



**COMUNICACIÓN INTERNA Y FELICIDAD ORGANIZACIONAL.
APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD**

AUTORA:

JULIANA SERNA GALLEGO

ID: 000157954

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2018**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y FELICIDAD ORGANIZACIONAL.
APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD**

JULIANA SERNA GALLEGO

ID: 000157954

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesora

ANA MARÍA VALENCIA HENRÍQUEZ

Magíster en Comunicación Digital

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN**

2018

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art. 82 régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTOR (ES) *Wiana Soma Galego*

A Gustavo y a Laura...

AGRADECIMIENTOS

“No pretendo contestar estas preguntas ni resolver las cuestiones que plantean. No voy a aportar “la” respuesta definitiva, si es que existe. Pero me parece indispensable formularlas, tan claramente como sea posible; porque demasiado a menudo hoy actuamos como si dichas preguntas ni siquiera existiesen”.

Roger-Pol Droit – La filosofía no da la felicidad... Ni falta que le hace (2016, pág. 106)

Uno de los primeros regalos que recibí de mis papás fue un diccionario, *El Pequeño Larousse Ilustrado* (1982), que todavía conservo. Comienzo este asunto de dar las gracias con ese recuerdo porque desde ahí vienen las razones para sentirme contenta con el camino que elegí: el de las preguntas, las respuestas y los caminos que se recorren entre unas y otras. El diccionario fue una especie de premonición sobre la búsqueda del conocimiento académico en mi vida, gracias a mi familia por el apoyo constante en lo que he recorrido, sin ellos – Laura, Gustavo y Alejandra – nada sería posible.

Al cuerpo de docentes de la Maestría en Comunicación Organizacional y a mis compañeros por la cantidad de conversaciones que ocurrieron en los salones y fuera de ellos, porque fue ahí en los diálogos con profesionales de primer nivel que las ideas tomaron forma y se convirtieron en este documento. A las comunicadoras y comunicadores organizacionales que aceptaron participar en este proceso y resolver mis preguntas: gracias por ayudar en esta iniciativa y por su pensamiento de apertura sobre la importancia de compartir el conocimiento para la mejora de las prácticas de comunicación.

Por último, gracias a las amigas y amigos que estuvieron ahí para levantarme durante este proceso, los adoro con el alma y de ahora en adelante decretamos viernes de salsa por un buen tiempo.

RESUMEN

Esta es una investigación exploratoria descriptiva que pretende dar luces sobre la forma en la que la gestión de la comunicación interna tiene relación con la construcción de intangibles como el bienestar subjetivo de los colaboradores y la felicidad organizacional y la manera en la que esta relación comienza a entenderse como un factor de sostenibilidad. Para esto, se conversa con profesionales de la comunicación que trabajan en organizaciones de diferentes tamaños y sectores en Colombia. De este modo, se observa que, aunque la diversidad organizacional es la constante las prácticas innovadoras y transformadoras son cada vez más comunes y también afectan los asuntos internos como la comunicación.

PALABRAS CLAVE

Bienestar subjetivo, felicidad organizacional, comunicación estratégica, comunicación interna, prácticas de comunicación, Gestión de la comunicación, sostenibilidad.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. MARCO REFERENCIAL	16
3.1 Estado del Arte.....	16
3.2 Contexto.....	20
3.3 Marco Conceptual.....	21
4. FELICIDAD ORGANIZACIONAL, OTRA PERSPECTIVA PARA LAS EMPRESAS DE HOY	24
4.1 Tendencias organizacionales: el foco está en los individuos.....	24
4.2 Lo primero es el bienestar de los individuos	32
4.3 De la perspectiva del individuo a la prospectiva organizacional.....	35
4.4 Felicidad Organizacional: modelo, partes y momentos.....	38
4.5 El liderazgo firme y cercano	42
4.6 El estilo directivo para la felicidad organizacional.....	46
5. LIDERAZGO: UN TEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA	48
5.1 Estrategia y comunicación.....	49
5.2 La mirada estratégica de la comunicación interna.....	56
5.3 Comunicación interna y liderazgo	60
6 COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	66
6.1 Organizaciones sostenibles: un primer acercamiento	66
6.2 Sostenibilidad, comunicación y felicidad organizacional.....	73
7. METODOLOGÍA.....	78
7.1 Tipo de investigación.....	78
7.2 Diseño metodológico	78
7.3 Alcance de la investigación	78

7.4 Categorías y subcategorías.....	79
7.5 Instrumentos.....	80
7.5.1 Entrevista.....	80
7.6 Caracterización de las organizaciones	82
7.7 Caracterización de los entrevistados	83
8 ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS	84
8.1 Características de los ambientes organizacionales que propenden por la construcción de bienestar y felicidad organizacional.....	85
8.2 Gestión de la comunicación interna para la creación de prácticas de bienestar y felicidad organizacional.	97
8.3 Felicidad organizacional y sostenibilidad de las organizaciones.....	103
9. CONCLUSIONES	106
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1 Categorías y subcategorías.....	80
Tabla 2 Instrumentos. La entrevista.....	81
Tabla 3 Características de las organizaciones.....	83
Tabla 4 Caracterización de los entrevistados.....	84
Tabla 5 Evolución de las tendencias administrativas	26
Tabla 6 Cambios del concepto de bienestar.....	34
Tabla 7 Indicadores según Fernández.....	46
Tabla 8 Felicidad organizacional.....	85
Tabla 9 Comunicación	98
Tabla 10 Sostenibilidad.....	103
Ilustración 1 Modelo de felicidad organizacional según Fernández.....	38
Ilustración 2 Características del liderazgo efectivo	43
Ilustración 3 Dimensiones y principales focos del líder efectivo	44
Ilustración 4 Modelo del verdadero estrategia de Aljure.....	54
Ilustración 5 La comunicación estratégica. Administrar el futuro. Pérez.....	55
Ilustración 6 Las cuatro posiciones del líder. Manucci.....	61
Ilustración 7 Influencia del estilo directivo de la comunicación interna	64
Ilustración 8 La sustentabilidad sobre cuatro pilares	74

1. INTRODUCCIÓN

“La primera vez que fuiste a una reunión de académicos aprendiste que nunca hay que decir “no sé”. Se debe decir “no estoy seguro”: frase que no aporta información, pero deja abierta la posibilidad del conocimiento”

Margarita García Robayo - Primera persona (2018, pág. 111)

Desde hace varios años los expertos en comunicación organizacional hablan de la necesidad de orientar la gestión de la comunicación interna con el propósito de tener identidades corporativas fortalecidas. Una comunicación que supere las herramientas o las prácticas que se plantean desde la dirección de comunicaciones y sus objetivos por área, para llegar a situaciones que se piensan más allá de la táctica y se orientan al fortalecimiento del *corpo* organizativo, la transmisión de lo que podría considerarse el ADN organizacional y la generación de culturas en coherencia con los planteamientos filosóficos y estratégicos que marcan los rumbos de la gestión y de las personas que la hacen posible.

Una definición que nos acerca al concepto de identidad corporativa es la de Costa, para quien ésta no se crea de un modo racional a partir de conceptos, sino de un modo sensorial a través de la experiencia frente a la organización. “De hecho la imagen pública, la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la empresa. Esta *ligazón* es función del sistema de identidad corporativa” (Costa, 2009, pág. 58).

La perspectiva expuesta por Costa permite pensar que dichas vivencias y experiencias no deberían plantearse solo para públicos externos, deberían incluirse en este planteamiento la mirada sobre los grupos de interés internos o colaboradores, esos que conforman la organización y tienen responsabilidad en la creación de la productividad, la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la misma. Los grupos de interés internos son decisivos, pues la personalidad de los miembros y sus niveles de satisfacción son determinantes para la creación, evolución y

transformación de la cultura organizacional, como lo explica Capriotti (1999) cuando afirma que los individuos están equipados con un conjunto de experiencias personales que llevan consigo a la organización, transformándola según los elementos que conforman su equipaje.

“De esta forma, aquellos que conforman los públicos o grupos de interés internos también deberán ser tenidos en cuenta desde la perspectiva de la gestión de la comunicación con el propósito de ser informados, conquistados y seducidos, pues su papel en la creación del valor de los intangibles organizacionales es innegable”. (pág. 148)

Esta es una manera de ver y entender cómo las organizaciones disponen sus recursos, establecen sus modelos de gestión, como un asunto paradigmático –en el que el mayor beneficio– siempre es para la organización. Esfuerzos que se piensan y ejecutan desde la conservación de los ambientes positivos para el desarrollo organizacional, en una lógica de una sola vía.

