creyó, porque se cumplirá lo que le fue dicho por parte del Señor” Lucas 1:45.

A mis amados padres, Jaime Leonel González y Silvia Corina Murillo de González, sin ustedes no hubiera llegado hasta aquí, les agradezco por siempre creer en mí, por su apoyo incondicional, por retarme a hacer las cosas con excelencia, y por ser mi refugio cuando las cosas se ponían difíciles.

A mi hermano, Leonel Alexander González, por hacerme reír en todo momento, por tus palabras de ánimo cuando quería rendirme, y por demostrarme que la constancia y el trabajo honesto dan buenos resultados.

A mis amigos y profesores de la carrera, los que me dieron ánimos en cada una de las materias, con los que aprendí a desarrollarme como profesional, y a quienes ahora llamo con orgullo, colegas.

Contenido

Preliminares

Agradecimientos.....i

Contenido.....ii

Índice de tablas y figuras.....v

Resumen.....vi

Abstract.....vi

Introducciónvii

Capítulo I. Consideraciones preliminares9

1. La comunicación en la organización.....9

2. Objetivos 11

2.1 Objetivo General..... 11

2.2 Objetivos Específicos 11

3. Justificación 12

Capítulo II. Fundamentación Teórica14

1.	Revisión histórica de la comunicación organizacional	14
2.	La comunicación.....	16
2.1	Factores psicológicos de la comunicación	18
2.2	Comunicación organizacional.....	19
3.	Psicología organizacional positiva.....	28
3.1	POP: La psicología positiva al servicio de la organización.....	31
Capítulo III. Marco Metodológico.		39
Capítulo IV. Reflexiones sobre los aportes de la POP a la comunicación interna de las organizaciones.		42
4.1	Fortalezas comunicacionales positivas	42
4.2	Liderazgo positivo	44
4.3	La comunicación interpersonal más personal.....	45
4.4	Consideraciones finales	46
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....		48
1.	Conclusiones.....	48

2. Recomendaciones	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	59

Índice de tablas y figuras

Ilustración 1. Tipos de comunicación según su flujo.	20
Ilustración 2. Modelo HERO de las Organizaciones Positivas	36

Resumen

La comunicación organizacional posee un gran valor en aumentar la productividad, efectividad y compromiso de las personas con la empresa, pero no solo presenta ventajas para la organización, sino que los seres humanos que componen a la organización también reciben grandes beneficios, como satisfacción, mejores relaciones humanas, sentido de reconocimiento, apoyo, y bienestar generalizado en su trabajo. Es por ello, que el objetivo principal de este trabajo es explorar los aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación en entornos laborales; utilizando el enfoque cualitativo, por medio de muestreo teórico, se encontraron aportes a los procesos psicológicos que subyacen a la comunicación por medio de las fortalezas o rasgos positivos, aportes al liderazgo, y también a las relaciones interpersonales.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación vertical, comunicación horizontal, retroalimentación, barreras de comunicación, psicología organizacional positiva.

Abstract

Organizational communication has great value in increasing the productivity, effectiveness, and commitment of people to the company, but not only does it present advantages for the organization, but the human beings that make up the organization also receive great benefits, such as satisfaction, better human relations, sense of recognition, support, and general well-being in their work. That is why the main objective of this work is to explore the contributions of positive organizational psychology to communication in work environments; Using the qualitative approach, through theoretical sampling, contributions were found to the psychological processes that underlie communication through strengths or positive traits, contributions to leadership, and to interpersonal relationships.

Keywords: organizational communication, vertical communication, horizontal communication, communicational barriers, positive organizational psychology.

Introducción

La comunicación es un proceso de vital importancia dentro de las empresas, ya que facilita la organización del trabajo, fomenta el trabajo en equipo, permite la retroalimentación, promueve la misión, visión y valores de la empresa, y es capaz de crear un clima laboral positivo para los colaboradores. Todas estas funciones de la comunicación interna de una empresa solo pueden ser aprovechadas si las condiciones comunicacionales son las correctas, si tanto el emisor como el receptor están capacitados en la mejor forma de expresar el mensaje, si los medios son los correctos, y si las condiciones psicológicas son las apropiadas; de no ser así la comunicación interna pasa a ser un problema en lugar de ser el medio para evitarlos. Es por ello que, en el presente informe, se presentan los aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación en entornos laborales. Este modelo de abordaje basado en la psicología positiva busca potenciar el bienestar, los estados emocionales positivos, las fortalezas o rasgos positivos de las personas y las relaciones interpersonales dentro de los lugares de trabajo, haciendo uso de diferentes prácticas y recursos laborales, aplicables a la comunicación interna.

El presente trabajo monográfico es el resultado de una investigación bibliográfica sobre los constructos relacionados con la comunicación organizacional interna, y la psicología organizacional positiva, utilizando técnicas de recopilación, selección, ordenamiento, e interpretación, para lograr un escrito con validez científica y coherencia interna, que facilitó el ejercicio de reflexión personal que requiere un escrito de esta índole.

En el primer capítulo se desarrollan las consideraciones preliminares para el abordaje del problema, las cuales consisten en la situación problemática, donde se explora el contexto social y cultural en el que se está desarrollando la comunicación organizacional, sus desafíos actuales y futuros; así mismo, se plantean los objetivos a alcanzar mediante la investigación, además, se justifica la relevancia del abordaje de esta problemática empleando el modelo psicológico escogido.

Luego, en el segundo capítulo se encuentra la información bibliográfica que le da el sostén teórico a este estudio, se desarrollan los antecedentes históricos de la comunicación

organizacional, sus definiciones y conceptos, las diferentes tipologías, y la situación actual en la que se encuentra en el país. En cuanto a la psicología organizacional positiva, se desarrolla brevemente su base teórica en la psicología positiva, el surgimiento de este movimiento, así como sus pilares, para luego desarrollar las aplicaciones prácticas dentro de las empresas.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación, la cual utiliza el enfoque cualitativo en el ejercicio monográfico para describir los conceptos teóricos en su medio natural, para luego establecer relaciones entre ellos, y desarrollar nuevos aportes teóricos a partir de la reflexión, este proceso se describe en este capítulo, así como la muestra teórica utilizada, es decir las categorías y sub categorías que forman parte de este estudio, y la técnica empleada para dar tratamiento a la información.

Es así, como en el capítulo cuatro se realiza el ejercicio reflexivo personal que relaciona las categorías, para describir los posibles aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación dentro de entornos laborales, desarrollando así las fortalezas personales aplicables a la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Finalmente, en el capítulo cinco, se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes, basándose en el análisis de la información obtenida, dándole respuesta a los objetivos planteados al principio de esta investigación.

Capítulo I. Consideraciones preliminares

1. La comunicación en la organización

La comunicación es el impulso que permite a los humanos trascender de seres biológicos a la dimensión social, generando así avances tecnológicos, que les diferencia de otras especies, como la economía, educación, política, cultura, sociedad, entre otras formas de intercambio de información (Ramos, Paredes, Teran, & Lema, 2017, págs. 6-7). Ahora bien, cuando esta fuerza de producción entra a la organización, se genera la comunicación organizacional, la cual contribuye a la distribución de información sobre procesos internos, toma de decisiones, solución de problemas y todas las actividades administrativas y productivas (Contreras & Garibay, 2020). Sin embargo, esta visión clásica de la comunicación como herramienta estratégica de la organización se queda corta cuando se compara con todo lo que es capaz de generar la comunicación dentro de una empresa.

Todos los miembros de una organización se comunican con al menos una persona más dentro de la misma, desde las áreas de producción hasta los altos mandos, y ese conjunto de comunicaciones afectan directamente el clima y cultura organizacional. Es necesario recalcar que la comunicación dentro de una empresa no consiste solamente en memos o reuniones formales, sino también en las relaciones interpersonales entre compañeros, la difusión de información informal e incluso, pláticas de pasillo que reflejan la cultura organizacional, por lo que la comunicación es el sistema nervioso de cualquier organización (Almenara, Romeo, & Roca, 2005).

Es lógico pensar que una organización con barreras en su sistema nervioso tendrá grandes obstáculos en todas las áreas mencionadas, algunas de estas barreras comunicacionales son: diferencias muy marcadas entre los niveles de puestos, canales de comunicación inadecuados, distorsiones debido a la subjetividad de la información, manejar información estándar para todos los integrantes de la organización, rivalidad y falta de confianza, ausencia

de motivación para la comunicación, falta de procesos de comunicación estandarizados, entre otros (Cardona & Delgado, 2017 [págs. 5-12]; Jaén, Luceño, Martín & Rubio, 2006 [págs. 5-8]), allí recae la importancia de la comunicación como área de mejora.

Ponderando lo anterior, es inevitable proyectar algunos efectos futuros de la falta de procesos estandarizados de comunicación positiva en la empresa. De forma inmediata, cabe mencionar los efectos asociados al teletrabajo debido a la pandemia COVID-19. Según la Ley de regulación del teletrabajo, en el artículo 3 “El teletrabajo es una forma de realizar tareas relacionadas al trabajo de carácter no presencial, fuera del centro de trabajo, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación” (2020, pág. 2).

Esto implica que la comunicación interna pasaría a utilizar medios totalmente virtuales y de forma remota, Urrutia (2000) plantea que parte de las limitantes de la comunicación en esta modalidad pueden ser: falta de continuidad, restricción en las relaciones personales, disminución en la moral y eficacia de equipos de trabajo. De igual forma, el teletrabajo presenta retos al liderazgo organizacional que van desde mantener la cultura organizacional hasta reforzar la confianza de los colaboradores frente a la incertidumbre de una crisis (Arzuaga, Arias, & Echenique, 2021), en resumen, el principal objetivo de la comunicación organizacional en el presente es realzar el valor humano de las relaciones laborales.

Así mismo, habrá que evaluar algunos retos futuros de la comunicación organizacional, como pueden ser: terminar la transición hacia una “organización virtual”; la creación de canales de comunicación multidireccionales, que permitan el trabajo compartido entre distintas áreas de la organización, buscando el diálogo e interacción en un plano de igualdad; por otra parte, consolidar la comunicación organizacional como un área estratégica dentro de recursos humanos, que tenga como objetivo difundir la cultura empresarial, promover la integración y favorecer el clima laboral, por medio de un trabajo colaborativo de profesionales de la psicología, marketing y comunicación. Además de tener el reto de estandarizar los procesos de comunicación que pueden resultar difícil en el plano laboral, como son los despidos, llamados de atención, acciones de personal, comunicar sobre decesos dentro de la organización, así como

la comunicación de situaciones positivas como ascensos, bonos, aumento de salario, entre otras situaciones delicadas debido a la carga emocional que conllevan.

Así pues, los desafíos mencionados anteriormente pueden enfrentarse con ayuda de la psicología organizacional positiva, la cual es definida como la ciencia que estudia el funcionamiento óptimo de la salud en las personas y grupos dentro de las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial y desarrollo de las organizaciones, con el fin de que sean más saludables (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016, pág. 77), este modelo lleva a las organizaciones a cambiar su perspectiva sobre los colaboradores, viéndolos como lo que son, seres humanos llenos de talentos, inteligencia y emociones que les impulsa a buscar su significado y lugar en el mundo, y no sólo un objeto reemplazable (Amaya, 2020, pág. 7).

De forma que, al adoptar la visión de la psicología positiva en la organización se desarrollan relaciones positivas, por medio de la comunicación efectiva, que a su vez generan experiencias subjetivas positivas y la manifestación de rasgos que aumentan el bienestar organizacional y como resultado final, se obtiene un funcionamiento óptimo de vida (Zubieta, 2021, pág. 19).

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Explorar los aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación dentro de entornos laborales.

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar la evolución histórica de la comunicación organizacional y sus premisas básicas.

- Presentar los mecanismos psicológicos que ocurren durante el proceso de comunicación organizacional.
- Describir los principios de la psicología organizacional positiva y sus prácticas a nivel empresarial.
- Reflexionar sobre puntos de mejora en los procesos de comunicación organizacional utilizando los recursos de la psicología positiva.

3. Justificación

Esta investigación se basa en la comunicación organizacional, ya que se considera el hilo que une a todas las funciones de recursos humanos dentro de una empresa, permite la coordinación de esfuerzos para un objetivo en común, el intercambio de información, planeación y ejecución de proyectos, administración del capital, toma de decisiones, liderazgo, en resumen, toda acción dentro de la organización comienza por la comunicación. Aun así, esta es un área muy poco estudiada desde la perspectiva psicológica, y muchas veces se deja en manos de profesionales de la comunicación y marketing, que a su modo dan un aporte valioso a la rama, pero carecen de la experticia en las emociones, pensamientos, perspectiva, personalidad e identidad humana, que puede aportar la psicología.

A su vez, esta investigación se encuentra justificada por la reducida cantidad de investigaciones que abordan la comunicación organizacional desde la perspectiva de la psicología positiva, en la investigación bibliográfica realizada se encontraron solamente tres estudios que relacionan directamente ambas categorías (Velásquez y Nobel, 2013; Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Escobar, 2014). Por lo que, mediante la difusión de algunos de los aportes de la psicología organizacional positiva a la comunicación organizacional se pretende hacer reflexionar a la comunidad académica sobre que otros aportes se podrían ejecutar desde esta subdisciplina.

Las recomendaciones basadas en este estudio podrían contribuir a mejorar el clima organizacional de las empresas, ya que las prácticas desde esta perspectiva se basan en promover

y desarrollar el bienestar subjetivo en los empleados, sus equipos y directivos, y al mismo tiempo implementar medidas de tipo individual que los colaboradores pueden desarrollar tanto en el entorno laboral como fuera de él, y con ello, mejorar la calidad de vida de cada uno de los colaboradores y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Como aporte a la sociedad, se pretende que las personas identifiquen sus oportunidades de mejora en la comunicación dentro de sus lugares de trabajo, que al conocer los aportes de la psicología organizacional positiva se motiven a cambiar la forma de expresarse, utilizando la empatía, el respeto, la resiliencia y las fortalezas del otro antes de comunicar su mensaje. Comenzando por su lugar de trabajo, cada uno de los colaboradores y jefes podrán posteriormente aplicar los mismos principios en casa, de esa forma se beneficiará a las familias salvadoreñas y por consiguiente a la sociedad.

Capítulo II. Fundamentación Teórica

1. Revisión histórica de la comunicación organizacional

Los autores Redding y Tompkins desarrollaron en 1988 una línea del tiempo de la evolución de la comunicación organizacional, abarcando la teoría y la práctica, dividiendo tres períodos que van desde 1900 hasta la década de 1970, sin embargo, aún se puede agregar un cuarto período, de 1990 hasta el presente (Allen & Tompkins, 1996, citado por Palacios, 2015).

El primer período comprende desde 1900 hasta 1940, época que denominan “era de preparación”, en esta predomina el énfasis en reglas y normas para hacer la comunicación efectiva, la importancia radicaba en aumentar la productividad del trabajador, además de la efectividad y eficiencia organizacional, por lo que la información era meramente vertical descendente, los trabajadores debían acatar órdenes y cumplir con el estricto control laboral sin pérdidas de tiempo (Palacios, 2015, pág. 33). Los primeros estudios llevados a cabo en esta época estaban infundidos por la teoría funcionalista, de mano de autores como Max Weber (1909- 1949), Henry Fayol (1916-1949) y Frederick Taylor (1991), quienes concebían el concepto de comunicación como algo secundario, ya que la razón fundamental era la transmisión de información, las directrices e instrucciones que venían de los altos mandos y debía seguir la clase trabajadora (Félix, 2014, citado por García, 2018, pág.8).

El segundo período llamado “era de identificación y consolidación” entre 1940 y 1960, cuando emerge la comunicación empresarial y se reconoce el papel de las relaciones humanas en el entorno laboral.

Durante los años cuarenta, se percibió la importancia de crear un mejor curso de información en la estructura empresarial, lo que ocasionó que internamente los departamentos tuvieran un mayor flujo de información, promoviendo así un mejor desempeño de la fuerza laboral en función a sus tareas. La descentralización de la información, a su vez, provocó una

mayor eficiencia y rapidez en los procesos, ya que no estarían siendo limitadas por no tener acceso a información de las otras áreas de la empresa (García, 2018).

El principal logro académico de esta época fue la fundamentación de bases conceptuales, teóricas y metodológicas, de parte de disciplinas como la sociología, antropología, la psicología social e industrial y las ciencias administrativas, demostrando así el papel de la comunicación en la motivación, la cooperación y su relación con la mejora de la productividad laboral. Los primeros aportes en esta dirección fueron los trabajos de Mary Parker Follet, quien reconoció la comunicación como aspecto fundamental dentro de las prácticas organizacionales, y con ello, la necesidad de definir los canales de comunicación adecuados y aumentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, derrocando la rigidez de la comunicación vertical (Palacios, 2015).

La tercera fase, la “era de maduración e innovación”, de 1970 a 1990, la investigación empírica comienza a crecer y con ella, los esfuerzos para desarrollar bases teóricas y filosóficas de esta temática se fortalecen. En especial, de la mano de Redding, a quien se le considera como el padre de la Comunicación Organizacional, debido a su publicación del año 1972, “Comunicación en la organización: Una revisión interpretativa de la teoría e investigación”, en el que analizó a fondo la comunicación interna, presentando los diez postulados que servirán de base para futuras investigaciones del campo de la comunicación organizacional. A Redding también se le atribuye el interés de enmarcar el papel de la comunicación en la organización utilizando la perspectiva de sistemas abiertos, y vincular sus conceptos de la teoría de comunicación con el estudio de organizaciones (Jablin & Putman, 2004).

Seguidamente, en los años ochenta y noventa, se llega finalmente a un punto donde se define la comunicación organizacional como el intercambio de información dentro de una organización, a través de comunicados de trabajo, incentivos, motivaciones y así mismo, programas de retroalimentación entre superiores y empleados. Así mismo, Allen, Gotcher y Seibert (1993) delimitaron los temas recurrentes en las investigaciones relacionadas con la comunicación organizacional: relaciones interpersonales, habilidades comunicativas y estrategias, cultura organizacional, flujos de comunicación y canales, poder de influencia,

incluyéndose la construcción del poder social, negociación y argumentación (Palacios, 2015, pág. 38). Esto refleja como la comunicación se transformó teóricamente, de ser conceptualizado como un instrumento a ser estudiado como un fenómeno con múltiples repercusiones dentro de la empresa.

Ahora bien, el cuarto período, el siglo XXI, trajo consigo nuevos retos a la industria, la intranet y el internet entran como una herramienta para el desarrollo de la comunicación, a lo que García llama “Comunicación 2.0”, fungiendo como un canal de divulgación más rápido e integral que los anteriores, ahora se tendría una herramienta de retroalimentación más fácil y proporcional. No solo el jefe posee el acceso a la información, sino que el colaborador tiene un acceso total e inmediato a la información que necesita y tiene la responsabilidad de contribuir a alimentar también los conocimientos de los demás compañeros de trabajo (García, 2018, pág. 13).

Como se puede apreciar, la evolución de la comunicación organizacional no ha sido en línea recta y sus diferentes fases ofrecen una visión sobre cómo se ha pasado de un enfoque funcionalista e incluso mecanizado de la comunicación a una perspectiva más amplia y enfocada en los actores de la comunicación, es así como ahora existen otros retos, los cuales se desarrollarán en otro apartado.

2. La comunicación

Para definir de mejor forma la comunicación organizacional es necesario primeramente describir el proceso de la comunicación como tal, ya que esta es la base para la conceptualización de la comunicación en el ámbito organizacional.

La comunicación proviene del latín *communicatio*, -ōnis. Que significa “común” y a la vez significa “recibido y admitido de todos o de la mayor parte”, indicando que la comunicación promueve la unidad y capacidad de decidir en conjunto. La definición directa de comunicación es “*Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*” (Real Academia

Española, 2022), esta definición aporta los principales factores en la acción de comunicar, un código, un emisor y un receptor, sin embargo, para uso de esta investigación se utilizará la conceptualización brindada por Galiano (2014).

Proceso por el cual dos o más personas, con capacidad de entenderse, intercambian información. Implica, por tanto, una relación interpersonal, que intenta transmitir un mensaje, con la finalidad de que sea comprendido, asumido y contestado. Desde esta perspectiva, la misión de la comunicación no es otra, sino unir, vincular, compartir y al ceñirla a personas la estamos cargando de una característica: la racionalidad. (Pág.6).

Se escoge este concepto porque resalta las cualidades humanas primordiales que permiten la comunicación y a la vez el objetivo final de la misma, el unir, vincular, compartir e incluso, capacitar, realzando el hecho que, si al transmitir un mensaje, no es uno de estos el objetivo, entonces no se está comunicando.

La comunicación como proceso está conformado por los siguientes factores (Galiano, 2014, pág. 8).

- Emisor: Persona o grupo de personas que crea el mensaje, por medio de la codificación de un sistema de símbolos que debe de ser compartido y claro para quien lo recibe, por lo que también se le denomina como “codificador”.
- Mensaje: Aquello que se transmite.
- Receptor: Persona o grupo de personas que reciben el mensaje. Su papel no es pasivo, ya que debe reconocer los signos por medio de los sentidos para decodificar el mensaje y al hacerlo no reproduce una copia exacta del mensaje que transmitió el emisor, sino que reelabora, añade parte de su percepción por medio de cultura, opinión, experiencias propias y la situación en la que se encuentra.
- Canal: También denominado como “medio”, es la vía de transportación del mensaje, el principal vehículo es el lenguaje, ya sea verbal o escrito y la elección está supeditada a

lo que se pretende conseguir, las preferencias propias del emisor, inversión disponible y efectividad de acuerdo con el número de destinatarios.

- Contexto: Lo que circunda a la comunicación, incluye tanto el ambiente físico como al cultural, idiomático y extraverbal.
- Retroalimentación: Reacción que provoca todo mensaje, el cual convierte al receptor en emisor.

2.1 Factores psicológicos de la comunicación

Así pues, la comunicación debe contar con estos elementos básicos para llevarse a cabo, sin embargo, existen otros factores presentes en toda interacción interpersonal que son de índole psicológico que también forman parte de la comunicación.

En primer lugar, la afectividad, la función que permite transmitir y recibir contenido emocional (emociones, sentimientos y deseos) de carácter consciente, a través de la comunicación verbal, e inconsciente, a través de la comunicación no verbal. Esta función está presente tanto en el emisor como el receptor y les permite satisfacer las necesidades sociales, afectivas y espirituales de la convivencia; así como dar apoyo, empatía y aceptación para los otros (Agüero, 2012).

Como segundo punto, la personalidad, Leontiev (1981) (citado por Agüero,2012) asegura que la personalidad solo acontece cuando el sujeto está dentro de relaciones sociales. Por ende, la personalidad de una persona afectará de forma exponencial el estilo comunicativo, desde la elección del medio hasta el contenido del mensaje son determinados por la personalidad del emisor, mientras que el receptor puede modificar el mensaje y realizar la retroalimentación de acuerdo con su personalidad, ya que esta juega un papel integrativo entre las cogniciones y la afectividad.

Anteriormente, ya se había probado que las habilidades comunicacionales de los individuos están influenciadas por su personalidad, pero Hassan, Sumardi, y Aziz (2019) fueron

capaces de determinar que la competencia comunicacional, comprendida por tres componentes: motivación a iniciar una conversación, conocimiento sobre el contexto de la comunicación y la habilidad de comunicarse efectivamente o también llamada asertividad, están positivamente relacionadas con las dimensiones de personalidad de extraversión, apertura a la experiencia y afabilidad, mientras que la personalidad con tendencia al neuroticismo y escrupulosidad posee menos habilidades comunicacionales.

Como tercer y último factor psicológico, cabe mencionar la percepción, la cual media en la comunicación por medio de la representación mental que se tiene de otras personas o situaciones. La percepción es integral y selectiva en correspondencia con las motivaciones, intereses y experiencias de la persona, por lo que en una conversación se comprende mejor aquello que capta el interés del emisor, mientras que se desecha u olvida aquello que no se ajusta a la forma de pensar propia. La percepción se conjuga con el pensamiento para crear juicios sobre un hecho, por ejemplo, un gerente puede suponer que le está haciendo un favor a un empleado otorgándole más responsabilidades dentro de la empresa, y en cambio, el colaborador piensa que lo están sancionando al recargarlo de trabajo (Agüero, 2012).

2.2 Comunicación organizacional

Una vez expuesto las bases de la comunicación se procede a definir la comunicación organizacional, para propósitos de esta monografía se retoma la definición que se considera más holística, propuesta por Ramos, Paredes, Teran, & Lema (2017):

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de esta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad (Pág.6).

Alicea (2003) afirma que la comunicación organizacional cumple una serie de procesos internos, tales como proporcionar información, posibilitar funciones de mando, innovación,

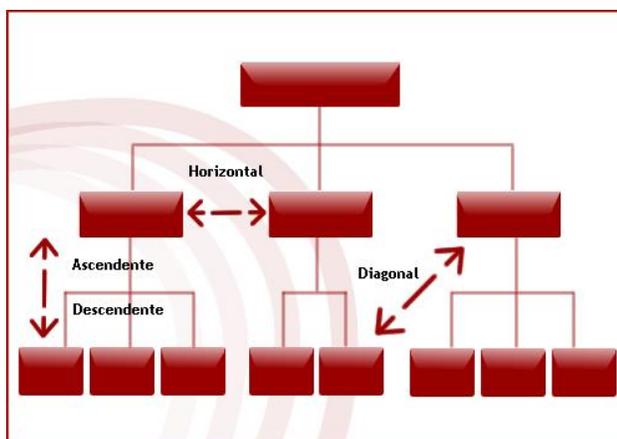
toma de decisiones, solucionar problemas, diagnosticar la realidad, sin embargo, en ocasiones el proceso de comunicación se vuelve caótico debido al poco acceso de información o la falta de habilidades para decodificarla de manera correcta.

Estas funciones de la comunicación interna usualmente cumplen con diversos objetivos dentro de la empresa, como integrar a los miembros de la organización en la misión y visión, proyectar una imagen positiva de la empresa, equilibrar el flujo de información descendente, ascendente, horizontal y transversal, consolidar el estilo de liderazgo, favorecer la adaptación de los colaboradores a cambios y/o decisiones de la gerencia, y finalmente, crear y aplicar herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación interna. Recientemente, empresas están abriendo departamentos con profesionales de la comunicación, relaciones públicas y psicólogos para que tomen acción en la consecución de estos objetivos, sin embargo, la comunicación organizacional es responsabilidad de todos los colaboradores y líderes de la empresa (Ramos, Paredes, Teran, & Lema, 2017).

2.2.1 Tipología

Así pues, aclarado ese concepto, se detallan los tipos de comunicación organizacional interna que existen, según el flujo de información se dividen en: ascendente, descendente, diagonal y horizontal.

Ilustración 1. Tipos de comunicación según su flujo.



(Retomado de Instituto Tecnológico de Sonora)

Como se puede apreciar en la Ilustración 1, la comunicación vertical es la que se da entre los superiores y subordinados, existen dos formas, la descendente y la ascendente. La comunicación descendente se da cuando se mueve desde los altos mandos de la organización hacia niveles inferiores. Katz y Kahn (1966, citado por Escobar,2014) identificaron diferentes tipos de mensajes en esta categoría, clasificándolos en: instrucciones laborales, exposición de trabajos, procedimientos y prácticas, retroalimentación y adoctrinamiento de objetivos.

La comunicación ascendente se da cuando el mensaje fluye en la vía contraria, sucede con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y comunicar sobre el sentir y pensar de los colaboradores. Esta vía de comunicación se considera indispensable, ya que tiene el efecto de aumentar la participación, fomentar la creatividad, toma de decisiones y ayuda a medir el clima organizacional (Martínez y Nosnik (1988), citados por Ramos et al, 2017).

Por otra parte, la comunicación lateral es la interacción entre individuos del mismo nivel organizacional, compañeros de trabajo o colegas, esta forma de comunicación da lugar a la formación de grupos, convivencia y la integración entre pares, además de facilitar la coordinación de tareas. Pueden ser formales, cuando se crean en algún proyecto para alcanzar un objetivo en común, o informales, basados en lazos de amistad o intereses mutuos (Ramos, et al, 2017, pág. 32). Finalmente, el flujo de comunicación diagonal se da cuando existe intercambio de información entre superiores de un área en específico y subordinados de otra área.

Ahora bien, para que todas estas formas de comunicación acontezcan, deben de tener un medio que facilite el desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, estos medios pueden ser: oficiales y no oficiales.

Se comprende por medios oficiales todos aquellos mensajes cuyo contenido es autorizado por gerencia y dirigido únicamente a aspectos laborales, mediante estos circulan todas las órdenes, instrucciones, normas y comunicados de la organización, tienden a ser lentas,

por toda la burocracia que llevan de por medio. Algunos de estos medios pueden ser: boletines, intranet, correo electrónico, circulares, tableros de aviso o carteles. Mientras que los medios no oficiales o informales no están planificados por la organización, sino que se da naturalmente entre los colaboradores y toca elementos de trabajo sin tener legitimidad de las autoridades. Usualmente, se usa la comunicación interpersonal, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, reuniones de grupos imprevistas y otras formas similares; estas ayudan a resolver problemas y diseminar información de forma rápida (Ramos, et al, 2017, pág. 34).