En la actualidad, se habla bastante de cómo deberían gestionarse aquellos aspectos que están orientados hacia la búsqueda del bienestar laboral de los colaboradores y su relación con la productividad y el papel que desempeñan, en particular, los modelos de gestión de la comunicación interna, generación de compromiso y liderazgo; cada vez son más populares los conceptos sobre diseño organizacional, que se basan en la necesidad de entender las organizaciones como espacios de intercambios de saberes entre individuos y no como simples recursos que se plantean dentro del eficientismo. La generación de buenas prácticas y su continuo fortalecimiento dentro de organizaciones, gremios y sectores parece ser la constante en un mundo que luego de la globalización busca la sostenibilidad como la respuesta ética de organizaciones conscientes del impacto que generan sobre los diferentes grupos de interés que rodean a la empresa y sus negocios,

“Para recuperar dicha confianza desde dentro en cada una de las esferas, es necesario llevar a cabo buenas prácticas. La gente está cansada de ideologías y discursos, de tantas palabras ya gastadas, y lo que quiere sobre todo es ver buenas prácticas. En el fondo, las buenas prácticas son iguales en todas las culturas, a pesar de la gran diversidad que existe en nuestro mundo global: las buenas prácticas empresariales lo son tanto en España como en México, China o cualquier otro lugar”. (Cortina, 2005, págs. 13 -14)

La felicidad en las organizaciones es, también, un tema que ocupa los titulares de medios masivos y contenidos en redes sociales con un llamado a la necesidad de repensar los asuntos que se derivan de las dinámicas laborales como: relaciones entre colaboradores y directivos; la flexibilidad en la jornada laboral; la función de crianza de los empleados y el tiempo que se necesita para llevarla de forma adecuada, y la relación de estos con la felicidad individual y la gestión del bienestar laboral y la felicidad en el trabajo. Incluso se realizan certámenes que buscan conocer investigaciones académicas y prácticas organizacionales alrededor del tema, como el Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional (2015), que en el 2015 tuvo su segunda versión y contó con actividades en Argentina, Chile, Colombia y Guatemala. Así se vislumbra el interés de muchos de los miembros de cuerpos directivos por entender la manera en la que la búsqueda de la felicidad organizacional no es una situación fantasiosa, por el contrario, se consolida como una mirada estratégica que podría fortalecer algunos intangibles organizacionales.

La felicidad es considerada por las Naciones Unidas como un derecho fundamental y desde allí se hacen llamados constantes a las organizaciones gubernamentales y civiles para direccionar esfuerzos en su búsqueda. (Naciones Unidas, 2012) Esto se suma a varios análisis que vienen desde la psicología organizacional, en particular aquella que hace aproximaciones para entender las realidades comportamentales de las organizaciones, en las que se destacan los asuntos laborales como una fuente de estrés, que en altos niveles individuales y poblacionales podría convertirse en un riesgo para la organización, pues compromete aspectos de la sostenibilidad. Así lo explica Robbins:

[...] Desde el punto de vista de los individuos, incluso grados bajos de estrés les podrían parecer indeseables. Por tanto, es probable que los trabajadores y la dirección tengan nociones diferentes de lo que constituye un grado aceptable de estrés en el trabajo. (Robbins, 2004, pág. 584)

Además, muchas de estas investigaciones se están preguntando cuál es el impacto financiero que puede tener enfocar las estrategias de desarrollo organizacional hacia la búsqueda del fortalecimiento del bienestar subjetivo y la felicidad, según Edward Diener, profesor asociado a las universidades de Illinois en su conferencia *Midiendo el bienestar subjetivo para la toma de decisiones y su uso individual* en el mundo de los negocios las personas más felices significan para

las empresas menor inversión en temas de salud de los colaboradores (incapacidades o pensiones por invalidez); mayor compromiso y lealtad en el trabajo; menor rotación de personal ubicados en puestos de alto nivel y más proactividad y creatividad en las personas que trabajan en la organización. Son varias las posturas, académicas y de otra índole, que se presentan desde los años 80 del siglo XX, cada vez con mayor frecuencia, sobre la necesidad de tomar medidas sobre los efectos que tienen para las personas las presiones de los entornos laborales y los beneficios que tienen para los individuos generar actitudes más amables consigo mismos y con el entorno. (Diener, 2014)

En la actualidad, son cada vez más recurrentes los espacios de diálogo empresarial y académico –congresos, foros, simposios – en los que se expone la necesidad de intercambiar experiencias sobre los asuntos íntimos de los individuos y su relación con la transformación de sus lugares inmediatos. Allí se encuentra una perspectiva que rescata la importancia de restablecer la lentitud como un sello de garantía y de la necesidad de repensar –a la luz de este concepto– estructuras sociales la familia, la culinaria o el trabajo. Uno de los principales expositores de esta idea es el periodista canadiense Carl Honoré quien afirma:

La gente también quiere decidir cuándo trabaja, quiere tener el control de su tiempo, y los negocios que se lo garantizan están cosechando los beneficios. En nuestra cultura basada en el principio de que el tiempo es dinero, dejar que los trabajadores decidan sus horarios es algo muy difícil de aceptar. (Honoré, 2004, pág. 171)

Esta reflexión entrega una visión sobre la manera en la deberían comenzarse a considerar con mayor frecuencia como asuntos de interés en áreas como la gestión del talento, la comunicación interna y la sostenibilidad en las organizaciones con factores que inciden en la reputación como el estilo de liderazgo, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional. En el libro *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el diseño organizacional*, los autores Olga Lucía Anzola Morales, Diego Armando Marín Idárraga y Juan Carlos Cuartas Marin – apoyados en la definición de Burton & Obel del 2004) – lo explican del siguiente modo:

“[...] un proceso de formulación estratégica que surge en respuesta a una necesidad adaptativa, de mejoramiento o de resolución de la problemática, formaliza un conjunto de intenciones que se traducen en exigencias que generalmente requieren de: la reformulación de la estructura organizacional de tal manera que se haga visible y viable lo que se plantea como una necesidad gerencia; la cultura asumida como un conjunto de prácticas y racionalidades presentes en la cotidianidad de las empresas que pueden favorecer o no lo planteado; los sistemas de coordinación; la revisión de los flujos de información y de recursos; las relaciones de autoridad, las formas de distribución del poder y la toma de decisiones; las reglas de juego establecidas; y la revisión de sincronías y, porque no, de los desajustes existentes entre estrategia, estructura y cultura, adecuando aquellos elementos o circunstancias que pueden estar impidiendo o dificultando, retardando o haciendo costoso el logro de lo planteado. (Anzola, Marín, & Cuartas, 2017)

Es pues necesario, establecer conversaciones sobre los asuntos estratégicos de la gestión de la comunicación interna, en relación con los aspectos que constituyen asuntos que -por lo general- tienen que ver con otras áreas de apoyo, pero que en la actualidad hacen parte de las transformaciones de la gestión, tanto desde la conceptualización como en la generación de prácticas y herramientas. Este trabajo pretende activar esa conversación entregando cinco entrevistas con líderes organizacionales dedicados a la gestión de la comunicación organizacional o corporativa de cinco organizaciones de diferente naturaleza, tamaño y sector en el país: Nestlé Colombia, Cementos Argos, Empresas Públicas de Medellín y Confiar Cooperativa y Financiera y la Congregación Mariana – Organización VID.

Esta serie de conversaciones pretende comprender cómo aporta la gestión de la comunicación interna en la creación de ambientes que faciliten el bienestar y felicidad organizacional, esto con el fin de explorar las que existen entre la gestión de asuntos entendidos tradicionalmente dentro de los procesos que salvaguarda la Gestión Humana y temas que deberían atenderse también con la mirada estratégica de comunicaciones porque afectan la construcción de intangibles como la sostenibilidad. Es este trabajo un llamado a compartir las prácticas, dialogar sobre ellas y sobre todo a crecer hacia nuevos rumbos en el análisis del fenómeno comunicativo.

Las preguntas que intenta resolver este trabajo son las siguientes:

¿Cómo aporta la gestión de la comunicación interna en la creación de ambientes que faciliten el bienestar y felicidad organizacional en cinco organizaciones de diferente naturaleza, tamaño y sector económico en Colombia?

¿Cuáles son las características de los ambientes organizacionales que propenden por la construcción de bienestar y felicidad organizacional?

¿Cómo la gestión de la comunicación interna propicia la creación de prácticas de bienestar y felicidad organizacional?

¿De qué manera la gestión del bienestar y felicidad organizacional contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones?

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo general

Comprender cómo aporta la gestión de la comunicación interna en la creación de ambientes que faciliten el bienestar y la felicidad organizacional en cinco organizaciones de diferente naturaleza y sector económico en Colombia.

2.2 Objetivos específicos

1. Determinar las características de los ambientes organizacionales que propenden por la construcción de felicidad organizacional
2. Registrar la manera en la que la gestión de la comunicación interna propicia la creación de prácticas de bienestar orientadas a la consecución de la felicidad organizacional.
3. Identificar la forma en la que la gestión de la felicidad organizacional contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Estado del Arte

El estudio de la Felicidad Organizacional, desde el concepto y desde la práctica, atraviesa una serie de miradas e investigaciones alrededor de temas que hacen parte de la gestión de la comunicación y de la gestión humana o del talento, esto debido a que son los procesos que están afines con el desarrollo de los individuos y sus relaciones personales, sociales y con la organización.

Dichas investigaciones profundizan en el nivel de relación que tienen los aspectos psicológicos en la forma en la que las organizaciones ya los conciben como factor de desarrollo y de éxito estratégico. Durante los últimos años la cultura organizacional fue estudiada desde la perspectiva de diversas áreas de las ciencias sociales como la psicología, comunicación, antropología y sociología. Muchos de estas investigaciones y desarrollos académicos miraron, con especial interés, la manera en la que dentro de las empresas los individuos generan vínculos entre sí y la organización y cómo relaciones alimentan la cultura organizacional y el *engagement*.