2.2.2 Tecnocomunicación

La comunicación interna mediante la tecnología atravesó su mayor prueba durante la pandemia debido al Covid-19, cuando al comenzar la cuarentena las empresas no pudieron interrumpir el trabajo, sino que inmediatamente adoptaron el teletrabajo para continuar las labores, pero la falta de preparación para la adaptación a este nuevo sistema derivó en una serie de dificultades tanto para la empresa como para los colaboradores. Por un lado, la empresa puede desvincularse fácilmente de sus colaboradores y enfocarse únicamente en que este dé resultados, a su vez, esto ocasionaría dispersión en el estilo de trabajo en los equipos y pérdida en el sentido de pertenencia y compromiso con los valores, misión y visión de la organización por parte de los colaboradores.

Los colaboradores, por su parte, presentan sus propias dificultades como, disminución en la participación e interacción social, lo que ocasionaría daños en el bienestar psicosocial; la dificultad que representa establecer límites en el flujo de comunicación, pues la mensajería utilizando medios digitales, como WhatsApp o mensajería interna son más difíciles de regular, por lo que en ocasiones puede llegarse a trabajar más de la cuenta, debido a la falta de regulación del horario de trabajo cuando se labora desde casa (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, & Valencia-Arias, 2016) .

Ante esto, la comunicación organizacional interna adoptó nuevas funciones, se convirtió en la portavoz de los comunicados oficiales de las autoridades, brindó asesoramiento al elegir los canales adecuados, el tiempo adecuado para mandar los mensajes, monitorear el grado de

satisfacción y efectividad de estos canales y hacer los cambios adecuados; así mismo se encargó de convertir un sin número de actividades presenciales en virtuales, y para ello, aprender a gestionar herramientas de videoconferencia que hicieron posible pasar de reuniones regionales y trimestrales a reuniones globales con miles de colaboradores mensualmente (Arzuaga, Arias, & Echenique, 2021). Después de este proceso, muchas empresas decidieron continuar trabajando con modelos híbridos, por ejemplo, trabajar de forma presencial en la oficina 3 días a la semana y 2 días de forma remota, por lo que el encargado de la comunicación interna durante los períodos de trabajo remoto debe continuar realizando acciones que mitiguen posibles daños en la comunicación.

2.2.3 Barreras de la comunicación organizacional

En los procesos de comunicación, aun cuando las condiciones del contexto son ideales y los canales de comunicación funcionan adecuadamente, siempre se presentan interferencias que pueden rebasar el control del emisor y el receptor, limitando la comprensión del mensaje, lo que evita que la comunicación fluya de la forma correcta. A estas interferencias se les denomina barreras de la comunicación (Ronceros & Prado, 2015). Existen muchas clases de barreras, físicas, de lenguaje y semántica, administrativas, las relacionadas con el canal o medio y las psicológicas, esta última clasificación es la que se desarrollará a continuación.

Una barrera psicológica de la comunicación hace referencia a las condiciones psicológicas del emisor y/o del receptor que deforman el mensaje. Los estados emocionales (temor, ira, alegría, tristeza) pueden interferir en la manera en la que se transmite o recibe un mensaje; los prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice o lo que lee, y pueden hacer que no se comprenda el mensaje. Está claro que cada persona es distinta, no todos tienen las mismas experiencias, creencias y juicios de valor, por lo que las percepciones erróneas en la comunicación son tan comunes.

Así mismo, existe una barrera perceptiva específica para los líderes organizacionales, el Síndrome de Cronos, el cual es el miedo patológico de un individuo con un nivel jerárquico superior a ser desplazado por sus subalternos (Duarte, 2013, citado por Cardona y Delgado,

2017), lo que ocasiona que este líder evada completamente la comunicación, la retroalimentación por parte de su equipo, siendo el temor por la pérdida del poder su principal motivante para controlar todo a su alrededor y creer que no necesita opiniones ajenas (Cardona & Delgado, 2017).

Tipos de liderazgo incorrectos, como el ejemplo anterior, ocasionan a su vez temores e inseguridad en los colaboradores, quienes perciben un clima comunicacional hostil y no confiable, esto bloquea en gran manera la comunicación ascendente, generando dos barreras en concreto, el filtrado y el bloqueo de la retroalimentación. El filtrado consiste en distorsionar los mensajes de forma intencional, de manera que al jefe le llegue únicamente información positiva, para esto los subalternos ocultan información y le dicen exclusivamente lo que quiere escuchar; esto se da en cualquier situación en que haya diferencia de estatus, donde el miedo deteriora el juicio profesional. Sin embargo, lo más grave es el bloqueo de la retroalimentación. La comunicación en dos sentidos permite que ambas partes puedan detectar, corregir y mejorar sus acciones, lo que conduce a una mayor calidad en el clima laboral, al bloquearse esto lo que ocurre es malestar por parte de todos los involucrados (Cardona & Delgado, 2017).

Otro caso en particular es la distorsión del mensaje (verbal y no verbal) por el nivel de agrado o desagrado que se tenga hacia el emisor, ocasionando que el receptor de su propia interpretación de lo que ven u oyen, la cual generalmente está desapegada de la realidad, estas distorsiones perceptivas son consecuencias de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás. Otro fenómeno que afecta al receptor es el rechazo a la información que contradice sus propios conocimientos, sensaciones, creencias y/o expectativas, por lo que cualquier mensaje que no esté acorde será descartado, a esto se le denomina prejuicio (Ramírez, 2017).

Por su parte, el emisor también puede ocasionar barreras, la falta de sinceridad es una barrera transcendente, porque si el mensaje no está acompañado de una actitud sincera, se dará lugar a malentendidos, o bien, se perderá totalmente la confianza y credibilidad. Otra falla del emisor es la falta de empatía y comprensión hacia el receptor, en especial cuando se transmiten mensajes que afectarán el estado emocional de la persona, de forma negativa (despidos,

llamadas de atención, cambios de horario, no dar un bono), o positiva (ascensos, oportunidad de acceder a un bono, aumento de sueldo).

Una última barrera se da durante la comunicación de tipo horizontal, cuando se lleva a cabo negativamente se pueden derivar en “rumores”, piezas de información ambigua que carecen de fundamento y en su difusión las personas suelen filtrar y seleccionan aquellos detalles que les causan mayor impacto, distorsionando el sentido original, originando confusión y obstáculos en la comunicación, lo que a la larga puede dañar el clima organizacional (Ramos, et al, 2017, pág. 34).

2.2.4 Estado actual de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional interna actualmente se encuentra en un cambio de perspectiva epistemológica, se encuentra muchas veces definido como “herramienta”, “instrumento” o como un “resultado de algo más”, pero a la vez se encuentran investigaciones donde es definido como “proceso”, “metodología” o “práctica” (Saladrigas, 2005).

Aunado a lo anterior, Guillen & Espinosa (2014) concluyeron, después de un análisis de los trabajos publicados en ESCAO Host y los presentados en AMIC (México), que no se hace referencia a la comunicación organizacional como la que permite conciliar las dinámicas organizacionales, sino que es pensada como herramienta, de interés pragmático e instrumental, que se usa mayormente para provocar obediencia más que interacción y destacan su participación en aumentar la eficiencia del trabajo, o el alcance de objetivos organizacionales. Así mismo, conceptualizan erróneamente el proceso comunicativo como el intercambio de información a través de un canal que une al emisor con el receptor, considerando a este último como un agente pasivo, es decir, la comunicación organizacional es abordada como un instrumento de la gestión y administración, al servicio de los mandos altos y sus intereses; muy poco se desarrolla, al menos en las investigaciones mencionadas, sobre la capacidad mediadora, planificadora y espontánea de la comunicación interna, que es capaz de generar identidad y flujos de sentido dentro de la organización (Guillen & Espinosa, 2014).

A la vez, se encuentra otra corriente, un desplazamiento hacia un plano menos instrumental, la comunicación a partir de lo rizomático, término propio del filósofo francés Gilles Deleuze (1976), adoptado por Betancur y Cardozo (2022) para hacer referencia al principio de multiplicidad, lo que afecta a uno afecta a todos, y las personas son consideradas como agentes activos del cambio, esto promete una cultura de puertas abiertas, en donde impera la comunicabilidad centrada en el respeto, participación constante y el crecimiento mutuo, ya que no se veía a la persona mediante solo una dimensión, sino que se ampliará a la visión de todo su ser, su kinestésia, sus emociones, ideales y visión. En fin, la comunicación Rizomática sería una fuente de vida, en el sentido de que todos vivirían para los demás, esto es necesario para concebir nuevas modalidades organizativas que se enfoquen en la cultura organizacional, construcción de valores y el bienestar de los colaboradores sobre la productividad (Saladrigas, 2005).

Continuando con esta perspectiva, surgen necesidades que debe cubrir sobre el oficio del comunicador en las organizaciones, debe ser un estratega, tener posicionamiento gerencial, competitividad, manejar la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma, contar con influencia en las redes sociales o nuevas tecnologías, ser experto en temas de género, educación, política, lenguaje, psicología, administración y otras líneas de conocimiento futuras por investigar y estudiar (Salas-Forero, 2011).

En El Salvador hay pocos estudios realizados en materia de comunicación organizacional, la mayoría de ellos abarca el tema como parte del clima organizacional, pero a través de ellos se procede a hacer una breve reseña sobre el estado actual de esta problemática en la industria salvadoreña.

Rivas, Hidalgo y Ramírez ejecutaron en 2010 un diagnóstico del estado de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo, en el que participaron 21 empresas de las 30 que forman parte de la Asociación de Distribuidores de El Salvador (ADES), y por medio de entrevistas y encuestas se determinó que, en el país la comunicación interna suele ser sinónimo de comunicación vertical descendente, se utiliza únicamente para dar órdenes, procedimientos, memorándum o reportes desde la gerencia a los

puestos operativos y no suele haber comunicación vertical ascendente (retroalimentación), esto debido a que el esquema comunicacional se mantiene jerárquico, lo que impide el paso a estructuras más orientadas a redes de trabajo, que facilitan más el intercambio de información. Esto se ve reflejado en el pensamiento de muchos gerentes de “la información es poder”, algo similar al Síndrome de Cronos, razón por la que centralizan la información e impiden un flujo de comunicación más fluida.

Otro rasgo importante es que los medios de comunicación usados en la mayoría organizaciones salvadoreñas son los medios escritos, como los boletines informativos, memorándums, emails, tableros de noticias, circulares; y las reuniones informales, aun cuando el universo de los medios disponibles para utilizar es muy diverso (Hernández, Gómez, & Ortíz, 2007, pág.63). Esto se debe en parte a la falta de definición en los cargos de comunicación organizacional, se ha encontrado que en el país esta labor se considera como parte del cargo de gerencia, de recursos humanos, de mercadeo o de comunicaciones, esto demuestra que no hay claridad conceptual de este cargo en las empresas (Rivas, Hidalgo, & Ramírez, 2010).

Debido a lo anterior, no existen tampoco procedimientos estandarizados para llevar a cabo esta labor, el único esbozo que se encontró al respecto fue en el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), quienes poseían un borrador de una política interna de comunicación interna y externa, el cual quedó únicamente a nivel de gerencia (Crúz, Martínez, & Salvador, 2008), esto indica que muchos de los procesos de comunicación interna se realizan al azar y sin seguir un protocolo que indique como, cuando y quien debe llevar a cabo ciertos procesos comunicativos.

Como se puede apreciar, los principales problemas de la comunicación organizacional interna en El Salvador son: reducción de la visión de la comunicación a un sentido únicamente utilitario, no hay desarrollo de la comunicación vertical, ascendente ni horizontal, no hay claridad en el puesto que debería de desarrollar la comunicación interna, centralización de la información en los altos mandos, poca diversidad en los medios de comunicación empleados y ausencia de políticas, protocolos o planes para el desarrollo de la comunicación interna.

Por otra parte, cabe mencionar elementos que no son de índole administrativa que también forman parte de la comunicación, como las desarrolladas en el trabajo llevado a cabo por Mozo, Portillo y Quan en 2016, quienes determinaron en los colaboradores de Aeromantenimiento S.A., los factores del clima organizacional que impactan positiva y negativamente en la comunicación interna. Entre los factores positivos se encontraron: resiliencia, inteligencia emocional y sinergia. Mientras que los factores negativos son: insatisfacción, desmotivación, comunicación interpersonal inadecuada, relaciones interpersonales inadecuadas, falta de liderazgo y resistencia al cambio.

Los efectos problemas como estos en el clima comunicacional de una empresa son diversos y afectan tanto a los colaboradores, gerentes como a los propios resultados de la organización. Por una parte, los colaboradores se limitan a trabajar en sus asignaciones, ya que no están identificados con la empresa, no sienten compromiso y la consecución de los objetivos de la empresa no se encuentra dentro de sus prioridades, lo cual disminuye su productividad global; de la misma forma, una pobre comunicación horizontal deriva en un ambiente de trabajo hostil, produciendo aún más estrés laboral, desmotivación y, por ende, aumento en los niveles de ausentismo. En cuanto a los gerentes, los reiterados conflictos debido a los problemas comunicacionales pueden llegar a desgastarlos emocionalmente, se cuestionan su capacidad de liderazgo y lleva a la inseguridad en sus propias capacidades (Odine, 2015).

3. Psicología organizacional positiva

La psicología organizacional positiva es la aplicación a los entornos laborales de la psicología positiva, por lo que se procederá a establecer la base de este constructo general para luego abordar a la especialidad organizacional.

Desde el nacimiento de la psicología en la antigua Grecia, los adeptos a esta rama se han enfocado casi de forma exclusiva en las disfunciones, trastornos o problemas que a lo largo de su vida puede enfrentar una persona, creando así procedimientos quirúrgicos (como la trepanación), prácticas hipnóticas, y más adelante manuales de diagnóstico y protocolos de intervención para cada trastorno. Fue tanta la diversificación de los trastornos mentales que

ahora se calcula que una de cada cuatro familias tiene por los menos un miembro afectado por un trastorno mental (Organización Mundial de la Salud, 2004).

De acuerdo con Casullo (2000) se puede trazar el inicio de la psicología positiva desde su precursor, el enfoque salugénico, en donde se encuentran tres hitos que marcarían el comienzo de este paradigma, el primero de ellos son los aportes de la psicología humanística, colocando al ser humano como el centro de atención y homologando el concepto de salud psíquica al de desarrollo de potencialidades.

En segundo lugar, las investigaciones independientes sobre aspectos funcionales del psiquismo, tales como: bienestar psicológico, resiliencia, la teoría del apego, originalidad, inteligencia emocional, entre otros. Y en tercera instancia, la orientación salugénica propuesta por Aaron Antonovsky, quien enmarca la salud/enfermedad como un continuo y se interesa en aquellos elementos que inclinan la balanza hacia la salud. En resumen, la psicología positiva vendría a ser la manifestación más reciente de todos los movimientos del enfoque salugénico. (Mariñelarena-Dondena, 2012)

Martín Seligman consolida todos los avances anteriores y en 1998 pronuncia su discurso inaugural como presidente de la Asociación Americana de Psicólogos, retomando la definición de “salud”, propuesta por la Organización Mundial de la Salud en 1948: estado holístico de bienestar físico, mental y social, en lugar de solamente la ausencia de una enfermedad, para formular su sub disciplina, centrada en el bienestar psicológico y sus pilares: emociones positivas, optimismo, vínculos, significado y logro (Mariñelarena-Dondena, 2012).

Habiendo realizado este breve recorrido histórico, cabe ahora responder la pregunta: ¿qué se entiende por psicología positiva? Según sus autores, Seligman y Csikszentimihalyi (2000, pág. 5), a un nivel subjetivo se refiere a las experiencias subjetivas: bienestar: alegría y satisfacción (en el pasado); en el futuro se refiere a la esperanza y optimismo, mientras que en el presente se ve el *fluir* (Flow) y felicidad. A un nivel individual se refiere a rasgos positivos del ser: la capacidad de amar, vocación, perseverancia, perdón, originalidad, visión de futuro, espiritualidad, talento, sabiduría. Mientras que a nivel grupal se hace referencia a la

responsabilidad, altruismo, moderación, tolerancia y ética. Es así como el objeto de esta ciencia vendría a ser el estudio científico de las fortalezas y virtudes individuales, el funcionamiento óptimo grupal y el bienestar subjetivo a través de las experiencias positivas.

La psicología positiva posee cuatro pilares (Seligman, 2017; Hervás, 2009): en primer lugar, la base de las emociones positivas, la cual consiste en incrementar la mayor parte del tiempo la cantidad de emociones positivas como alegría, fluidez, regocijo, placer, satisfacción, serenidad, esperanza y éxtasis. Las emociones positivas cumplen un papel muy importante en el desarrollo de los recursos intelectuales, físicos y sociales, entre otros efectos, se ha demostrado el aumento en la capacidad de resolver problemas, crecimiento de la creatividad, fomenta el altruismo, entre otros.

Sobre la base de las emociones se construye el segundo pilar, los rasgos positivos o fortalezas: Son características positivas que se mantienen estables a lo largo del tiempo y se expresan en distintos escenarios, se consideran como disposiciones que hacen posibles que las emociones positivas momentáneas sean más frecuentes. Entre estas se encuentran: el optimismo, sentido del humor, gratitud, equidad, generosidad, valentía, laboriosidad, inteligencia social, emocional y personal y trascendencia.

Las relaciones interpersonales positivas componen el tercer pilar, son todas aquellas relaciones que aportan, las amistades, el matrimonio, el compañerismo, son algunos ejemplos de ello.

Y finalmente, las instituciones positivas; entre las cuales se encuentran: la familia, la escuela, el trabajo y la comunidad. Básicamente, se refiere a la aplicación de las fortalezas en un entorno más amplio e importante que el sí mismo, con el enfoque de ayudar a los demás y hacer que estos puedan desarrollar sus habilidades también. En suma, es poner las capacidades y fortalezas propias al servicio de los demás, y de esta manera obtener el significado vital.

Los cuatro pilares o rutas para alcanzar el significado vital son complementarias, si bien es cierto, una persona puede alcanzar la plenitud utilizando solo una de ellas, se obtienen mejores resultados cuando se usan las tres conjuntamente, de esta forma se logra “una vida comprometida” (Hervas, 2009).

3.1 POP: La psicología positiva al servicio de la organización.

La psicología organizacional positiva (POP) surge de la necesidad de explicar, identificar y predecir el funcionamiento óptimo de una persona y amplificar ese bienestar psicosocial en el entorno laboral y organizacional (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). En este sentido, las organizaciones que incentivan el bienestar psicológico están a su vez procurando el aumento de la productividad, ya que este se relaciona con el clima organizacional, estabilidad laboral, compromiso y el disfrute del trabajo.

El principal interés de una organización en este enfoque es compensar los factores psicosociales modernos asociados al trabajo, los cuales suelen ser negativos, Garassini (2014), citado por Amaya (2020) menciona: *“El trabajo suele ser disfuncional y frustrante, repetitivo, deshumanizante, humillante y no potencia la autonomía personal”* (Pág.2). Por consiguiente, la POP pretende promover organizaciones enfocadas en el desarrollo y promoción de la salud de forma multidisciplinar. Las organizaciones positivas buscan enriquecer a su personal más allá del éxito financiero, y brindar un entorno que fortalezca la salud física y mental de sus colaboradores, manteniendo un ambiente y cultura organizacional positivos, particularmente durante períodos de turbulencias y cambios, de modo que no solo aprendan de estas circunstancias, sino salir aún más fortalecidos de ellas (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

Según Seligman (2017), la manera de incrementar la satisfacción laboral es mediante la práctica de las fortalezas personales en los entornos laborales, de manera que un gerente que utiliza la gratitud dentro de su trabajo será más feliz que aquel que no lo hace. Reorientar el trabajo hacia el uso de estas virtudes no solo hace más placentero el trabajo, sino que lo transforma en una “vocación”, es decir, una persona capaz de aplicar sus fortalezas en el trabajo

comenzará a disfrutar sus quehaceres solo por el placer de hacerlos, porque cree en que ello beneficia al bien mayor y no necesariamente por una retribución económica.

Por otra parte, Csikszentmihalyi (1998), propuso otra vía para llegar a la felicidad en el trabajo, el flujo o “Flow”, el cual define como:

Una sensación de que las propias habilidades son adecuadas para enfrentarse con los desafíos que se nos presentan, una actividad dirigida hacia unas metas y regulada por normas que, además, nos ofrece unas pistas claras para saber si lo estamos haciendo bien. La concentración es tan intensa que no se puede prestar atención a cosas irrelevantes, la conciencia de sí mismo desaparece, y el sentido del tiempo se distorsiona (Pág.115).

El trabajo de por sí proporciona las condiciones indicadas para generar el flujo, está dirigido a metas, existen normas, un ambiente dispuesto a la concentración e, idealmente, retroalimentación sobre las actividades realizadas. Cuando el trabajo pone a prueba las propias capacidades y fortalezas, de forma que es un reto, pero a la vez se percibe como alcanzable, se alcanza el momento justo para fluir. Cuando se alcanza el estado de fluidez en el ambiente laboral, se puede lograr que el trabajador se sienta motivado intrínsecamente, estará ansioso por regresar a ese estado de Flow una vez haya terminado, por lo que en cada tarea que ejecute aumentará su compromiso laboral y a la vez crecerá como persona (Ruz, Collarte, Peña, & Urbina, 2019).

3.2.2 De la teoría a la práctica: POP en las empresas.

Diferentes autores han desarrollado distintas metodologías de aplicación de la psicología organizacional positiva en las empresas, cada uno de ellos apostando por diferentes campos de actuación, a continuación, se procederá a desarrollar algunos de ellos.

En primer lugar, Palací (2004) (citado por Escobar, 2014, pág. 29) agrupa los elementos de la psicología organizacional positiva y enumera los recursos laborales más frecuentes para generar organizaciones positivas:

- a) Control del puesto: poseer el poder de decidir cuándo llevar a cabo una actividad, el método a utilizar, las herramientas que se usan y la manera de realizar la tarea.
- b) Oportunidad en el uso de habilidades: toda persona quiere sentirse seguro en sus propias capacidades, por lo que tener la oportunidad de emplearlas en el desempeño de sus funciones laborales produce satisfacción.
- c) Demandas laborales realistas; característica necesaria para generar puestos activos y motivadores que aumenten el desarrollo personal.
- d) Claridad de tareas y rol: de esta forma la persona conoce lo que se espera de él y tiene la oportunidad de hacer su trabajo sin confusiones o problemas con sus compañeros de trabajo.
- e) Apoyo social: poseer buenas relaciones interpersonales con compañeros y superiores.
- f) Retroalimentación sobre el trabajo realizado; proporcionar información clara y directa sobre el trabajo realizado produce la sensación de eficacia, satisfacción, sentido de pertenencia y mejora la productividad.

Como se puede apreciar, estos recursos están enfocados en la persona y sus capacidades, buscando generar condiciones positivas que generen en el personal sensaciones de bienestar de efecto prolongado que dan lugar a un abanico de comportamientos que se pueden aprovechar en el entorno laboral, en lugar de priorizar las condiciones laborales o las retribuciones económicas que producen una satisfacción de efecto efímero.

En segundo lugar, cabe mencionar a la teoría de bienestar o modelo PERMA, el cual fue propuesto por el mismo Seligman en 2011, para generar bienestar en ambientes laborales, está compuesto por 5 aspectos que en conjunto contribuyen a alcanzar esa meta. Cada uno de estos elementos debe contar con tres propiedades: que contribuya al bienestar, las personas tienen la

libertad de elegirlos y pueden ser medidos de forma independiente a los otros elementos (Zubieta, 2021).

El acrónimo PERMA agrupa 5 factores: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning y Accomplishment, lo que en español se entiende como: Emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado y logros. Se procede a definir cada uno:

- a) Emociones positivas: Atraer emociones positivas, tales como amor, gratitud, optimismo, alegría, durante el día a través de pequeñas acciones que permiten el disfrute. Es importante recalcar que estas emociones positivas no son a costa de la trasposición de las emociones negativas, sino como herramienta para lidiar con ellas.
- b) Compromiso: Se puede notar cuando los colaboradores se sumergen positivamente en los eventos diarios, a pesar de que no los consideren placenteros. Está fuertemente relacionado al “Flow”, ya que incluye el compromiso con la tarea, la atención a la misma y el empleo de las fortalezas propias para lograr un estado de sintonía y satisfacción.
- c) Relaciones positivas: Es manejar relaciones positivas y de provecho dentro de la empresa, con el objetivo de fomentar un buen clima laboral mediante el apoyo, vivencias compartidas, compañía y confianza mutua; esto no solo nutre la vida social, sino también la vida interior de cada uno.
- d) Significado: Comprende el sentimiento de pertenencia y el sentido que la vida, va más allá que uno mismo, cuando la persona comprende que sus fortalezas y esfuerzos están sirviendo a un bien mayor, entonces le encuentra significado a su quehacer, lo que deriva en compromiso y sentimiento de trascendencia.
- e) Logros: Este es un elemento que no funciona aislado de los demás, implica establecer metas propias sobre el trabajo que se realiza, que sean alcanzables y medibles, de esa forma al completarlas servirán de medio para sentirse competentes y fomenta la autonomía.

Por otra parte, se encuentra el modelo HERO (Healty and Resilient Organizations, traducido a Organizaciones saludables y resilientes) es un modelo heurístico creado por

Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012) tiene como objetivo desarrollar empleados sanos, trabajando en organizaciones sanas que ejecuten esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para la mejora, tanto de la salud de los empleados, como de los procesos y resultados de la organización. Además, una organización HERO es resiliente, porque mantienen un ajuste positivo ante circunstancias adversas y bajo presión, son capaces de mantener un funcionamiento óptimo y resultados estables.

La propuesta de este modelo se puede resumir mediante la Ilustración 2, en la que se ve la interrelación entre los tres componentes principales, de manera que, trabajando uno de ellos se puede beneficiar a los otros dos, esto y los demás componentes son definidos por Salanova, et al. (2016). El primer componente son los recursos, de las tareas (autonomía, diversidad), como de los grupos de trabajo (apoyo social). Y las prácticas organizacionales saludables, en donde se encuentran las estructuras para organizar el trabajo, como la comunicación organizacional, la distribución de las tareas para un mejor balance vida-trabajo, salud psicosocial, feedback, coordinación, la prevención del mobbing, y el fomento de un mejor liderazgo de tipo transformacional.

El segundo componente, los empleados y grupos de trabajo saludable consiste en aumentar los niveles de bienestar psicosocial, disponer de recursos psicológicos positivos, como emociones positivas, compromiso y resiliencia, de forma que los colaboradores presenten puntuaciones más altas en eficacia, esperanza y optimismo. El último componente son los resultados organizacionales saludables tales como buen desempeño, buenas relaciones en el entorno laboral, buen clima organizacional y la responsabilidad social empresarial (Sánchez, 2015).

Ilustración 2. Modelo HERO de las Organizaciones Positivas



(Retomado de Salanova, Llorens y Martínez, 2016, pág. 178).

A partir de estos componentes, las autoras desarrollaron a su vez las intervenciones positivas que se pueden emplear para convertirse en una organización HERO, clasificándolas según el foco y el objetivo de la intervención. Por un lado, se consideran primarias si buscan el funcionamiento óptimo y la satisfacción de los empleados, equipos y organizaciones; y secundarias si son para mantener este estado óptimo. Según el objetivo pueden ser colectivas, o individuales, las cuales involucran valores centrales, intereses, fortalezas y preferencias de la persona (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente (2013), citado por Sánchez, 2015).

Autores como Veloso, Gil, González, Cuadra, & Valenzuela (2018) han aplicado el modelo HERO en una investigación cualitativa de tipo experimental, realizando capacitaciones a los colaboradores basándose en los principios de la psicología positiva, obteniendo resultados positivos como mejoras a nivel productivo y clima organizacional.

El cuarto abordaje a mencionar es el empoderamiento de Zimmerman (2000), este modelo tiene su base en la psicología comunitaria, en el cual la palabra “empoderamiento” hace referencia al proceso mediante el cual las personas ganan control sobre sus vidas mediante componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Pero a nivel organizacional, Zimmerman ha desarrollado el concepto para describir el proceso de fortalecimiento de una organización como un todo, con el fin último de lograr sus objetivos y metas como unidad, esto significaría generar procesos de liderazgo compartido, capacitar a sus miembros en función de los objetivos organizacionales, sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según la capacidad y el puesto, y un modelo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional (Abella, 2009).

El proceso de empoderamiento conlleva cuatro factores, liderazgo, cultura, prácticas y personal. El liderazgo debe ser basado en valores y en el reconocimiento del valor del ser humano, un líder debe tener una visión estratégica, creativa y modelar los roles que necesita de su equipo, a su vez, la habilidad de la comunicación es clave para informar, organizar y tener la confianza de su equipo. De esta forma, se está contribuyendo a la cultura, la cual en un modelo de empoderamiento es caracterizado por la confianza, apoyo y soporte, una cultura en que tanto la compañía, como los colaboradores están comprometidos el uno con el otro. Las prácticas consisten en las maneras de estructurar el trabajo, debe ser basado en el trabajo en equipo, que se encuentre una distribución justa del poder y la información fluya de modo rápido e ininterrumpido. Cuando se logra todo eso, el personal estará caracterizado por un espíritu de equipo, habilidades de comunicación y capacidad para resolver problemas, se sentirán parte importante de la empresa y desarrollarán su labor con compromiso (Abella, 2009, pág. 152).