Diferentes académicos del mundo han coincidido en la importancia de analizar cómo la cultura organizacional se relaciona con el desarrollo de la estrategia y de qué manera los aspectos psicosociales que tienen que ver con los planteamientos de la misma; incluso al punto de incluir conceptos y prácticas dentro de lo que se denomina felicidad organizacional. Además, en la actualidad también se tiene en cuenta este aspecto en la prospectiva y los asuntos que se gestionan en la búsqueda y construcción de la sostenibilidad organizacional. *Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial*, es uno de los estudios que reflexiona sobre los temas decisivos para el desarrollo organizacional; este estudio -que tiene una mirada desde la psicología- fue publicado en el 2013 por Alejandro Álvarez Nobell y José Antonio Muñiz, en el resumen del artículo los autores explican la importancia de la investigación de la siguiente manera:

“Las organizaciones, económicamente sustentables, deben servir a las personas, las de dentro y las de fuera de las mismas, para contribuir desde la misión que se marquen, a su felicidad. Partiendo de la hipótesis de que a mayor impregnación de la cultura organizacional, mayor grado de felicidad entre las personas de una organización; se presentan los resultados de una investigación que permitió vincular la felicidad de las personas, desde una perspectiva psicosocial, con la implantación de la Cultura Organizacional (sentido de pertenencia y compromiso). El estudio de caso se realizó en 2011/2012 en una compañía líder en Europa del sector de la distribución” (pág. 7)

Durante las pesquisas para este trabajo, surgió la necesidad de entender que el tema de la felicidad organizacional no está estudiado o entendido desde la comunicación. Así pues, fue necesaria la lectura y comprensión de varios autores y textos de psicología positiva para, desde allí, entender el bienestar subjetivo. Además, cobró importancia la forma en la que las organizaciones están replanteando algunas de sus prácticas de relacionamiento con grupos de interés internos con dos focos: la necesidad de mayor alineación estratégica de los colaboradores y la mejor interacción de estos en los sistemas sociales.

Muchos de los modelos de gestión que tienen las organizaciones latinoamericanas -por ende las asentadas en esta región-, contemplan la necesidad de atender asuntos que tienen que ver con mejorar procesos que impactan directamente a los grupos de interés internos de las organizaciones -sin importar su naturaleza o sector-; algunos de estos modelos surgen de comprender y diseñar contingencias frente a situaciones que antes eran desconocidas para las organizaciones como la manera en la que el ausentismo o la rotación del talento impactan los asuntos estratégicos y del largo plazo de las compañías. Este es el enfoque con el que se desarrolla la investigación *Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables*, un estudio que plantea que los riesgos psicosociales como el estrés, afectan la productividad empresarial y regional, tocando de manera sensible el PIB con costos que se calcularon en el 2002 alrededor de los dos millones de euros y que para el 2007 en Colombia, el entonces Ministerio de la Protección Social encontrara -a través de estudios sobre los riesgos psicosociales- que entre el 20% y el 33% de los encuestados manifestaron sentir altos niveles de estrés. (Grueso, Rey, González, Ardila, & Pineda, 2013)

Además de los fenómenos y prácticas desde la gestión humana o del talento en las organizaciones, cuando se habla de felicidad organizacional se habla, también, de comunicación interna -como fenómeno y como práctica-, desde la perspectiva de la gestión relacionada con los aspectos estratégicos, filosóficos y culturales de las organizaciones. Una de las investigaciones que refiere a los impactos que puede tener la construcción de la estrategia desde el punto de vista de la gestión de la comunicación y el desarrollo planificado (o no) que puede darse dentro de las prácticas comunicativas es *La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa*, sus autoras Eliana A. Celis García y Clara I. García Villamizar (2014) explican que si bien la gestión de la comunicación interna se considera determinante, situaciones como la falta de presupuesto la alejan del carácter estratégico:

“Con referencia a la relación con los públicos internos, los resultados evidencian que aunque para las organizaciones los públicos internos como empleados y directivos son de gran importancia y destinan tiempo al fortalecimiento de las relaciones con este grupo de interés; no se destina presupuesto para esta gestión, así que las acciones no podrán evidenciar un gran impacto estratégico, y se centran en acciones que se considera, no requieren alta inversión”. (pág. 62)

Una de las miradas contempladas dentro de las revisiones para este trabajo, tiene que ver con los asuntos que construyen lo estratégico de la comunicación y cómo ocupan el interés de organizaciones del sector privado, público y sin ánimo de lucro; dentro de las investigaciones en este campo se resalta la realizada por Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán-Ramírez (2012), llamada *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo* que da cuenta del panorama de la gestión de la comunicación en Colombia y de la forma cómo el perfil del comunicador organizacional o corporativo necesita revisarse y renovarse, pues los asuntos que le competen se mueven más en lo fenomenológico de las relaciones y no en la administración de instrumentos o medios:

“[...] estudios recientes sobre comunicación estratégica proponen modelos más democráticos a las empresas para gestionar la comunicación. Las prácticas de corte humanista y de apertura al diálogo sincero y transparente con los públicos y grupos que se ven afectados por sus

decisiones o que afectan su estabilidad, como la responsabilidad social empresarial, constituyen esta demostración. (pág. 157)

Además, se revisaron investigaciones que develan la manera en la que los colaboradores entienden y asumen (para sí y para otros) la responsabilidad social empresarial de las organizaciones en las que trabajan y si esta genera algún tipo de valor para ellos. En este ámbito, se puede señalar el trabajo de Roberto O. González Valles P e Iliá C. Rosario Nieves (2014), autores de *Desarrollo, construcción y validación de la escala percepción de los empleados hacia la Responsabilidad Social Empresarial*, un estudio que entrega un modelo de medición para medir la percepción de los colaboradores sobre temas de RSE en organizaciones puertorriqueñas que entre las varias conclusiones que tiene se pueden resaltar el desconocimiento que hay sobre los impactos de políticas de RSE en los colaboradores y las necesidades que surgen y que se solucionarían en mejor medida si es la academia (universidades y centros de formación especializados) quien los asume; Moros, González y Nieves (2014) lo manifiestan así:

“3. Adentrar en las organizaciones y educar a los gerenciales sobre la importancia de divulgar su RSE, o en su defecto, la importancia de adoptar prácticas de RSE tanto para la organización como para los *stakeholders*. 4. La academia debe hacer énfasis a la importancia de la RSE, incluyéndola en los diseños curriculares, tanto a nivel universitario como a nivel graduado. 5. Debido a la escasez de investigaciones del tema en Puerto Rico se recomienda llevar a cabo investigaciones donde pueda evaluarse la influencia de la RSE hacia el compromiso del empleado, la fidelidad del comprador, las alianzas de los suplidores, la aceptación de la comunidad, el apoyo de los entes gubernamentales.” (pág. 46)

La revisión de referentes investigativos para este trabajo de grado, da como resultado que los temas que atañen a la comprensión de los asuntos del bienestar de los colaboradores están más relacionados con la psicología o la sociología que con miradas de comprensión desde la comunicación y que en este campo siguen construyéndose investigaciones sobre la estrategia de la comunicación pero no tanto reflexiones sobre el fenómeno interno de la comunicación organizacional y su relación con la construcción del bienestar subjetivo de los colaboradores y la felicidad organizacional como un asunto estratégico. Además, debe tenerse en cuenta que los conceptos bienestar subjetivo y felicidad organizacional están estrechamente relacionados y son casi dependientes en su construcción.

3.2 Contexto

El interés de organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo para que los países construyan indicadores como la Felicidad Interna Bruta (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017) -medición que intenta determinar factores de desarrollo humano más allá de los asuntos financieros- y los llamados constantes que hace las Naciones Unidas por el diseño y ejecución de políticas públicas que beneficien las estructuras sociales que procuran la inclusión y sostenibilidad -este llamado se escucha con mayor fuerza desde el 2012, año en el que la ONU promulgó el 20 de marzo como el Día Internacional de la Felicidad (Naciones Unidas, 2012)- son un par de ejemplos sobre las razones que han llevado al incremento del flujo de información sobre este tema y su florecimiento en el ámbito académico y empresarial.

Dentro de esa convocatoria mundial por la construcción de un ambiente más equitativo para todas las personas –sobre todo para quienes hacen parte de los sectores sociales y económicos más vulnerables–, la ONU reconoce como fundamental el papel que tienen las organizaciones y sus líderes en la construcción de ambientes sostenibles, pensados desde la preservación y el fortalecimiento de acciones que deriven en la vivencia plena de los Derechos Humanos y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Uno de estos llamados se hace a las organizaciones productivas para que, en compañía de los gobiernos locales, se construyan agendas que promuevan el empleo digno y políticas públicas que promuevan acciones de bienestar pues se considera que:

“[...]los medios de subsistencia y los empleos son esenciales para el bienestar humano y la erradicación de la pobreza, el aumento del acceso equitativo a los recursos naturales y su uso, la reducción de la desigualdad de género y de otro tipo y la facilitación de una mejor protección ante las tensiones económicas y medioambientales”. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016, pág. 4)

En Colombia existen normas de carácter nacional que hablan sobre las responsabilidades de los empleadores en el momento de disminuir los riesgos psicosociales para los colaboradores, como la Resolución 2646 del 2008 del entonces Ministerio de la Protección Social, ahora llamado Ministerio del Trabajo (2008) por la cual se establecen disposiciones para la caracterización de los riesgos psicosociales y de las enfermedades que pueden derivarse del estrés ocupacional.

La forma en la que las personas establecen relaciones con las organizaciones tiene hoy un espacio para el intercambio y la formación de conocimientos -tanto en espacios formales académicos como en otros lugares- y hoy por hoy son cada vez más comunes los seminarios, foros y simposios que tienen como objetivo intercambiar experiencias y conceptos alrededor del bienestar y la felicidad de los colaboradores organizacionales y la relación de esto con la construcción de intangibles como la productividad y la cultura de una organización. Este es el caso del Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional -Clafo- (Universitas, 2016) el Foro Felicidad 2.0 auspiciado por el diario económico La República (La República, 2018) o el Congreso de Felicidad “A la rueda rueda”, (A la rueda rueda, 2017) actividades que comienzan a verse dentro de las agendas de los directivos que se ocupan del talento organizacional y que permite la visibilización y el intercambio de prácticas sobre el bienestar organizacional y su inspiración estratégica.

3.3 Marco Conceptual

Para poder comprender un fenómeno organizacional derivado de una práctica que surge del día a día o de la implementación de un modelo de la administración, es necesario hacer una revisión teórica, que oriente la comprensión de lo que se observa y mantenga la dirección sobre las interpretaciones que podrían surgir.

Cuando se habla de fenómenos que tienen que ver con la observación y el estudio de variables y factores relacionados con la gestión de la comunicación interna y el fortalecimiento de la cultura organizacional debe tenerse en cuenta posiciones como la de Joan Costa quien es considerado uno de los estudiosos más importantes del tema de comunicación corporativa y la estrategia que se plantee para su gestión. Para esto es necesario conocer los públicos de la organización:

[...] Este aserto implica una doble enseñanza que habrá de ser comprendida y asumida por los responsables de la empresa: 1. no puede haber estrategia de comunicación al margen de la comprensión de sus públicos destinatarios y 2. no puede haber estrategia de comunicación independiente de la estrategia general de la empresa. (Costa, 2009)

La cultura organizacional al igual que la comunicación, tiene dos formas de estar en las empresas: como fenómeno y como resultado de la gestión, esto con el propósito de que estén lo más alineadas posible y que favorezca el rendimiento interno que se debe tener para alcanzar las metas propuestas según lo dicte la estrategia empresarial.

Las intervenciones y adopciones de modelos que apuntan a la felicidad de las organizaciones tienen que ver con este aspecto, pues en la actualidad cuando se habla de sostenibilidad empresarial se habla también de esos esfuerzos y gestiones internas que pretenden mantener el negocio en el largo plazo a pesar de la incertidumbre actual. Para Capriotti, académico y consultor español, deben tenerse en cuenta las siguientes etapas para gestionar de manera adecuada la cultura en una organización:

[...] a) La determinación de la cultura corporativa actual, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de una organización.

b) La definición de la cultura corporativa deseada, estableciendo el perfil de cultura deseado y comparando la cultura deseada con la cultura actual, para determinar cuál es el “gap” entre una y otra.

c) La actuación sobre la cultura corporativa, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendentes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada. (Capriotti, 1999, pág. 151)

De este modo puede considerarse que en la actualidad las organizaciones que buscan ser un referente de gestión y resultados se enfocan también en aquellos aspectos que son importantes para sus colaboradores y que les permiten pensar en sus trabajos como algo que posibilita el desarrollo de su proyecto de vida y el de sus allegados.

Además, la gestión y el fortalecimiento de aquellas variables y factores que tienen que ver con el desarrollo del bienestar subjetivo y que tienden a la felicidad organizacional pueden luego significar mejoras en aspectos financieros o de la estructura “dura” de los negocios, así lo explica Fernández:

Las emociones positivas aminoran el ausentismo laboral, mejoran la salud de los trabajadores y aumentan los comportamientos de seguridad y autocuidado, permitiendo a

las organizaciones disminuir significativamente los costos por accidentalidad, selección, inducción y capacitación. (Fernández I. , 2015, pág. 78)

Después de todo, las organizaciones son las personas que las conforman y se debe tener entonces un especial conocimiento sobre la manera en la que determinan aspectos cruciales para el desarrollo de la organización. Es entonces fundamental, tener en cuenta las definiciones históricas, tanto desde la perspectiva filosófica como psicológica de lo que los seres humanos entienden por felicidad y la manera en la que esta definición impacta la vida diaria, la forma en la que se desarrollan como individuos y las maneras en las que, desde allí, establecen relaciones interpersonales y con organizaciones (dentro o fuera de ellas).

Son varios los libros y autores que analizan la felicidad. Entre ellos se encuentran Martin Seligman, con sus libros *La auténtica felicidad* (2002) y *Floreecer* (2011); Jonathan Haidt, quien escribió *La hipótesis de la felicidad* (2006) y el español Eduardo Punset, reconocido por el texto *El viaje a la felicidad: las nuevas claves científicas* (2012). Estos autores permiten entender la felicidad tanto en su dimensión individual como colectiva y la manera en la que los humanos se orientan a su consecución. Esta contribución teórica permite encontrar elementos clave en el momento de analizar la gestión de la comunicación interna en una organización, sobre todo desde aquellas que se relacionan con la búsqueda del bienestar de los individuos y en general de lo que se denomina felicidad organizacional.

4. FELICIDAD ORGANIZACIONAL, OTRA PERSPECTIVA PARA LAS EMPRESAS DE HOY

“[...] La reconciliación entre azar y necesidad es la base del proceso creativo de la naturaleza, porque el futuro no está determinado por el pasado sino sometido al azar, a las fluctuaciones, las bifurcaciones y las amplificaciones” [...]

Marcelo Manucci – La estrategia de los cuatro círculos (2006, pág. 55)

4.1 Tendencias organizacionales: el foco está en los individuos

El siglo XXI trajo consigo cambios en los paradigmas desde los que se observan, piensan y conciben las organizaciones. Desde hace 20 años la mayoría de las corrientes de pensamiento que tienen que ver con el sustento de los aspectos administrativos, gerenciales y de relacionamiento se han transformado, tanto en la conceptualización como en las prácticas. Muchos temas que hace 60 años eran imposibles de aplicarse dentro del ámbito empresarial, hoy surgen con fuerza y parecen resolver necesidades de primer orden para las organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza. Estas tendencias administrativas, o de la *cuarta ola* como las denomina Chiavenato (2004), tienen en cuenta las transformaciones sociales y culturales que se dan en todo el planeta con la llegada de la ‘Era de la Información’, que fortalece una especie de relación distópica, en la que las organizaciones deben encontrar otros modos de pensamiento y actuación pues este momento histórico así lo determina, el autor brasileño lo explica de la siguiente manera:

Con el advenimiento de la Era de la Información, una nueva ola arrasó con las características de la Era Industrial. Los cambios y las transformaciones se fueron haciendo, gradualmente, más veloces, intensos y discontinuos. La falta de continuidad significa que los cambios dejan de ser lineales o secuenciales, que no existe una relación entre causa y efecto, sino que son totalmente diversos y sus fases totalmente distintas a las del pasado”. (pág. 108)

En el siguiente cuadro, se puede observar la evolución de las tendencias administrativas propuesta por Chiavenato (2004, pág. 107), teniendo en cuenta los énfasis, las teorías y los enfoques principales:

Énfasis	Teoría de la Administración	Enfoques principales
En las tareas	Administración Científica	Organización racional del trabajo
En las estructuras de la organización	Teoría Clásica	Organización formal Principios generales de la administración
	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad de la organización
	Teoría Estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal Análisis interno y externo de la organización
	Teoría Neoclásica	Centralización x Descentralización Funciones del administrador Administración por objetivos (APO)
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización informal Dinámica de grupo Motivación, liderazgo y comunicación
	Teoría del Comportamiento	Teoría de las decisiones Estilos de administración Cambio planeado de la organización
En el ambiente	Teoría de los Sistemas	Concepto de sistema abierto
	Teoría de las Contingencias	Análisis del ambiente

Énfasis	Teoría de la Administración	Enfoques principales
		Relatividad de la administración

Tabla 1 Evolución de las tendencias administrativas. Autor Chiavenato (2004)

Varios de estos temas aparecieron después de las transformaciones económicas y culturales que sucedieron con la globalización y, sobre todo, con la necesidad de prever políticas y estrategias frente a numerosas crisis económicas mundiales derivadas de las actuaciones corporativas y las malas decisiones de sus directivos. Así pues, existe un llamado a rediseñar incluso la mirada que tiene el pensamiento académico y las estructuras organizacionales que de allí se alimentan, así lo plantea el director Charles Ferguson en el documental *Inside Job* (Ferguson, 2010), premiado con el Oscar a mejor documental largo en el 2011 y reseñado en la mayoría de los festivales de cine de ese año. En esta película el Ferguson habla sobre la necesidad de confrontar los asuntos que se estudian en las universidades y cómo contribuyen al desarrollo de las sociedades actuales.