Habiendo desarrollado algunos modelos de abordaje de la psicología organizacional positiva en las empresas, conviene resaltar que cada uno de los modelos mencionados poseen un objetivo distinto, ya sea crear organizaciones saludables o con bienestar, organizaciones empoderadas o positivas, es por ello que cada uno de los autores han creado rutas distintas de abordaje, enfocando diferentes áreas de mejora dentro de una empresa, ante esto surge una disyuntiva sobre cuál resulta más eficaz al momento de abordar una problemática en específico, por ejemplo, el problema de la comunicación organizacional, a lo que se responde, la felicidad

dentro de una empresa depende de múltiples factores, pero cada uno de ellos depende la comunicación efectiva, de esa forma, una empresa puede contar con los mejores salarios, las mejores prestaciones, una distribución de trabajo soñada, e incluso puede tener la mejor cultura y clima organizacional, pero todo ello no conduciría a la felicidad sin el componente comunicacional, es como dice Muñiz y Alvarez (2013), el hecho de que las fortalezas y virtudes humanas no puedan existir ni desarrollarse sin la cooperación, y esta no sé dé sin la comunicación, es un indicador que no se habla de dos variables tan alejadas, sino de una transposición de conceptos, por lo que el modelo a utilizar será tan efectivo como tan desarrollada se encuentre la comunicación organizacional y viceversa.

Capítulo III. Marco Metodológico.

Esta investigación se ha realizado desde un enfoque metodológico cualitativo, que permite una construcción de conocimientos que ocurre sobre la base de conceptos, no considerándolos como hechos aislados, sino en relación con su entorno natural, de manera que pueda reducirse la complejidad y establecer relaciones entre los conceptos, generando así una coherencia interna del producto científico final (Krause, 1995, pág. 21).

Este enfoque se caracteriza por utilizar un método inductivo de explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas a partir de lo investigado; no se busca por medio de esto validar hipótesis, sino formular reflexiones en el proceso y perfeccionarlas en la medida en que se obtienen más datos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), por lo que el papel del investigador es interpretar la información recogida, haciendo uso de la subjetividad para dar forma a la investigación, generar nuevos conceptos y llegar a nuevas conclusiones, por lo que los datos se convierten de propio derecho por medio de este tratamiento a la información. La científicidad se logra por medio de la transparencia del investigador, quien debe presentar de forma clara y sistemática la secuencia de indagar, recopilar, escoger, organizar y estructurar las fuentes de información, a manera de elaborar interpretaciones válidas y asegurar el rigor científico (Álvarez, 2011).

Al ser una monografía, este estudio le da tratamiento a un tema específico de manera delimitada y precisa, mediante la recopilación de fuentes bibliográficas sobre el tema para construir conocimiento a base de documentación existente, y da como resultado una exposición descriptiva e informativa sobre un asunto propio de la disciplina (Del Toro, 2017).

El proceso de elaboración de la monografía está constituido por fases, la primera fase es el “Planteamiento inicial”, consiste en realizar una búsqueda preliminar de temas de interés personal con el fin de elegir aquel que amerite investigarse en términos de las aportaciones a la disciplina; una vez elegido el tema, se da inicio a la recopilación de fuentes primarias y secundarias de información de modo preliminar, se elabora un plan de trabajo que contemple el tiempo que llevará cada fase y el esquema capitular o radiografía del escrito, es decir, la

clasificación de la información por temas y subtemas. Seguidamente, la segunda fase, denominada como “Desarrollo de contenidos”, momento en el cual se lleva a cabo la recolección, ordenación, e interpretación del material bibliográfico, esta etapa conlleva un análisis minucioso de cada pieza de información recopilada y se hace en función de los objetivos planteados. Finalmente, durante la “Redacción final”, se formulan los argumentos en función de los objetivos planteados y a las categorías de estudio, a fin de generar conclusiones y recomendaciones firmes y concisas sobre el aporte científico y el aprendizaje obtenido (Mejía, 2022).

Las categorías de estudio mencionadas funcionan como las unidades de análisis de la investigación, son conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno que se encuentra bajo investigación (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Inicialmente, se eligió las siguientes categorías de primer nivel: la comunicación organizacional interna y la psicología positiva. Estas categorías se trabajaron a partir de la información obtenida a través de los documentos consultados y se organizan en la siguiente forma:

Para la categoría de comunicación organizacional interna se utilizó la definición brindada por Ramos, Paredes, Teran, & Lema (2017): *“una herramienta de trabajo que permite el movimiento de información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de esta, con los del personal y la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad”*. Así pues, se derivaron las siguientes categorías secundarias: Comunicación vertical, horizontal y diagonal; medios de comunicación oficial y no oficial, Tecnocomunicación y barreras de comunicación organizacional.

La categoría de psicología organizacional positiva se trabajó a partir de la siguiente conceptualización: la psicología organizacional positiva pretende promover el desarrollo de organizaciones enfocadas en el desarrollo y promoción de la salud de forma multidisciplinar. Las organizaciones positivas buscan enriquecer a su personal más allá del éxito financiero, y brindar un entorno que fortalezca la salud física y mental de sus colaboradores, manteniendo un ambiente y cultura organizacional positivos, particularmente durante períodos de turbulencias y

cambios, de manera que no solo aprendan de estas circunstancias, sino salir aún más fortalecidos de ellas (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). Por lo que se abordaron las siguientes categorías secundarias: psicología positiva, Flow, bienestar, fortalezas personales, y abordajes prácticos de psicología organizacional positiva.

A estas categorías mencionadas se les dio tratamiento por medio del muestreo teórico, el cual consiste en el proceso de recogida, codificación y análisis de los recursos, para luego seleccionar la información a utilizar de acuerdo con los criterios de elección; este proceso permite la generación de nueva teoría a partir del análisis personal en la recogida de información (Hernández R. M., 2014, pág. 194).

En este estudio el muestreo teórico se aplicó al momento de escoger las fuentes bibliográficas a usar para la construcción de todo el documento, principalmente durante la redacción del capítulo 2. Para la recogida de datos se utilizó el motor de búsqueda de Google Scholar y repositorios científicos (Redalyc, Acces y Repositorios latinoamericanos). Se revisaron variadas fuentes bibliográficas, 20 fuentes primarias, clasificadas en 10 libros y 7 trabajos de grado de investigación científica y 3 documentos oficiales; y 25 fuentes secundarias se emplearon entre artículos de revista, estado del arte y revisiones bibliográficas. En total se contó con una muestra teórica de 57 recursos revisados, a los que se les aplicó criterios de elección tales como: palabras claves de las categorías y subcategorías, fecha de publicación, etc., de esta forma se finalizó con 44 recursos bibliográficos, utilizados para definir conceptos, presentar el desarrollo histórico de las categorías de estudio, describir teorías y profundizar en hallazgos relevantes de investigaciones anteriores.

La técnica empleada para organizar todas las fuentes utilizadas fue el fichaje bibliográfico, el cual es un modo de recolectar y almacenar las fuentes de información que se van a examinar en el trabajo monográfico, en función de este estudio se utilizó un cuadro de registro bibliográfico (Anexo 1) en el que se introdujeron los datos bibliográficos generales de las fuentes revisadas y el aporte teórico a la elaboración de la presente investigación.

Capítulo IV. Reflexiones sobre los aportes de la POP a la comunicación interna de las organizaciones.

A partir de la información recolectada dentro de este estudio, se procederá a reflexionar sobre qué aportes de la psicología organizacional positiva se pueden aplicar a la comunicación interna de las organizaciones, dichas reflexiones se han dividido en cuatro ideas centrales, fortalezas comunicacionales positivas, liderazgo positivo, relaciones interpersonales más personales y consideraciones finales.

4.1 Fortalezas comunicacionales positivas

Se decidió correlacionar ciertas fortalezas de la psicología positiva con los factores psicológicos de la comunicación (afectividad, personalidad y percepción), con el fin de encontrar cómo pueden potenciarse por medio de la psicología positiva para formar «fortalezas comunicacionales positivas».

El componente psicológico de la afectividad, recordando que son las emociones, sentimientos y deseos presentes en ambas partes de una comunicación (Agüero, 2012), se vería beneficiado por las fortalezas de optimismo e inteligencia emocional. Por una parte, el optimismo permitiría que el emisor esperara siempre una respuesta favorable por parte del receptor, lo que aumentaría el deseo de iniciar una conversación y mantendría una mejor disposición para escuchar retroalimentaciones; de forma que, el emisor tendría una mente abierta sobre el intercambio, juzgaría mejor el mensaje y brindaría una mejor retroalimentación.

Y, la inteligencia emocional puesta en práctica en una conversación ayudaría a identificar los sentimientos que el emisor posee a la hora de codificar el mensaje, es decir, antes de incluso emitirlo, reconocer como se siente el emisor ayudaría a evitar que emociones negativas dañaran la forma en que se compone el mensaje, y el receptor, por su parte, podrá ser capaz de reconocer cuáles emociones acompañan al mensaje, cuáles se provocan en sí mismo,

y así decidir cuál es la mejor forma de responder; de esa forma se evitarían la barrera de los malos entendidos y conflictos.

Por otro lado, la personalidad se sabe que es un rasgo estable de cada ser humano, pero no por ello es inmutable, ya que un rasgo innato del ser humano también es ser cambiante y adaptable, por lo que los componentes de la personalidad relacionados con la comunicación también pueden adaptarse y mejorar. Cabe reiterar que dichos componentes son, motivación a iniciar una conversación, conocimiento sobre el contexto de la comunicación y la habilidad de comunicarse efectivamente o asertividad (Hassan, Sumardi, & Aziz, 2019).

El primer componente, la motivación a empezar una conversación, se vería fortalecida por medio de la valentía y la vitalidad, está claro que una persona introvertida posee una menor tendencia al disfrute de iniciar interacciones, sin embargo, esto no lo vuelve incapaz, y si se fortalece su determinación a enfrentarse a cosas difíciles, por medio de la vitalidad, sus relaciones laborales se beneficiarían grandemente en tener más contactos. Mientras que los dos componentes restantes apuntan casi directamente a la inteligencia social, siendo la capacidad de relacionarse satisfactoriamente con los demás, por medio de la interpretación de señales sociales, generando apego, cooperación y evitando conflictos (Bautista & Liza, 2016), en un ambiente laboral, fortalecer esta capacidad permitiría evitar y disminuir los conflictos laborales, aumentar el compañerismo y trabajo en equipo, además de crear un ambiente de cooperación mutua.

Como tercer elemento, la percepción, como se definió anteriormente, está compuesta por la cultura, experiencias, juicios, valores, y todo bagaje cognitivo que tenga la persona que le permita interpretar un mensaje. En este caso, aplicando la fortaleza de la empatía, se ayudaría a todos los involucrados a sentirse comprendidos, escuchados y respetados a la hora de comunicarse, se eliminarían prejuicios y/o suposiciones, se fortalecerían los lazos de compañerismo, resolviendo la barrera de distorsión de mensaje y falta de empatía y de esta forma se lograría que la comunicación organizacional fuera más fluida, lo que desembocaría en mayor productividad y un mejor clima laboral.

Al mismo tiempo, valdría la pena aplicar la fortaleza del humor, de acuerdo con Seligman (2017), el sentido del humor es la capacidad para experimentar y/o estimular la emoción de felicidad extrema y la risa, de esta manera se busca mantener o provocar un estado de ánimo positivo, en resumen, es la capacidad de hacer reír a alguien o reírte de tus propias vivencias. En la empresa, esta capacidad es más importante de lo que se cree, no se trata de hacer chistes o bromas todo el día, sino que se orienta a que un individuo sea capaz de hacer uso de sus habilidades humorísticas para mantener la calma en situaciones difíciles, aumentar el optimismo en los conflictos, evitar la monotonía, y además fomenta un ambiente laboral confortable.

4.2 Liderazgo positivo

En el apartado de los problemas comunicacionales actuales se encontró que uno de ellos es la comunicación vertical, esto puede deberse a la tradición antigua que enmarcaba a la comunicación organizacional como la mera transmisión de información de parte de los altos mandos al resto de colaboradores, sin embargo, esta visión utilitaria de la comunicación provoca graves problemas dentro de las empresas actuales, que requieren de mejores y más rápidos flujos de información.

De forma que, para facilitar esto la psicología organizacional positiva propone el liderazgo positivo, el cual se caracteriza por virtudes universales como el coraje, templanza, justicia y prudencia, y otras como honestidad y autenticidad; se puede observar muchas de estas llamadas virtudes coinciden con las fortalezas de Seligman. Un líder positivo debe modelar la cultura organizacional a los demás, ser una persona íntegra a la que los demás puedan admirar, pero a la vez, con la que puedan identificarse, ya que en la medida en que ellos estén más compenetrados con sus colaboradores, su capacidad de contagio es mayor, y de esa forma, se logrará un aumento en los estados emocionales positivos para sus subordinados, tales como felicidad, comprensión, cooperación; y ellos, al ser parte de una comunicación positiva con su líder, crean un ideal de comunicación que replicarán en sus propias interacciones, creando así relaciones positivas.

Ahora bien, no basta que un líder utilice sus fortalezas para emitir la comunicación, debe a su vez ser un buen receptor para evitar la barrera del Síndrome de Cronos, por ello la psicología organizacional positiva propone que la comunicación ascendente debe mantenerse abierta y promover la confianza para que los subalternos puedan expresarse y dar su opinión, por lo que el líder debe utilizar la empatía, para considerar las opiniones y sentimientos de los demás; autoconfianza, para reconocer en qué aspectos puede mejorar sin que esto provoque problemas en su autoestima; resiliencia, para reponerse a los problemas con ayuda de sus colaboradores y mejorar a partir del aprendizaje de las crisis, y apertura al cambio, para generar los cambios necesarios en sí mismo y los demás.

Para lograr esto no solo el líder debe de mostrar estas fortalezas, sino que los subalternos deben presentar su propio set de fortalezas comunicativas para ser capaces de brindar una buena retroalimentación, aquí es donde se pueden promover la comunicación asertiva, empleando fortalezas como valentía, para comenzar la conversación de forma segura y abierta; optimismo, para creer que la conversación se dará de la mejor forma posible con su superior; inteligencia emocional y social, para reconocer los sentimientos y pensamientos del otro, y sobre todo, honestidad. De esta forma, el liderazgo es positivo, porque es capaz de brindar las directrices de forma respuesta e integrativa con su equipo de trabajo, y a la vez, se mantiene abierto a la retroalimentación por parte de sus colaboradores, que, al replicar las fortalezas de su líder en su forma de comunicarse con él, promueven la motivación, el bienestar, el sentido de pertenencia y de trascendencia en todos los involucrados.

4.3 La comunicación interpersonal más personal

Este apartado se ha nombrado de esta forma, ya que en ocasiones las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones tienden a ser impersonales, producto del estrés, la desconfianza, falta de empatía, la competitividad, el celo profesional, entre otros. Lo que contradice en gran manera el cuarto y último pilar de la psicología positiva, las instituciones positivas, que se trata básicamente de poner las fortalezas propias para el bien de otros.

Como se mencionó anteriormente, el lugar de trabajo es propicio para generar estados de Flow de manera individual, pero también es posible generar estados de flujo grupales, ya que un estado de flujo es, básicamente, la sumatoria de un reto alcanzable, más habilidades óptimas. Aplicando esta misma ecuación, se puede remplazar el reto por las metas u objetivos laborales en conjunto, más las fortalezas que permiten la colaboración, buena comunicación y compromiso, y el resultado sería un estado de Flow colectivo, lo cual, van den Hout, Davis & Weggeman (2018), han definido como el resultado de la dinámica optimizada de un equipo durante la ejecución de tareas interdependientes, lo que indica que cada una de las personas del equipo están experimentando Flow de forma simultánea y colectiva. Esto lo que beneficiaría a todo el equipo en, aumentar la probabilidad de éxito en sus objetivos, se incrementan las habilidades de todos, ya que se obtiene retroalimentación instantánea del trabajo que se está realizando, además de promover los estados emocionales positivos de satisfacción, disfrute, bienestar, motivación interna (van den Hout, Davis, & Weggeman, 2018).

Mientras que, la comunicación interna en tiempos de trabajo remoto también se podría beneficiar de aportes, estrategias clave provenientes de la psicología positiva como, desarrollar e incrementar el espíritu de colaboración, crear espacios en horarios laborales en donde los colaboradores puedan compartir los éxitos, fracasos o dificultades experimentados, esto es clave para conjuntar y motivar a los profesionales que están en proyectos compartidos y, brindar apoyo psicológico en caso de aparición de tecnoestrés en los colaboradores (Urrutia, 2000, págs. 7-8).

4.4 Consideraciones finales

Finalmente, como resultado de este ejercicio reflexivo se han dado posibles respuestas, basándose en la teoría de la psicología organizacional positiva a las dificultades que afronta la comunicación organizacional en la actualidad.

Por una parte, las barreras comunicacionales más prominentes, como los prejuicios, el Síndrome de Cronos, el liderazgo incorrecto, rumores, falta de empatía y sinceridad, pueden ser resueltos por medio de una comunicación basada en las fortalezas de la psicología positiva,

como el humor, la empatía, el respeto, el reconocimiento de las capacidades de los demás, la colaboración, el optimismo, el Flow y formas varias de inteligencia, como la inteligencia interpersonal, intrapersonal, emocional y social. De esta manera, en los lugares de trabajo las personas podrían rendir mejor en sus actividades laborales, ya que el ambiente social no sería una distracción, la motivación aumentaría, pues las personas se sintieran valoradas por sus pares y superiores, y el clima organizacional en general mejoraría, pues gran parte de ello está basado en las relaciones.

Y de la misma forma, usando los constructos de la psicología organizacional positiva, se haría frente a los problemas actuales de la comunicación organizacional, como la ausencia de comunicación ascendente y lateral, la cual puede llegar a evitarse en muchos entornos laborales, por miedo a sus efectos negativos, dejando de lado los grandes efectos positivos que puede llegar a tener. La propuesta de la psicología positiva es mejorar la manera en que se llevan a cabo estos procesos, de forma que se eviten los temidos rumores y malentendidos, y a la vez, disfrutar de éstas buenas prácticas que fomentan la colaboración, la apertura, el reconocimiento mutuo, el compañerismo y el respeto a los superiores.

De igual forma, la tecno comunicación, vendría a ser un medio más en que la psicología organizacional positiva pueda actuar, no se trata que la empresa invierta aún más en recursos tecnológicos, sino aprovechar los que se tienen para estrechar las relaciones humanas, y esto se logra creando espacios para ello, y de este modo, la visión del utilitarismo de la comunicación organizacional se podrá ir reduciendo cada vez más, para dar paso a una verdadera comunicación humana positiva dentro de entornos laborales.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones.

Con base en la investigación bibliográfica realizada, se concluye lo siguiente:

A. Mediante la revisión histórica de la evolución de la comunicación organizacional, se puede observar como la perspectiva temporal de la comunicación en el trabajo es el reflejo de las perspectivas filosóficas de cada época sobre el rol del ser humano dentro de la empresa. De forma que, en sus inicios el propósito era únicamente aumentar la producción de la empresa, por medio de la transmisión de órdenes desde los altos mandos, pero ahora esa visión ha ido cambiando, se le da lugar a la comunicación organizacional como pieza fundamental para las buenas prácticas humanas en entornos laborales, y los aportes de diferentes ciencias ayudaron a crear conciencia sobre como la comunicación impacta tanto a los colaboradores, como a la organización en general. En la actualidad, particularmente en el país, se están enfrentando nuevos retos, y antiguos retos que permanecen, por lo que, la comunicación organizacional tiene la mirada hacia el futuro, pero aún tiene un pie en el pasado.

B. La psicología ha identificado diferentes subprocesos que se llevan a cabo de modo inconsciente en cualquier proceso comunicacional, que afectan tanto al emisor como al receptor, la perspectiva, personalidad y la afectividad son los procesos que afectan principalmente la forma de emitir y recibir un mensaje, todas ellas conjugan el pensamiento y los juicios de valor personales que determinan el significado que cada persona les otorga a todas sus interacciones humanas. Dentro de una empresa, la disonancia de estos factores entre los sujetos de la comunicación puede ocasionar barreras que limitan la comprensión de los mensajes, así se encuentra que los estados emocionales alterados (como el Síndrome de Cronos), el filtrado y bloqueo de la retroalimentación, la distorsión del mensaje, la falta de sinceridad y empatía, al igual que los rumores, pueden dañar exponencialmente el clima organizacional.

C. La psicología organizacional positiva surge como la aplicación de la psicología positiva en las prácticas humanas dentro de la empresa, por lo que sus principios básicos provienen de la psicología positiva de Seligman y sus cuatro pilares para el bienestar, emociones positivas, rasgos positivos o fortalezas, relaciones interpersonales positivas, e instituciones positivas. De forma que, la psicología organizacional positiva busca a partir de estos principios enriquecer al personal más allá del éxito financiero, y brindar un entorno de crecimiento y satisfacción. Varios psicólogos se han dedicado a crear prácticas organizacionales que partan de estos principios, particularmente se pueden mencionar los aportes de Palací (2004), quien enumeró los recursos puntuales a utilizar para crear empresas positivas; el modelo PERMA de Seligman, para generar bienestar en ambientes laborales; el modelo HERO de Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012), orientado a las prácticas empresariales saludables, y el empoderamiento de Simmerman, orientado a fortalecer la unidad de las empresas.

D. Los puntos de mejora en el proceso comunicacional interno de las organizaciones pueden ser, fomentar prácticas comunicacionales positivas en todos los colaboradores, haciendo uso de las fortalezas o rasgos positivos de la psicología positiva; orientar el liderazgo hacia las buenas prácticas comunicacionales, tanto en su papel de emisor como de receptor, reconociendo la importancia de la comunicación vertical; fomentar las buenas prácticas comunicacionales en los medios digitales, y a su vez, generar un ambiente de comunicación multidireccional que enriquezca la vida interpersonal de las personas dentro de las empresas.

2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriormente descritas, se estima conveniente plantear las recomendaciones siguientes.

A. Debido a la naturaleza multidisciplinar de la comunicación organizacional, se considera necesario que el abordaje académico se lleve a cabo de forma integrativa entre las ciencias de la administración empresarial, de la comunicación y la psicología, por medio de un conversatorio o mesa de trabajo en las universidades, que incluya a profesionales de cada una de estas disciplinas, de forma que los estudiantes puedan dimensionen el rol de cada profesional

en el abordaje de esta temática, y a su vez comprender el aporte de su ciencia al desarrollo de una comunicación organizacional saludable.

B. A partir de este estudio se sugieren nuevas líneas de investigación que integren elementos específicos de la psicología positiva a la comunicación en entornos laborales. Se propone relacionar mediante una investigación experimental el efecto del Flow en la comunicación interpersonal en equipos de trabajo, o analizar mediante un estudio cualitativo la perspectiva de los líderes empresariales sobre los efectos de la comunicación vertical ascendente en su desempeño como líder, o proponer un estudio transversal sobre el impacto de las prácticas comunicacionales positivas en el clima laboral de una empresa.

C. Se considera necesario que más empresas cuenten con el rol de comunicador interno, que esté capacitado en las varias disciplinas que este rol requiere, para gestionar las políticas comunicacionales en los colaboradores, mantener las buenas relaciones interpersonales, capacitar al personal en prácticas comunicacionales positivas, validar procesos comunicacionales horizontales, derribar las barreras comunicacionales que encuentre y prevenir la formación de otras, generar recomendaciones claras al liderazgo para llevar mejores relaciones con sus colaboradores, y a su vez gestionar el buen uso de la retroalimentación por parte de sus subalternos, logrando mantener así un buen clima laboral.

Bibliografía

- Abella, L. E. (2009). *PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/1e09/b3f3216fa929d1f8d539c1338fe20ab00d3e.pdf#page=236>
- Agüero, P. M. (2012). *La comunicación interpersonal*. Málaga, España: Editorial Académica Española. doi: 384548473X
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-lainvestigacion.pdf>
- Amaya, C. E. (2021). *Psicología positiva y la felicidad en las organizaciones*. Cajica: Universidad Militar Nueva Granada.
- Arzuaga-Williams, M., Pepe Arias, A., & Umpiérrez, A. (Diciembre de 2021). Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su oportunidad. *Pangea.Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 11(1), 01-16. Obtenido de <https://revistapangea.org/index.php/revista/article/view/130/132>
- Benigno, A. S. (2003). *Comunicación empresarial (Ejecutiva)*. Puerto Rico: Centro de competencias de la comunicación.

- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura . *Revista CEA*, 2(4), 59-73. doi:ISSN 2390-0725
- Betancur Villegas, L. L., & Cardozo Ramírez, T. (Enero de 2022). La transformación de la comunicación organizacional hacia una comunicación rizomática " Las cosas no son como antes". Universidad Católica de Pereira.
- Cardona, G., & Delgado, L. (Marzo de 2017). Las organizaciones y sus principales barreras en la comunicación (Trabajo de grado). Bogotá, Colombia: Universidad ECCI. Obtenido de <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1505/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Casullo, M. (2000). Psicología salugénica o positiva. *Anuario de Investigaciones*, 340-346.
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendon, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediac. Comun*, 15(2), 43-70. doi:<http://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cruz Ruiz, A., & Díaz Pérez, M. (2019). Organizaciones exitosas y trabajadores felices. Una mirada crítica desde la ciencia del espíritu. *Universidad de La Habana*, 288, 159-173. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n288/0253-9276-uh-288->
- Crúz, P. M., Martínez, C. M., & Salvador, P. D. (2008). Diagnóstico del estado actual de la comunicación institucional del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/7422/>

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Del Toro, W. (2017). *Guía para la investigación monográfica*. Universidad del Sagrado Corazón. Obtenido de <https://politicassagrado.edu/wp-content/uploads/Guia-para-la-Investigacion-Monografica-CMU-796.pdf>
- Escobar Araujo, J. F. (2014). Propuesta basada en estudio documental de psicología positiva, para facilitar la comunicación eficaz en las organizaciones. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Galiano Carrión, R. (2014). La comunicación: Importancia, necesidad y procedimiento metodológico. Univesidad de Jaén. Obtenido de https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/923/7/TFG_GalianoCarrion,Raul.pdf
- Guillen Ojeda, G., & Espinosa Velázquez, S. (2014). EN BUSCA DEL DESENREDOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Razón y Palabra*(87). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>
- Hassan, N., Sumardi, N. A., & Aziz, R. A. (2019). The Influence of Personality Traits on Communication Competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(13), 493–505. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i13/6999>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores. doi:978-1-4562-2396-0
- Hernández, D. B., Gómez, I. Y., & Ortíz, V. B. (2007). Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional para la alcaldía municipal de Santa Tecla. Santa Tecla, El Salvador:

Universidad de El Salvador. Obtenido de
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17746/1/10131826-13.pdf>

Hernández, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.

Hervas, G. (2009). Psicología positiva: una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66(23), 23-41. doi:ISSN 0213-8646

Instituto Tecnológico de Sonora. (2021). EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. Obtenido de Comunicación de la dirección en la naturaleza de proyecto:

[vhttp://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm)

Jablin, F., & Putman, L. (2004). Comunicación organizacional: retos del nuevo siglo. *Revista de comunicación*, 54(4), 722-750.

Jaén Díaz, M. A., Valdehita, S. R., Martín García, J., & Luceño Moreno, L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 3-32.

Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, 7(7), 19-40. doi: ISSN 0716-7423

Ley de regulación del Teletrabajo. (20 de Marzo de 2020). *Decreto no.600*. San Salvador.

Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la comunicación*. México: Prentice Hall.