El sociólogo polaco Zygmunt Bauman es reconocido por sus análisis sobre los efectos de la globalización como un fenómeno financiero - económico - político cuyas repercusiones sociales y culturales pueden ser adversas si no se contiene. Uno de los llamados que hace Bauman a lo largo de su obra es el del peligro que corre la humanidad cuando las instituciones se ponen por encima de las personas, sobre todo de las poblaciones vulnerables, pues en la actualidad su poder es tan grande que sus malas acciones pueden dejar en peligro de supervivencia a miles de hombres y mujeres alrededor del mundo, escapar de la justicia o poner en jaque lo público. (Bauman, 1999, págs. 159 -160)

Es así como en la actualidad, las organizaciones buscan superar los enfoques mecanicistas y propender por el fortalecimiento de esas variables que determinan el interior de las estructuras organizacionales, donde lo corporativo nace y toma fuerza. Aquí debe entenderse lo corporativo como un asunto de visión integral e integradora, en el que cada persona, proceso y acción de la organización es vital y toma parte en las diferentes construcciones empresariales, como lo explica Costa (2009, pág. 50) “[...] corporativo viene de *corpus*. Es decir, designa una realidad total, una

unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así como concebimos la empresa en tanto que organismo”. Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas abiertos y como tal deben corresponderse con la sociedad y sus miembros. Si la sociedad está compuesta de individuos las organizaciones deberán comportarse en favor de estos y sus búsquedas. Parece una verdad de perogrullo, pero lo cierto es que es un territorio que apenas se discute desde hace unos años para acá.

Las organizaciones que tienen en cuenta las tendencias sobre administración y gestión, se plantean una serie de nuevas posibilidades, caracterizadas por un llamado a otros enfoques de las consideradas áreas de apoyo organizacional, como las que comprenden los asuntos de las personas, el talento y la comunicación de la empresa, Chiavenato (2004) lo explica de la siguiente manera:

“Los desafíos del mundo globalizado y la velocidad implacable del cambio están llevándonos, indefectiblemente, a tener que ajustar y adaptar las organizaciones como condición básica para su supervivencia en el nuevo ambiente de los negocios. Las tendencias de las organizaciones en el mundo moderno se caracterizan por:

1. Cadenas de mando más cortas
2. Menor unidad de mando
3. Mayor amplitud de control
4. *Empowerment*
5. Énfasis en los equipos de trabajo
6. La organización como sistemas de unidades de negocios independientes
7. Infoestructura
8. Disminución de controles sobre las personas
9. Enfoque en la actividad central y en lo esencial
10. Consolidación de la economía del conocimiento

Esto demuestra que cada organización se encuentra ante desafíos complejos (externos e internos) que debe tomar en cuenta cuando define el diseño de su organización” (págs. 148 - 149).

Así pues, en la actualidad estos enfoques plantean que las empresas exitosas son aquellas que piensan que es fundamental -para su desarrollo- un mayor y mejor reconocimiento de las personas y su papel en la compañía. Es decir, la gestión empresarial actual -sin importar el área- trata de comprender las distintas maneras en las que los individuos o colectivos interactúan con las organizaciones y cómo todo esto cobra importancia cuando se habla en términos de productividad, rentabilidad, crecimiento, generación de valor, reputación, innovación y, sobre todo, sostenibilidad. “En estos tiempos, es difícil dejar de reconocer que la persona ha ido adquiriendo

mayor importancia en las organizaciones dentro del contexto de la llamada sociedad del conocimiento. La aparición de diversos conceptos como capital social, gestión del talento, liderazgo estratégico, trabajador del conocimiento y responsabilidad social corporativa, entre otros, es una expresión cabal de esa importancia”, así lo explican.

Cuando se habla de nuevas miradas, se habla también de retos y necesidades del conocimiento, tanto en las empresas como en quienes las dirigen. La globalización transformó la economía, la cultura y la sociedad; emergieron otras formas de concebir el mundo y entenderse dentro del mismo. Durante este tiempo, surgieron estudios y teorías sobre los diferentes impactos que tiene el capitalismo desmedido y su efecto sobre las personas y la naturaleza, sobre todo en los países considerados más vulnerables ya sea por su condición económica o por el nivel de transformación dada por los cambios derivados del calentamiento global. Dentro de los desafíos que tienen las organizaciones en este panorama actual se encuentra, por ejemplo, el de comprender fenómenos como el de la migración, pues según cifras de la Organización Internacional para las Migraciones (IOM, 2018), en la actualidad existen unos 257 millones de migrantes, esta entidad ha hecho énfasis en la importancia que tiene para el desarrollo sostenible del planeta la incorporación de estos migrantes a las estructuras económicas de los países que los acogen que para el caso de la Unión Europea podría estar entre los cinco y siete billones de euros, si los migrantes pudieran hacer uso de sus credenciales académicas y laborales.¹

Estos años han sido fundamentales para el desarrollo de una serie de monitores o sistemas de medición, que más allá de una batería de indicadores aplicados a los distintos componentes de una organización -sobre todo en lo que a intangibles se refiere-, aportan a la generación y transformación de los conceptos y las prácticas que tienen que ver con la efectividad organizacional y la generación de estructuras corporativas, con consideraciones sobre los diversos aspectos que tiene el flujo del negocio. Estos monitores son organizaciones que por su conocimiento, trayectoria y metodologías propias tienen la posibilidad de emitir una calificación

¹ Cifras sobre migrantes y su futuro: el Foro de la OIM en París demuestra cómo los datos ayudan a gestionar la movilidad humana

o concepto y contribuyen a la generación de un ecosistema organizacional en el que las buenas prácticas laborales son ya una constante y hacen parte de la cultura de las compañías más influyentes del mundo. Entre los más conocidos y utilizados por las organizaciones se encuentran Merco (2018) *Global RepTrak* (2018) y *Great Place to Work* (2018) tres metodologías de trabajo que buscan brindar información estratégica para que los directivos de organizaciones de diferentes tamaños y sectores tomen decisiones más acertadas frente a la construcción de relaciones con sus grupos de interés, la generación de valor y el fortalecimiento de la reputación corporativa.²

Una de las constantes de este tiempo, es que expertos y pensadores de diversos ámbitos académicos y empresariales estudian con cada vez más frecuencia las organizaciones y sus campos de influencia. De esas investigaciones surgen llamados constantes a entender a las empresas y las relaciones que construyen con sus grupos de interés, como un asunto que va más allá de los términos bursátiles y financieros. De este modo, son necesarios -y cada vez más frecuentes- los análisis que parten de entender la relación de los factores externos con los internos, en campos diversos que trascienden inclusive a los de la comprensión de los aspectos más íntimos de los seres humanos, su vida diaria y su relación con la prospectiva organizacional.

Así lo explican los *Critical Management Studies* -CMS por sus siglas en inglés-, un movimiento de pensamiento que analiza los principales paradigmas organizacionales, construidos en su mayoría durante la primera parte del siglo XX- y los confronta con las conceptualizaciones de lo que se conoce como posmodernismo. Estos estudios plantean que en la actualidad las organizaciones deben diseñarse basadas en nuevos ejes, derivados de asuntos relacionados con temas como el género, el poder, la ética y su relación con la globalización, el empleo y su influencia en el desarrollo de los individuos. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017)

Muchos de esos llamados tienen que ver con un análisis profundo sobre la transformación de las esferas privadas y la necesidad de estudiar y entender las relaciones que surgen a partir del

² Se deben considerar que estas tres metodologías de evaluación empresarial podrían tener algunas consideraciones similares, pero que en general cada una tiene un modelo específico que se traduce en la búsqueda de unos objetivos particulares.

trabajo y la participación de este concepto como un vector de desarrollo individual. Esta perspectiva es novedosa porque no se limita a lo comportamental, sino que intenta abordar la construcción de significados que tejen las personas alrededor del trabajo como concepto y experiencia, como una situación en la que tanto organización como empleado deberían ganar.

El trabajo -como concepto económico- está explicado por diversas escuelas de pensamiento entre las que también están los CMS, que plantean el trabajo bajo los análisis del italiano Mario Tronti, quien explicara en los años setenta que uno de los retos del capitalismo es tener ciclos de reformulación del valor del trabajo, en el que se trata de mediar la reducción del valor del mismo frente a la innovación técnica y la constante lucha de la clase trabajadora para que esto no pase. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017, pág. 110) De este modo, como lo explican los autores se deben entender las relaciones de producción y el fenómeno de la ocupación desde las perspectivas del capitalismo cognitivo y el trabajo inmaterial. Es decir, debe entenderse el trabajo es mucho más que una ocupación o una relación contractual, en la vida contemporánea el trabajo para los individuos es un asunto que define desde el sustento diario hasta la vida social. El trabajo atraviesa cada una de las esferas y roles de los seres humanos de la actualidad, define el ingreso, las relaciones, las metas, el proyecto de vida de hombres y mujeres que hacen parte de la era del conocimiento y de la cuarta revolución industrial.

Las nuevas miradas van desde las dicotomías planteadas para comprender lo público y lo privado, separando la esfera laboral de la que ocurría en la intimidad de la vida de las mujeres y los hombres. Estos estudios hablan que las concepciones que se basan en escuelas mecanicistas son insuficientes para explicar las transformaciones sociales derivadas de los cambios que trajeron el capitalismo en su máxima expresión, las tecnologías de la información y las comunicaciones y las tendencias de intercambios culturales que llegaron con la globalización y modificaron las necesidades, expectativas, deseos, lugares y tiempos de las personas, incluidos los que tienen que ver con la concepción personal del trabajo. De este modo, en la actualidad existen otras exigencias, tanto para los individuos como para las organizaciones, sobre los asuntos que deben pensarse a la hora de hablar de los colaboradores y sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización,

entendido esto como una variable estratégica para el negocio y la potencialización de los activos corporativos que potencian los intangibles.