- Mariñelarena-Dondena, L. (2012). Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva: Análisis desde una historiografía crítica. *Universidad Nacional de San Luis*, 12, 9-22. doi:ISSN-e 2451-6600
- Mejía, B. (3 de Febrero de 2022). ¿Qué es Monografía? *Seminario de especialización para Licenciatura en Psicología*. San Salvador, El Salvador: Universidad Evangélica de El Salvador. Obtenido de https://zoom.us/rec/play/aND0rn6HOCfmgJ8OUieYHB7SUuCsV2l4gISsMQToWQoI rA6BAoosAHrTXm3OGibWEnUIf7b8IphAE4Ie.90wO246ggMvkG6fi?startTime=1643935418000&_x_zm_rtaid=-nDTm6rvQLyUFdS0qvBdJw.1648677970435.6e85f6ed7f3c8eb10d2d7e92aae7b00f&_x_zm_rhtaid=668
- Mozo, M. C., Portillo, K. Y., & Quan, J. (2016). Factores del clima laboral que influyen positiva o negativamente en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de Aero Mantenimiento S.A. Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/11609/>
- Odine, M. (2015). Communication Problems in Management. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB)*, 4(2). doi:ISSN: 2306-367X
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *Invertir en Salud Mental*. Ginebra. doi:ISBN 92 4 356257 6
- Palací Descals, F. (2004). *Psicología de la Organización*. Pearson Education.
- Ramírez, F. A. (Abril de 2017). Barreras de comunicacion en la ejecucion de la estrategia empresarial. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/16181>

- Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.
- Real Academia Española. (2022). *Comunicación: Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de Marzo de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Rivas, A. R., Hidalgo, C. H., & Ramírez, M. A. (Octubre de 2010). Diagnóstico de la comunicación estratégica de las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Ronceros, G. D., & Prado, C. J. (2015). Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. [Tesis de grado para optar por el título de Licenciado en ciencias de la comunicación]. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/16181>
- Ruz, J. P., Collarte, D. F., Peña, C. I., & Urbina, E. T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. . *Revista Venezolana de Gerencia*, 843-854.
- Saladrigas, H. M. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*, 8(60). doi:1138-5820
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (Septiembre de 2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas. *Model Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salas-Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y pensamiento*, 30(59), 234-246. doi:ISSN 0120-4823
- Salvador, A. L. (2020). Ley de Regulación del Teletrabajo . *Decreto Legislativo No. 600*. San Salvador.
- Sánchez, J. A. (2015). Modelo HERO: intervenciones positivas en las organizaciones: mindfulness e Indagación apreciativa. Universidad Jaume. Obtenido de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/136905/TFG_2014_
- Seligman, M. (2017). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Ediciones B.S.A.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Urrutia, A. A. (2000). *Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?* Obtenido de Biblioteca online de ciencias de comunicación: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo>
- van den Hout, J. J., Davis, O. C., & Weggeman, M. C. (2018). The conceptualization of team flow. *The Journal of psychology*, 388-423. doi:<https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1449729>
- Veloso Besio, C., Gil Rodríguez, F., González, A. D., Cuadra Peralta, A., & Valenzuela Carrera, V. (16 de Abril de 2018). Evaluación de modalidades de intervención para mejorar satisfacción vital, satisfaccón laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 43(5), 336-342. doi:0378-1844

Zimmerman, M. (2000). Teoría de empoderamiento: psicología, organizacional y comunitaria. Niveles de analisis. En R. J., & E. Seidman, *Handbook of community psychology*. New York: Plenum Press.

Zubieta, A. Y. (2021). Aportes de la psicología positiva en el contexto organizacional en los periodos del 2000 al 2021: Una revisión sistemática. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de registro bibliográfico.....	60
--	----

Nº	Autor/es	Año	Título	Tipo de material y No. páginas	Temática particular de la obra	Metodología del estudio	Área disciplinaria de origen	Aporte al abordaje del mi tema o problema	Filiación autor
1.	Jesús Fernando Escobar Araujo	2014	Propuesta, basada en estudio documental de la psicología Positiva, para facilitar la comunicación eficaz en las Organizaciones.	Proyecto final de campo para obtener el grado de Maestría en psicología con orientación laboral y organizacional. Extraído de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080259381.pdf	Estudiar la comunicación dentro del contexto organizacional en una empresa manufacturera.	Proyecto de campo llevado a cabo en una empresa de luminaria de Monterrey, México de octubre 2013 a junio 2014. De tipo cuantitativo, con 65 trabajadores en distintas áreas de la empresa.	Paradigma de Psicología Positiva	Lectura y algunos elementos teóricos se retomaron para la construcción del marco teórico.	Universidad Autónoma de Nuevo León.
2.	Ana Ysabel Zubieta Tuesta	2021	Aportes de la psicología positiva en el contexto organizacional en los períodos del 2000-2021: Una revisión sistemática	Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71408/Zubieta_TAY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Especificar las aplicaciones de los principales aportes de la psicología positiva en el contexto organizacional.	Estudio de revisión sistemática, bajo enfoque cualitativo no experimental.	Paradigma de psicología positiva.	Realizar una revisión histórica de los avances de la psicología positiva en las organizaciones.	Universidad César Vallejo
3.	Carlos Eduardo Amaya	2021	Psicología positiva y la felicidad en las organizaciones.	Proyecto para obtener diplomado gestión en la felicidad. Extraído de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39373/AmayaMurciaCarlosEduardo2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Incrementar el desempeño de la vida laboral, el logro de resultados, fomentar conductas productivas independientes dentro de cada una de las personas que forman la organización.	Es un estudio descriptivo y explicativo.	Paradigma de psicología positiva	Obtener la definición de psicología positiva según diferentes autores. Utilizado en Cap. 1 y 2.	Universidad Militar Nueva Granada
4.	Rigoberto Soria Romo, Aimée Pérez Esparza	2016	Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco.	XV Congreso internacional de contaduría administración e informática. Ponencia. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.	Ponencia que expone el marco teórico relacionado con la comunicación organizacional, recorrido del pensamiento administrativo al respecto y el	Revisión de literatura para establecer la importancia de la comunicación organizacional y ejemplos empresariales.	Teoría de la organización	Lectura. Obtener la perspectiva administrativa sobre la comunicación interna y la historia de la disciplina	Universidad de Guadalajara.

					tratamiento de la comunicación.				
5.	Gloria Jiménez-Marín, Isabel González Boudet y Rodrigo Elías Zambrano	2019	Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna.	Artículo de revista presentando por Razón y palabra de la Pontífica Universidad Católica de Ecuador. E- ISSN 1605-4806 Vol. 23 N° 104 Enero-abril 2019 https://revistarazonypalabra.org/index.php/rvp/article/view/1183/1335	Estudio que aborda la importancia de la comunicación interna en las empresas.	Revisión de la literatura para obtener las ventajas y desventajas de las nuevas tecnologías en comunicación interna.	Comunicación corporativa y publicidad.	Proceso de la comunicación interna y uso de la tecnología como medio.	Pontífica Universidad Católica del Ecuador.
6.	Benigno E. Alicea Sanabria	2003	Comunicación empresarial (Ejecutiva)	Módulo instruccional del Centro de competencias de la comunicación.	Folleto instruccional de un módulo destinado a aquellos que están involucrados en los procesos de aprendizaje de las técnicas de comunicación empresarial	Módulo construido por una catedrática en comunicación de la universidad de Puerto Rico.	Comunicación empresarial ejecutiva	Lectura y constructores sobre las funciones de la comunicación en las organizaciones.	Universidad de Puerto Rico en Humacao
7.	Gabriela Cardona y Lorena Delgado	2017	Las organizaciones y sus principales barreras en la comunicación vertical	Trabajo de grado de la Universidad ECCI. https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/1505	Proyecto de tesis de la facultad de humanidades en la facultad de Lenguas Modernas.	Revisión de la literatura para exponer los principales elementos que interfieren en los procesos comunicativos ascendentes y descendentes.	Comunicación empresarial.	Lectura y apoyo teórico en las barreras en la comunicación ascendente y descendente utilizado en Planteamiento del problema.	Universidad ECCI
8.	Ana Maria Carola Bonilla y Cecilia Torres Rodríguez	2017	Deficiencias en la Comunicación Organizacional y sus implicancias en el Desarrollo de los Fines Corporativos de la Empresa Global Sandvik del Perú S.A., durante el Segundo Semestre del Año 2015	Tesis para optar al grado de licenciada en ciencias de la comunicación con especialidad en relaciones públicas. Extraído de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3697/Ccbosaamc.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Investigación con enfoque en los problemas administrativos que conllevan las barreras de comunicación.	Estudio descriptivo, no experimental de tipo transversal que mediante encuestas busca demostrar deficiencias en la comunicación de una empresa en Perú. Realizado con 206 trabajadores de la	Ciencias de la comunicación y relaciones públicas.	Lectura y algunos elementos teóricos se retomaron para la construcción del marco teórico.	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

						empresa en distintos niveles.			
9.	Maria José Aviles y Kevin Salazar	2020	La comunicación interna en tiempos del coronavirus	Artículo de revista Tu Espacio presentado por la Universidad José Matías Delgado. Agosto 2020 https://www.ujmd.edu.sv/a-comunicacion-interna-en-tiempos-del-coronavirus/	Se exponen estrategias novedosas que han aplicado empresas globales en cuanto a la comunicación interna a distancia.	Revisión superficial sobre la importancia de la comunicación interna y medios disponibles para su continuación de forma remota.	Ciencias de la comunicación	Solo lectura.	Universidad José Matías Delgado
10.	Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martínez	2016	Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes	Artículo de revista Papeles del psicólogo, vol. 37 (3). Págs. 177-184 Extraído de: https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf	Presentar los principales resultados obtenidos por el equipo de investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables sobre el Modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations) para conceptualizar, evaluar e intervenir en el desarrollo de personas, grupos y organizaciones positivas	Recopilación de anteriores investigaciones de las autoras.	Psicología positiva	Lectura y algunos elementos teóricos se retomaron para la construcción del marco teórico.	Universitat Jaume I, Castellón
11.	Amaia Arribas Urrutia		Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación	Tesis financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.	Breve repaso sobre cómo debe ser el plan comunicación en el interior de la empresa así como algunas teorías organizativas y modelos de empresa que propugnan.	Revisión bibliográfica.	Comunicación empresarial	Contextualización sobre la incidencia de la tecnología en la comunicación organizacional.	Universidad de Los Hemisferios.
12.	David Washington Reyes Ramos, Mauricio Sandoval Paredes, Elizabeth Paulina Andrade Teran,	2017	Comunicación organizacional	Libro elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming. Grupo Compás	El libro consiste en una guía básica para comprender todos los aspectos relacionados con la comunicación organizacional, por lo que forma parte de la formación	Libro elaborado por docentes de la facultad de ciencias empresariales como parte de la formación de sus educandos.	Administración de empresas.	Lectura y algunos elementos se retomaron para la construcción del marco teórico.	Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming.

	Luis Fernando Lliguicota Lema				profesional de la Universidad del Oriente.				
13.	Liseth Gaviria Muñetón	2014	Plan de Comunicación Interna y Cultura Organizacional en el Instituto de Deportes y Recreación INDERE del Municipio de La Estrella.	Informe de práctica para optar por el título de Comunicadora y Periodista. Extraído de: http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1640/1/Plan_Comunicacion_Interna_Cultura_Organizacional_INDERE.pdf Fecha de revisión: 24/03/2022	Brinda pautas conceptuales sobre la comunicación y la implementación de un plan estratégico con el fin de generar procesos acordes al contexto que produzcan resultados que promuevan una cultura organizacional adecuada.	Pre diagnóstico de la cultura organizacional del Instituto de Deportes y recreación por medio de entrevistas, encuestas y grupos focales.	Ciencias de la comunicación.	Lectura.	Corporación Universitaria Lasallista.
14.	Fabio Andrés Ramírez	2017	Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial	Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia. Extraído de: https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16181 Fecha de revisión: 24/03/2022	Ensayo reflexivo.	Ensayo crítico sobre las principales fallas en la ejecución de la estrategia, específicamente en el proceso de comunicación y/o difusión	Administración de empresas.	Lectura y desarrollo de las barreras comunicacionales.	Universidad Militar Nueva Granada
15.	Janneth Arley Palacios Chavarro	2015	Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional	Artículo de revista presentado por la Revista Internacional de Relaciones Públicas. Vol.10 http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46 Fecha de revisión: 25/03/2022	Expone cuál ha sido el recorrido de la investigación en comunicación organizacional desde el siglo XX hasta la segunda década del siglo XXI	Revisión de estudios bibliométricos e informétricos y de reflexión sobre tendencias en la investigación en comunicación organizacional o comunicación en las organizaciones, publicados en los últimos años (2010 – 2014)	Ciencias de la comunicación	Lectura y desarrollo de línea de tiempo de la comunicación organizacional.	Fundación Universitaria Los Libertadores, Colombia

16.	Maria Laura Lupano Perugini & Alejandro Castro Solano	2010	Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento	Artículo de revista: Prensa médica latinoamericana. Vol. 4 (1). ISSN: 1688-4094 http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf Págs.: 43-56	Análisis desde los inicios de la psicología positiva, considerando sus antecedentes, temas de interés, su producción, difusión, intervenciones y líneas de estudio a futuro.	Análisis conceptual de la histórica de la psicología positiva.	Psicología	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de Palermo, Argentina.
17.	Alvaro Rolando Rivas, Carlos Humberto Hidalgo & Mauricio Antonio Ramírez	2010	Diagnóstico de la comunicación estratégica En las empresas salvadoreñas Distribuidoras de productos de consumo	Tesis para optar al grado de Maestro en comunicación de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Extraída de: https://www.uca.edu.sv/geoscom/wp-content/uploads/2017/03/tesis7.pdf	Trata de identificar los mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona en los niveles organizacional, institucional y mercadológico de las empresas distribuidoras de productos de consumo de El Salvador.	Estudio cualitativo no experimental. Diagnostico llevado a cabo con 21 empresas del área metropolitana de San Salvador.	Ciencias de la comunicación.	Contextualización de la situación salvadoreña actual en el tema de comunicación organizacional	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.
18.	Mirian Carolina Mozo Valdez, Karla Yaneth Portillo & Jennifer Quan Sandoval	2016	Factores del clima laboral que influyen positiva o negativamente en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de Aero Mantenimiento S.A ubicado en el Aeropuerto internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez, San Luis talpa	Trabajo de grado para optar al título de Licenciatura en psicología, extraído de: http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11609/ Fecha de descarga: 24/03/2022	Investigación sobre los factores del clima laboral que influyen psicológicamente en la comunicación organizacional e interpersonal en la empresa seleccionada, para proponer nuevas alternativas.	Estudio con enfoque cuantitativo exploratorio con 100 empleados entre hombres y mujeres de cargos ejecutivos.	Psicología organizacional.	Contextualización de la situación salvadoreña actual en el tema de comunicación organizacional	Universidad de El Salvador, El Salvador.
19.	Patricia Morena Cruz, César Martín Martínez & Denni Salvador Portillo	2008	Diagnóstico del estado actual de la comunicación institucional del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	Trabajo de grado para optar al título de Licenciatura en psicología, extraído de: https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/7422 Fecha de descarga: 24/03/2022	Diagnostico del estado actual de la comunicación institucional,	Investigación cualitativa social aplicada, exploratoria, con el grupo de personas que laboraban en la gerencia de comunicación institucional.	Psicología organizacional	Contextualización de la situación salvadoreña actual en el tema de comunicación organizacional	Universidad de El Salvador, El Salvador.
20.	Diana Beatriz Hernández, Ingrid Yosabeth Gómez & Violeta Beatriz Ortíz	2007	Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional para la Alcaldía municipal de santa tecla	Trabajo de grado para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas, extraído de: http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/	Se describe la propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en la institución de estudio y se desarrolla el	Se utilizó el modelo de investigación-acción con 93 empleados de la Alcaldía.	Psicología organizacional.	Contextualización de la situación salvadoreña actual en el tema de comunicación organizacional.	Universidad de El Salvador, El Salvador.