Un aspecto interesante sobre la forma en la que los CMS consideran el trabajo tiene que ver con la manera en la que se entiende el fenómeno de la ocupación como una especie de sumatoria entre el trabajo inmaterial y el capitalismo cognitivo. El primero tiene que ver con la manera casi parásita que en la que el capital se relaciona con la capacidad de creación y producción de los individuos, pues es allí en dónde reside la fuerza externa que el sistema requiere para sobrevivir a los cambios y continuar su proceso de expansión. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017, pág. 112)

De otro lado se encuentra el capitalismo cognitivo, una especie de sistema más grande compuesto por lo que considera trabajo inmaterial y que tiene las siguientes características:

- Se acumula conocimiento, información y datos antes que mercancías, capital o bienes inmuebles.
- La producción de valor y plusvalía tiene que ver con materias intangibles como las facultades relacionales, emocionales, sociales, políticas y creativas de los trabajadores.
- La producción opera a partir de una lógica de red en la que las tecnologías de la comunicación juegan un papel fundamental. En este tipo de capitalismo ya no se produce en un punto aislado como podía ser el taller o la fábrica. Ahora, producir implica la interacción con muchas personas, sistemas, localidades, etc.
- La división del trabajo se produce a partir de dimensiones vinculadas con el conocimiento y las habilidades sociales. La experticia técnica en habilidades sociales u organizativas opera como eje de distribución de los empleados.
- Por todo lo dicho anteriormente, la clásica distinción entre trabajo abstracto y material desaparece. Todo trabajo es considerado un conglomerado de actividades materiales y abstractas.
- Desaparecen progresivamente los espacios tradicionales de producción. Se puede trabajar en casa, en centros comerciales, en centros de atención telefónica, bibliotecas, etc.
- Aparecen formas de contratación en las que prevalecen la flexibilidad, la precariedad y la alta rotación.
- La mercancía deja de ser valorada exclusivamente por su valor de uso y aparece la dimensión simbólica como elemento valorizador. Un producto antes que un elemento que hace algo es una “forma de vida”, una manera de relacionarse con los demás o de posicionarse socialmente. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017, págs. 116 - 117)

Así pues, si se tiene en cuenta la ocupación como fenómeno y las dos vertientes que los alimentan, se puede decir entonces que las organizaciones en la actualidad enfrentan nuevos retos,

que surgen desde la necesidad de transformar la mirada sobre los colaboradores y la forma en la que se relacionan con el trabajo, los proyectos de vida de las personas y asuntos como el bienestar y la felicidad. En la actualidad, esta es una tendencia administrativa que cada vez gana más fuerza y que tiene que ver con la visibilización de los resultados de organizaciones como Google Inc.³ (Girard, 2007) o Bancolombia⁴, (Yepes, 2016) ambas con orientaciones administrativas diferentes, pero con sintonía en el interés de sus directivos por la creación de relaciones cada vez más estables y equitativas con sus empleados, lo que se traduce en culturas corporativas consolidadas y que permiten la creación de ambientes que generan valor a través de la innovación.

4.2 Lo primero es el bienestar de los individuos

Dentro de los aspectos que surgieron con importancia y se consideran tendencia en administración y gestión, están aquellos que tienen que ver con las personas y su desarrollo, la manera cómo las emociones y sensaciones de los empleados impactan en las relaciones interpersonales que surgen en las organizaciones entre líderes y pares. Además, también se pregunta acerca de los procesos relacionales y la forma en la que moldean asuntos como la generación de valor, el retorno de la inversión, la innovación y la mejora continua. Esto ocurrió cuando los gestores de áreas de apoyo con incidencia en las personas que conformaban las organizaciones, acogieron los postulados de la psicología positiva, en palabras de Vera (2006) podría explicarse así:

La psicología positiva no es un movimiento filosófico ni espiritual, no pretende promover el crecimiento espiritual ni humano a través de métodos dudosamente establecidos. No es un ejercicio de autoayuda ni un método mágico para alcanzar la felicidad. No pretende ser un abrigo bajo el que arropar creencias y dogmas de fe, ni siquiera un camino a seguir por nadie.

³ En este libro el autor resalta la importancia de colaboradores identificados con la cultura organizacional y con niveles de satisfacción altos para la creación de ambientes colaborativos orientados a la generación de valor desde innovación.

⁴ El autor de este libro es Carlos Raúl Yepes, el expresidente del Grupo Bancolombia y que en la actualidad es asesor y conferencista en desarrollo y estrategia organizacional. El trabajo de Yepes es admirado por la transformación de cultural de un sector como el bancario hacia un propósito superior: una banca más humana.

La psicología positiva no debe ser confundida en ningún caso con una corriente dogmática que pretende atraer adeptos ni seguidores, y en ningún caso debe ser entendida fuera de un riguroso contexto profesional.

La psicología positiva es una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología.

El objeto de este interés no es otro que aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar, todo ello sin apartarse nunca de la más rigurosa metodología científica propia de toda ciencia de la salud.

La psicología positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente” . (págs. 4-5)

El principal autor de esta corriente es el estadounidense Martin Seligman quien en el 2002 publicó el libro *La auténtica felicidad*, (2002) allí planteó los principios que enmarcan esta manera de entender el comportamiento humano. Más tarde, en el 2011 el investigador lanzó *Floreecer* (2011), una especie de segunda entrega con algunas consideraciones sobre el asunto de la felicidad y cómo pueden delimitarse las categorías que lo componen. Una de las principales consideraciones o críticas que realiza el autor sobre su primera entrega sobre la felicidad, es que se plantea como un monismo, es decir un concepto unidireccional sobre el que no cabe mayor estudio o análisis pues no se puede de construir en sus partes para ser analizado, así lo explica el autor:

[...] Los monismos avanzan más cuando existe la menor cantidad de variables y por eso pasan airoso la prueba de la “parsimonia”, el principio filosófico que establece que la respuesta más sencilla suele ser la respuesta correcta. Pero la parsimonia también tiene un límite inferior: cuando hay muy pocas variables para explicar los abundantes matices del fenómeno en cuestión, nada logra explicarse. [...] (pág. 24).

Podría decirse entonces que el asunto de la felicidad comienza como un concepto que evoluciona. En primera instancia, el autor define la felicidad como la suma de tres elementos: emoción positiva, compromiso y sentido. Para Seligman (2011) estos aspectos pueden explicarse de la siguiente manera:

[...]El primero es la emoción positiva; lo que sentimos, placer, éxtasis, embelesamiento, calidez, comodidad, etcétera. Llamo “vida placentera” a una vida entera vivida exitosamente en torno de este elemento.

El segundo elemento, compromiso se relaciona con el flujo: ser uno con la música, detener el tiempo y perder la conciencia de sí mismo durante una actividad absorbente. Me refiero a una vida vivida con estos fines como “la vida comprometida”. El compromiso es diferente, incluso opuesto a la emoción positiva, pues si preguntamos a las personas que están en flujo que piensan o sienten, por lo general responden que “nada”. En flujo nos fusionamos con el objeto. Creo que la

atención concentrada que requiere el flujo agota todos los recursos cognoscitivos y emocionales que componen el pensamiento y el sentimiento. [...]

[...] Existe un tercer elemento de la felicidad, que es el sentido. Entro en flujo al jugar bridge, pero después de un torneo largo, cuando me miro al espejo, me preocupa que simplemente siga jugueteando hasta que muera. La búsqueda del compromiso y el placer suele ser un empeño solitario, un solipsismo. Los seres humanos, ineludiblemente, necesitan sentido y propósito en la vida. La vida significativa consiste en pertenecer y servir a algo que es superior a su yo, y la humanidad crea todas las instituciones positivas para permitir esto: religión, partido político, ser ecologista, los boy scout o la familia”. (pág. 26)

Cuando Seligman propone una evolución del concepto de felicidad hacia el de bienestar, lo hace con la intención de evaluar más variables que entrelazan los diferentes aspectos, facetas y roles que tienen los individuos en la relación que construyen consigo mismos, los demás y el entorno. En la teoría del bienestar el autor identifica cinco variables o “elementos”: emoción positiva, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro. (Seligman, 2011, pág. 31) Ninguno de estos elementos puede explicar por sí mismo el bienestar pero todos son necesarios para alcanzarlo. El autor resalta que para ser considerado como un articulador de la teoría del bienestar cada uno de estos elementos cumple con las siguientes características:

1. “Contribuye al bienestar.
2. Muchas personas lo buscan por sí mismo y no para obtener cualquiera de los otros elementos.
3. Se define independientemente de los demás elementos (exclusividad)”. (Seligman, Florecer, 2011, pág. 30)

A continuación un cuadro en el que se pueden observar los cambios en la construcción del concepto de bienestar por Seligman (2011, pág. 27):

Tabla 2 Cambios del concepto de bienestar.. Seligman (2011)

Teoría de la felicidad auténtica	Teoría del bienestar
Tema: felicidad	Tema: bienestar
Medida: satisfacción con la vida	Medidas: emoción positiva, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro
Meta: aumentar la satisfacción con la vida	Meta: florecer más mediante el aumento de

	emoción positiva, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro
--	---

4.3 De la perspectiva del individuo a la prospectiva organizacional

La idea del bienestar de Seligman es de necesaria comprensión en las organizaciones porque desde allí pueden explicarse asuntos relacionados con la construcción de indicadores e intangibles que tienen que ver con la gestión de las relaciones con los colaboradores, como el clima, la cultura y la creación de promesas de valor que se construyen desde el interior de las organizaciones. Además, el concepto es la base de otros como el de felicidad organizacional que es el centro de este capítulo y una de las vertientes de este trabajo.

Una de las explicaciones más completas sobre felicidad organizacional es la que entrega el psicólogo e investigador chileno Ignacio Fernández, quien el 2015 publicó el libro *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo*, allí el autor explica que:

[...]la felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un acto intangible difícilmente imitable. (2015, pág. 109)

Es importante mencionar que el autor considera que la felicidad organizacional es una búsqueda de las organizaciones que se denominan como saludables, dentro de sus aspiraciones y transformaciones derivadas de la sostenibilidad, esto les hace prestar especial atención a los asuntos que tienen que ver con el desarrollo de las personas que trabajan en la organización. La salud de las personas y la consolidación de la organización como una organización saludable permite la creación de ambientes que potencian estructuras de pensamiento más horizontales, que parten de individuos saludables, autónomos y poderosos. Al tiempo, estos individuos saludables tienen mejores capacidades de relacionamiento con líderes, pares y personas que pertenecen a los diferentes grupos de interés involucrados en el desarrollo de sus tareas, esto permite el trabajo en

equipo y el desarrollo de pensamientos colaborativos encaminados a la mejora continua, a la innovación, entre otros, así lo explica Fernández (2015):

[...] las características esenciales de los empleados saludables son la confianza, el *engagement* en el trabajo, las emociones positivas, el desarrollo de competencias y la autoeficacia.

Las prácticas organizacionales orientadas al bienestar en el trabajo deben poner en primer lugar el progreso de los recursos interpersonales, el trabajo en equipo, el clima de apoyo, el liderazgo transformacional y la coordinación. (pág. 98)

Es decir, existen relaciones y medidas que permiten comprobar la relación que hay entre la promoción de individuos y ambientes orientados a la construcción del bienestar personal y la felicidad organizacional, con la generación de mejores indicadores corporativos de cumplimiento, rendimiento, productividad. La felicidad como estrategia resulta un modo de apalancar los esfuerzos interiores de las organizaciones de avanzada por encaminar esfuerzos que se ajusten a un esquema de ganar y ganar que comienza en el relacionamiento con los grupos internos de la organización y que se despliega por todo el sistema de la siguiente manera (Fernández I. , 2015, págs. 102 - 105):

- Motivación personal de los colaboradores
- Disminución de accidentalidad y ausencias por enfermedad
- Mejora en las relaciones jefe - empleado (clima laboral)
- Seguimiento a procesos y llamado a la mejora continua
- Aumento en los niveles de confianza en las relaciones de los diferentes grupos de interés
- Mejoramiento de la calidad del servicio
- Sostenimiento de la promesa de valor
- Aumenta la capacidad de diálogo de construcción colectiva de los individuos y de la organización como tal
- Los líderes son firmes y cercanos, dispuestos a la retroalimentación

Es importante hacer la salvedad de que en la perspectiva de estratégica y de prospectiva de la organización hay que entender la felicidad de los colaboradores y la felicidad organizacional como dos asuntos distintos, que se relacionan, complementan pero que comprenden algunos

límites conceptuales y de la práctica. De este modo, la felicidad organizacional es la búsqueda permanente de una compañía para encontrar el balance entre la rentabilidad del negocio y el bienestar de los colaboradores, es decir la “[...] Felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca del bienestar, florecimiento y salud en el trabajo”, asegura el autor chileno (Fernández I. , 2015, pág. 109):

Así las cosas, la felicidad organizacional es un modo de entender las empresas, con la convicción de que los individuos necesitan y merecen condiciones que les permitan dar lo mejor de sí para la vida laboral; al mismo tiempo que fortalecen sus capacidades individuales y proyectos de vida. Ahora bien, este esfuerzo organizacional solo puede ver resultado si los individuos asumen su parte de responsabilidad, pues la felicidad individual (bienestar) es una especie de decisión personal que debe asumirse:

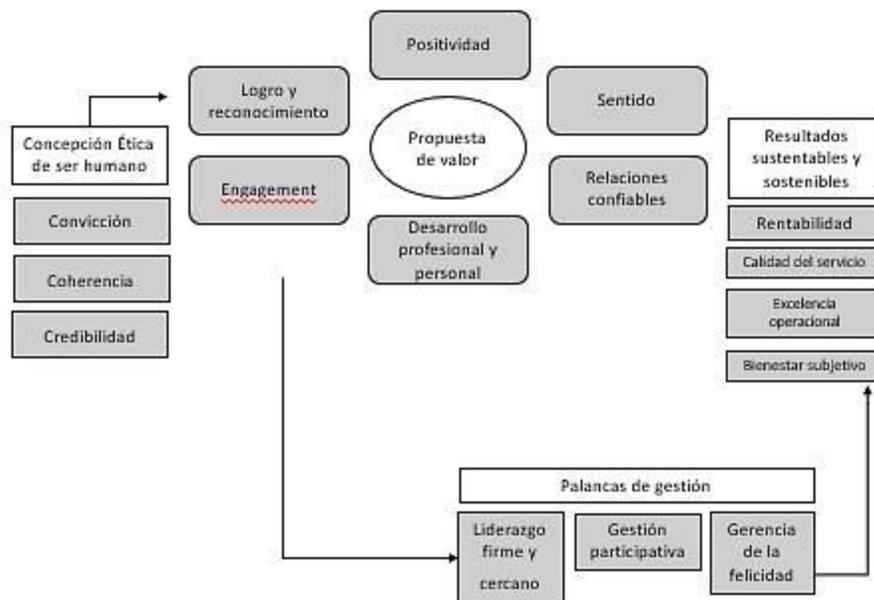
La felicidad organizacional es una co responsabilidad entre la empresa y el trabajador. La responsabilidad final sigue siendo personal. La empresa no puede hacerse cargo de la felicidad de los trabajadores. Los que sí necesita una organización es facilitar las condiciones organizacionales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y los equipos. La felicidad organizacional es responsabilidad de la empresa. La felicidad en el trabajo es responsabilidad de los trabajadores. Somos co responsables de la vida plena en el trabajo. (Fernández I. , 2015, pág. 110):

Cuando se habla de felicidad organizacional no solo se habla de aquellos asuntos que refieren a la gestión de las personas y el talento en las organizaciones, si bien este es un asunto clave, la realidad indica que la gestión debe articularse alrededor de tres focos: las condiciones de trabajo, diseño de espacios necesarios para el desarrollo de tareas e intercambios sociales que se derivan de la actividad laboral; los procesos operacionales, creación de procesos simples y horizontales, en los que los colaboradores pueden desarrollar diferentes capacidades y ejercer desde la autonomía; por último está la gestión de las personas, allí el asunto es impulsar el bienestar de los individuos y la consolidación de los aspectos que se traducen en salud organizacional. (Fernández I. , 2015, págs. 112-114):

4.4 Felicidad Organizacional: modelo, partes y momentos

Los modelos organizacionales son representaciones gráficas que indican los aspectos empresariales -administrativos y de gestión- que son necesarios como insumos (*input*) para que otros se desarrollen (*output*), estas últimas son ideales que pretenden orientar las estrategias y las acciones hacia la consecución de los objetivos macro, la construcción de intangibles y la búsqueda de la sostenibilidad. Así las cosas, visto como un modelo, la felicidad organizacional articula los recursos organizacionales de todos los niveles buscando siempre el mayor beneficio para el *core* organizacional y de las personas que permiten que este sea posible. El modelo de felicidad organizacional que plantea Fernández (2015) en su texto es el siguiente:

Ilustración 1 Modelo de felicidad organizacional según Fernández



Tomado de: (Fernández I. , 2015)

Este modelo refleja un cambio en los paradigmas de los directivos sobre la forma en la que deben ser considerados los temas que conciernen la creación de más y mejores relaciones con los colaboradores y equipos de trabajo que conforman las organizaciones. El interés en estos temas

tiene que ver con ejecutivos que pueden ver más allá de los asuntos instrumentales y transaccionales que se derivan de las relaciones laborales y entienden que el trabajo y el espacio laboral es, en la actualidad, un sinnúmero de situaciones que tienen eco en diversos aspectos de la vida de las personas. Este cambio en la visión produce transformaciones estratégicas que hacen que:

[...] se ponga al bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los elementos sustentables. Leyó bien: la felicidad es la que causa los buenos procesos y los resultados sobresalientes, y no al revés". (Fernández I. , 2015, pág. 117):