				nt/17746/1/10131826-13.pdf Fecha de descarga: 24/03/2022	diagnostico del mismo.				
21.	José Antonio Muñiz & Alejandro Álvarez Nobell	2013	Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad.	Artículo de revista: Vivat Academia, N° 124 ISSN-e: 1575-2844 https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5004636.pdf págs. 90-109	Se presenta la psicología positiva y como sus aportes se utilizan en la comunicación organizacional.	Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema.	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad Loyola Andalucía y Universidad de Málaga
22.	Claudia Patricia Salas Forero	2011	Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombi.	Artículo de revista: Signo y pensamiento. Vol. 30 (59). ISSN 0120-4823 Extraído de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232011000200016	Reflexión interdisciplinaria y transdisciplinaria de la comunicación estratégica.	Estado del arte.	Psicología Positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Pontificia Universidad Javeriana
23.	Leidy Katherine Moreno Arenas	2021	Estado del arte de la trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento entre 2014 - 2019	Trabajo de grado de la facultad de comunicaciones y filología. Extraído de: http://hdl.handle.net/10495/19297	Estado de arte.	La trayectoria investigativa de la comunicación organizacional en función de la gestión del conocimiento, a partir de la revisión y análisis riguroso de las investigaciones encontradas a lo largo del proceso investigativo	Ciencias de la comunicación.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de Antioquia, Antioquia.
24.	Laura Lucia Betancur & Tatiana Cardozo Ramírez	2022	La transformación de la comunicación organizacional hacia una comunicación rizomática "Las cosas no son como antes"	Trabajo de grado de la especialidad en Gerencia de la comunicación corporativa. Extraído de: http://hdl.handle.net/10785/9543	Monografía, realizada con el fin de mostrar los modelos de comunicación organizacional tradicionales y cotejar las diferencias con la comunicación organizacional rizomática.	Artículo de tipo descriptivo y enfoque reflexivo está centrado en mostrar los modelos de comunicación organizacional tradicionales y posteriormente cotejar las diferencias que estos modelos tienen en su espíritu con respecto a la comunicación organizacional rizomática	Comunicación corporativa	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad Católica de Pereira.

25.	Mónica Valle	2003	La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI	Artículo de revista electrónica: Razón y palabra. Vol. 32. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mv_alle.html	Construye la comunicación como una herramienta estratégica en los entornos de la organización y los diferentes momentos históricos que ha pasado en Colombia.	El ensayo abarca la revisión bibliográfica y estadística de universidades de Colombia.	Ciencias de la comunicación.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad del Norte, Colombia.
26.	Pedro Manuel Zayas Agüero	2011	La comunicación interpersonal.	Libro. Editorial Académica Española. ISBN: 384548473X	El libro abarca las generalidades de la comunicación como un proceso.	En el libro se interpreta la comunicación verbal y extraverbal, haciendo énfasis en las expresiones emocionales, gestos y errores al valorar la imagen. También reconoce las habilidades y las competencias comunicativas en los otros y en sí mismos.	Psicología social	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el proceso de comunicación.	Universidad de Holguín.
27.	Hilda Saladrigas Medina	2005	Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos	Artículo de revista: Revista Latina de comunicación social. Vol. 8 (60). E-ISSN: 1138-5820 http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008 26/03/2022	Explorar las diferentes dimensiones de la comunicación organizacional, desde la psicología social, la sociología y las ciencias de la administración.	El artículo realiza una revisión sobre los diferentes aportes que realizan diferentes ciencias sobre la comunicación organizacional y realiza diferentes posiciones y críticas al respecto.	Ciencias de la comunicación.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de La Habana, Cuba.
28.	David Hernández García	2012	El clima de comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional	Artículo de revista: Folios de la Universidad de Antioquia. https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/11660/10631 24/03/2022	Presenta las reflexiones teóricas obtenidas durante el desarrollo de la Tesis doctoral "Las relaciones entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones".	Este artículo presenta diversos enfoques desde los cuales los teóricos de la comunicación y de la psicología han reflexionado sobre los orígenes y consecuencias que tienen, las percepciones cognitivas y afectivas que los empleados construyen de la organización para la que trabajan y las	Psicología organizacional.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de Barcelona, España.

						características comunicativas que la determinan.			
29.	Maurice Odine	2015	Problemas de la comunicación en la gerencia (Communication Problems in Management)	Artículo de revista: Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking, vol. 4 (2) ISSN: 2306-367X Extraído de: https://globalbizresearch.org/economics/images/files/54946_ID_S528_JEIEFB_Maurice%20Odine.pdf	Examina las actitudes de los emisores que generan ineficiencia en la comunicación, los medios de comunicación equivocados según el tipo de contexto y consideraciones culturales y de género en la comunicación.	Investigación cualitativa y descriptiva utilizando bibliografía para la consideración de los problemas.	Ciencias de la comunicación	Lectura y algunos insumos para desarrollar el apartado de consecuencias de la pobre comunicación interna en las empresas.	Decano asociado de la Escuela de Periodismo y comunicación gráfica de la Universidad de Florida, Estados Unidos.
30.	Sergio Montilla Segovia	2014	Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva	Trabajo de grado para optar por el título de licenciado en psicología. Universidad de Jaén. Julio, 2014 Extraído de: https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/939/1/TFG_MontillaSegovia,Sergio.pdf	Se analizan los conocimientos actuales aportados por la Psicología Positiva al ámbito organizacional	Revisión teórica de la literatura y los avances sobre Organizaciones saludables de la última década.	Psicología positiva.	Lectura y algunos constructos para dar idea sobre la construcción del Mco. Teórico.	Universidad de Jaén.
31.	Pamela Castro Morales	2012	Aplicación de la psicología positiva en el Ambito laboral	Artículo de revista: Revista de Investigación Psicológica, (8), 109-128. Extraído de: http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n8/n8a07.pdf	A partir de la Psicología Positiva, el Optimismo; como la expectativa de resultados positivos respecto a situaciones cotidianas de la vida; y la prevalencia de las emociones positivas como parte de la autorregulación emocional se convierten en elementos decisivos para lograr el éxito laboral.	Investigación cualitativa tipo investigación-acción con los trabajadores administrativos de la U.M.S.A. A quienes se les impartió un taller de once sesiones para fortalecer las emociones positivas	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.

32.	Laura Agustina Zanenga	2016	Engagement organizacional, análisis desde una perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva	Tesis de grado para obtener el título de licenciatura en psicología. Universidad de Palermo. Extraído de: http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1646/Zanenga,%20Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y	En este trabajo se Analiza la relación que existe entre el engagement percibido en los empleados, según género, edad, antigüedad en la empresa y nivel de carrera.	El estudio se llevó a cabo con 1,063 empleados de una empresa multinacional de consultoría y tecnología, con una metodología cuantitativa correlacional.	Psicología positiva.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de Palermo, Argentina
33.	Leonor Emilia Delgado & Marilyn Vanegas García	2013	Psicología organizacional: Perspectivas y avances	Libro. Ecoe ediciones. e-ISBN: 978-958-771	Es producto de las más recientes investigaciones en el área de la psicología organizacional desde diversas perspectivas	Se presenta una panorámica reciente desde la investigación de cada una de éstas temáticas con el fin de mostrar la importancia de estos aspectos para mejorar la productividad y la calidad de vida laboral invirtiendo en el capital humano de la organización.	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad El Bosque, Colombia.
34.	Israel Esteban Briones-Jácome	2020	Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19.	Artículo de revista: Dominio de las Ciencias, vol. 6 (3). ISSN-e 2477-8818	Analizar las contribuciones de la Psicología Organizacional ante la pandemia del COVID-19. En atención a este propósito se realizó el análisis de literatura inherente a la Psicología Organizacional y estudios relativos a los efectos del COVID-19 en la salud emocional	Ensayo crítico	Psicología organizacional	Contextualización de como afectó el COVID-19 en la comunicación organizacional. Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Ministerio de Inclusión Económica, Zona 4, Manabí, Santo Domingo.
35.	Tatiana Carabel Cuervo, Isabella Meneghel, Natalia Martínez Orviz y Sergio Arce García	2020	Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva	Aloma: revista de psicología, ciencias de la educación. (en línea). Vol. 38 (1). P. 21-30, https://doi.org/10.51698/aloma.2020.38.1.21-30	El objetivo de este trabajo es analizar la eficacia de las intervenciones psicosociales positivas en la gestión del tecnoestrés.	Para ello se analizan ambos conceptos y se realiza un estudio de caso en el que se evalúa el tecnoestrés en el personal de gestión de una empresa de servicios, y se propone, basándose en los resultados encontrados, una serie de	Psicología positiva	Contextualización de como afectó el COVID-19 en la comunicación organizacional. Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad internacional de la Rioja y Universidad internacional de Cataluña.

						intervenciones desde la Psicología Organizacional Positiva. Se concluye que la Psicología Organizacional Positiva puede ser eficaz en la gestión del tecnoestrés..			
36.	Constanza Veloso Besio	2019	Mejora de variables asociadas a psicología organizacional mediante capacitación en psicología positiva	Tesis doctoral para obtener el grado de Doctor en psicología. Universidad Complutense de Madrid. https://core.ac.uk/download/pdf/200764941.pdf	Evaluar la mejora de clima organizacional, satisfacción laboral y satisfacción vital, mediante capacitación en psicología positiva y habilidades sociales.	Metodología doble, en el primero se analiza la efectividad de la capacitación y en segundo, centrado en la intensidad de la capacitación.	Psicología organizacional	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad complutense de Madrid, España
37.	Juan Carlos Arroyo Cárdenas	2018	Proyecto Investigativo para el Análisis y Evaluación de la Psicología Organizacional Positiva en Hotel Playa Negra, Guanacaste, Costa Rica.	Trabajo final para Master en psicología del trabajo, de las organizaciones y en recursos humanos. Universidad Jaume http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/180360	Hacer una descripción, explicando y prediciendo cuan saludable son los trabajadores desde una óptica global. Por medio del modelo científico HERO(Healthy & Resilient Organizations) sobre la psicología organizacional positiva	Investigación para implementar plan estratégico basado en HERO al Hotel Playa Negra, Costa Rica.	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de Jaume
38.	Alegna Cruz Ruíz & Maiky Díaz Pérez	2019	Organizaciones exitosas y trabajadores felices. Una mirada crítica desde la ciencia del espíritu	Artículo de revista: Universidad de La Habana. No. 288. ISSN 0253-9276	Se profundiza en el estudio de modelos actuales sobre la felicidad en distintos dominios de la vida del ser humano y específicamente en el mundo laboral.	Se presenta una revisión bibliográfica a partir de la cual se consideran conceptos y métodos de la gestión de la felicidad en las empresas.	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad de La Habana, Cuba.
39.	Omar Eduardo Contreras y Nadia Gabriel Garibay	2020	Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina	Artículo de revista: Inmediaciones de comunicación. Vo. 15 (2) versión On-line ISSN 1688-8626	Describe las principales características de los estudios sobre la comunicación en las organizaciones e identifica las zonas de coincidencias para futuras investigaciones empíricas, desde	Estudio teórico-filosófico	Ciencias de la comunicación.	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico	Universidad Autónoma de Zacatecas, México

					cinco perspectivas y abordajes, particularmente mexicanas				
40.	Luciana Mariñelarena-Dondena	2012	Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva	Artículo de revista: Psicodebate. Psicología, cultura y sociedad. Vol. 12 pp. 9-22 ISSN 1515-2251	El trabajo analiza la recepción y el desarrollo de la Psicología Positiva en la Universidad de Buenos Aires, en el período 1998-2008	Se trata de una investigación de carácter historiográfico que podría incluirse dentro de los estudios ex-post facto retrospectivo de acuerdo con la clasificación de Montero y León (2007). En dichos estudios las unidades de análisis son objetos, habitualmente documentos.	Psicología positiva	Lectura y algunos constructos servirán como insumos para el Mco. Teórico. Construcción de línea de tiempo de la psicología positiva.	Universidad nacional de San Luis
41.	Gonzalo Hervás	2009	Psicología positiva: una introducción	Artículo de revista: Revista interuniversitaria de formación del profesorado. Vol. 23 (3) Pp. 23-41 ISSN: 0213-8646	Se presenta una introducción sobre el desarrollo de este movimiento, sus antecedentes históricos y una descripción de los temas más importantes que se están trabajando en este campo	Revisión bibliografía.	Psicología general	Se retoman conceptos claves de la psicología positiva.	Universidad de Zaragoza, España
42.	Raúl Galiano Carrion	2014	La comunicación: Importancia, necesidad y procedimiento metodológico	Trabajo de grado para optar por el título de licenciado en educación primaria. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Universidad de Jaeén.	Mostrar la importancia de la comunicación para cada uno de los seres humanos con la finalidad de insertarse adecuadamente en su entorno social.	Memoria del Trabajo de Fin de Grado del trabajo de conceptos y prácticas básicas relacionadas con la comunicación.	Ciencias de la comunicación y educación.	Conceptualización de los conceptos propios del proceso de la comunicación.	Universidad de Jaén
43.	Belén Mesurado	2010	La experiencia de Flow o Experiencia Óptima en el ámbito educativo	Artículo de la revista latinoamericana de psicología. Vol. 42 (2). ISSN 0120-0534	Poner a prueba un modelo teórico que postula que el interés de los alumnos por la tarea escolar, la percepción de habilidad para desarrollar esa tarea	Metodología cuantitativa, con un grupo de muestra de 295 niños y adolescentes, a quienes se les aplicó un cuestionario corto	Psicología positiva	Construcción de la conceptualización de Flow y su uso en el trabajo.	Centro Interdisciplinario de Investigaciones en Psicología Matemática y Experimental

					y la percepción de desafío que la actividad presenta, ejercen un importante efecto sobre la experiencia óptima en el ámbito educativo	sobre el estado de Flow.			
44.	Martín E. Seligman	2011	La auténtica felicidad	Libro. Ediciones B. ISBN-13 : 978-8498725087	Provee de las herramientas para identificar nuestros aspectos más positivos y desarrollarlos, a fin de mejorar sensiblemente nuestra vida y las de los que nos rodean.	Reúne experiencias propias de la práctica de Seligman como fragmentos de sus libros e investigaciones anteriores.	Psicología positiva	Conceptualización de la psicología positiva, elementos propios y las características.	Universidad de Pensilvania, Estados Unidos

Presentado por: Silvia Hazel González.

Fecha: 12 de abril 2022