Así las cosas, sobre el modelo de felicidad organizacional es importante resaltar que la concepción ética sobre el ser humano y la importancia del desarrollo individual como un activo corporativo es el principal *input*, pues se tiene la conciencia de que el trabajo es un asunto que va más allá de lo meramente contractual-transaccional. Esta convicción ética alimenta, entonces, la propuesta de valor, que también se nutre de cinco variables -relacionadas con el modelo PERMA del bienestar de Seligman-: positividad, sentido, relaciones confiables, desarrollo personal y profesional, *engagement* y logro y reconocimiento, Fernández (2015) las explica de la siguiente manera:

1. **Positividad:** vivir en emociones personales positivas y en atmósferas organizacionales y de equipo marcadas por la positividad es pilar del bienestar subjetivo en el trabajo. Todos queremos estar contentos, pasarlo bien, disfrutar de lo que hacemos, vivir en un estado de flujo en el ejercicio del trabajo y alcanzar logros poderosos y que contribuyan. Para ello es esencial trabajar en espacios emocionales armónicos, estables, sin grados altos de discordia, conflicto y toxicidad, y con el foco en mantener el piso mínimo de tres actitudes positivas por cada actitud negativa.
2. **Sentido:** las personas trabajamos con entrega, exigencia y voluntariedad cuando el propósito de nuestro trabajo resuena con nuestro sentido personal. Construir un sentido social o trascendente del propio trabajo y uno compartido e inspirador en mi equipo y en mi empresa son impulsores existenciales para desplegarlos en el trabajo. ¿A qué trabajador lo motiva existencialmente que su empresa alcance rentabilidad?
3. **Relaciones confiables:** el bienestar subjetivo en el trabajo también deriva de una buena relación con los otros. Nadie es feliz en el trabajo con relaciones malas o conflictivas con los demás. Las relaciones más relevantes son el jefe y con el equipo de trabajo. El combustible de los equipos de alto desempeño es la confianza. Es esa la emoción que necesitamos construir y sostener para trabajar bien con los otros. Sin relaciones confiables no hay felicidad posible en el trabajo.
4. **Desarrollo profesional y personal:** las personas felices en su trabajo sienten la preocupación de su organización por su desarrollo profesional y personal. La empresa se hace cargo de

- generar estrategias y prácticas que permitan el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, nuevamente como una preocupación ética, además de la necesaria capacitación en las competencias propias del trabajo específico que se realiza. Las empresas que gestionan la felicidad de sus trabajadores comprenden que el desarrollo personal, promoviendo la autoactualización y el autocuidado de las personas, es foco de sus estrategias de desarrollo de sus trabajadores. Esa preocupación organizacional es percibida y valorada por los trabajadores, que en una porción significativa muestran un comportamiento recíproco de involucramiento y compromiso organizacional.
5. **Engagement:** los trabajadores felices muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, con su equipo y con su organización. Es responsabilidad de la empresa fomentar ese nivel de compromiso en el trabajo, mediante la participación, la inclusión y consideración afectiva permanente.
 6. **Logro y reconocimiento:** alcanzar logros y entregar buenos resultados es parte importante de sentirme feliz, efectivo y orgulloso en mi trabajo y de mi trabajo. Cumplir tareas, alcanzar los resultados y mostrar buenos indicadores son actos observables de mis logros en el trabajo. Son una consecuencia natural de mi estado de bienestar subjetivo. Las empresas que promueven felicidad son muy activas en reconocer los logros de sus trabajadores, celebrarlos públicamente y generar ritos organizacionales permanentes de reconocimiento y promoción del orgullo personal, grupal y organizacional. (págs. 120 - 122)

Cuando se activan las seis dimensiones del modelo de felicidad organizacional se apunta a la generación de propuestas de valor, que al ser más emocionales pueden ser más permanentes y determinantes para la construcción de una experiencia continuada y que se manifiesta en el largo plazo. Es decir, la felicidad organizacional es una estrategia que permite relaciones estables que permiten al mismo tiempo el desarrollo del proyecto de vida de las personas y la creación de ambientes y culturas organizacionales poderosas y con influencia positiva en la sociedad.

Entonces, la creación de esta propuesta de valor que entrega el modelo de felicidad organizacional tiene tres palancas de gestión: liderazgo firme y cercano, un esfuerzo diario por generar excelentes relaciones jefe - subordinado, el esfuerzo corporativo se concentra en la preparación constante de sus líderes organizacionales para el desarrollo de sus competencias en este aspecto; gestión participativa, entendida como la posibilidad de mejora de los procesos que se da a partir de las propuestas de los colaboradores, en un estado ideal esto sucede desde una apuesta de trabajo en equipo y pensamiento colaborativo y la gerencia de la felicidad o algo que sea equivalente, desde allí se direccionan y establecer prioridades de transformación de estrategia desde la perspectiva de la felicidad organizacional y se crea un sistema de medición que permita dar cuenta del mismo. (Fernández I. , 2015, págs. 163 - 169)

La activación y puesta en marcha del modelo que propone Fernández, habilita la gestión desde la intención de la construcción de los aspectos intangibles que parten de la conciencia relacional y que son el bastión de las organizaciones que se dicen sostenibles, desde el entendimiento de su lugar en la sociedad global, interconectada y que actúa como sistema. Los modelos administrativos y estratégicos que tienen en su foco de acción a los colaboradores, tienen el propósito de construir y mantener el correcto ejercicio financiero de la organización, pero dan cuenta del entendimiento que tienen los directivos sobre la manera en la que se contribuye en la construcción de sociedades más incluyentes, equitativas y comprometidas con asuntos de importancia global como el calentamiento global, la superación de la pobreza, los temas de género y los que se derivan de las concepciones éticas del trabajo.

Así las cosas, los directivos actuales deben estar conscientes que el cambio de óptica de la gestión empresarial hacia la de la sostenibilidad transforma la mirada sobre el impacto que se tiene, ya no solo se considera la ganancia absoluta y casi depredadora, si no que se considera una utilidad razonable que construyen círculos virtuosos que se edifican ejercicios de ganancia tanto para la organización como para sus distintos grupos de interés. (Fernández I. , 2015, pág. 181) Además, los ejecutivos deben considerar que el mercado global es un tema que ya tiene muchas críticas sobre los efectos que tienen las decisiones corporativas, sobre todo si se habla de compañías multinacionales, sobre el resto del mundo. De allí que surjan llamados como el que hace Joseph E. Stiglitz en su libro *El malestar en la globalización* sobre la necesidad del cambio de mirada y la generación de esfuerzos que traten de encontrar la sostenibilidad mundial:

Se necesitan políticas para un crecimiento sostenible, equitativo y democrático. Esta es la razón del desarrollo. El desarrollo no consiste en ayudar a unos pocos individuos a enriquecerse o en crear un puñado de absurdas industrias protegidas que solo benefician a la élite del país [...]. El desarrollo consiste en transformar las sociedades, mejorar las vidas de los pobres, permitir que todos tengan la oportunidad de salir adelante [...]. (2002, pág. 313)

De este modo, la mirada directiva sobre la rentabilidad, los márgenes de ganancia y la forma en la que el ejercicio financiero se utiliza para generar otro tipo de indicadores e intangibles se traduce en resultados que permiten sortear el paso del tiempo y la construcción de relaciones

potentes con los grupos de interés. En el modelo de felicidad organizacional estos resultados se agrupan en cuatro focos, Fernández (2015) los explica de la siguiente manera:

1. **Sostenibilidad económica o social.** Los estudios reportan aumento del retorno sobre los activos; mejoramiento comparativo del valor bursátil de la acción en relación a empresas que no ponen foco en constituirse en un buen lugar para trabajar; y aumento de las ventas. En organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales suceden los mismos fenómenos organizacionales, alcanzándose los resultados esperados con mayor vigor en relación a instituciones sin gestión de felicidad organizacional.
2. **Calidad de servicio al cliente.** Promover la felicidad organizacional mejora la relación con el cliente y el nivel de servicio. aumenta significativamente. Existe una correlación importante entre empleados saludables, prácticas saludables y mejoramiento en la calidad del servicio.
3. **Excelencia operacional.** Las prácticas de felicidad organizacional impactan en el aumento de la impecabilidad de ejecución de procesos en la cadena de valor de una organización, en la coordinación de acciones, en el trabajo en equipo y en el impulso hacia mejores o nuevos procesos de trabajo [...]. Las emociones positivas tienen directa relación con las atmósferas innovadoras y su capacidad de crear nuevo valor organizacional en nuevos productos, servicios o nuevas formas de relación organizacional.
4. **Bienestar subjetivo.** A nivel de los trabajadores, la gestión de felicidad organizacional aumenta la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo, impulsando personas satisfechas, comprometidas, con sentido, alta motivación al logro, generadoras de relaciones confiables, en permanente desarrollo profesional y personal, y orgullosas de su trabajo y organización: La felicidad organizacional impulsa la vida plena y el florecimiento de las personas en el trabajo. (2015, pág. 190)

Es importante entender esta forma en la que se pueden agrupar los resultados desde la perspectiva de gestión que entrega el modelo de felicidad organizacional porque se entiende la forma en la que se pueden conectar sistemas de medición e intangibles como clima, cultura, identidad, imagen y reputación, tan importantes y a los que tanto esfuerzo se les ha dedicado y se desmiente el asunto sobre la poca profundidad del tema y la conexión del tema de la felicidad en los ámbitos organizacionales y de los negocios.

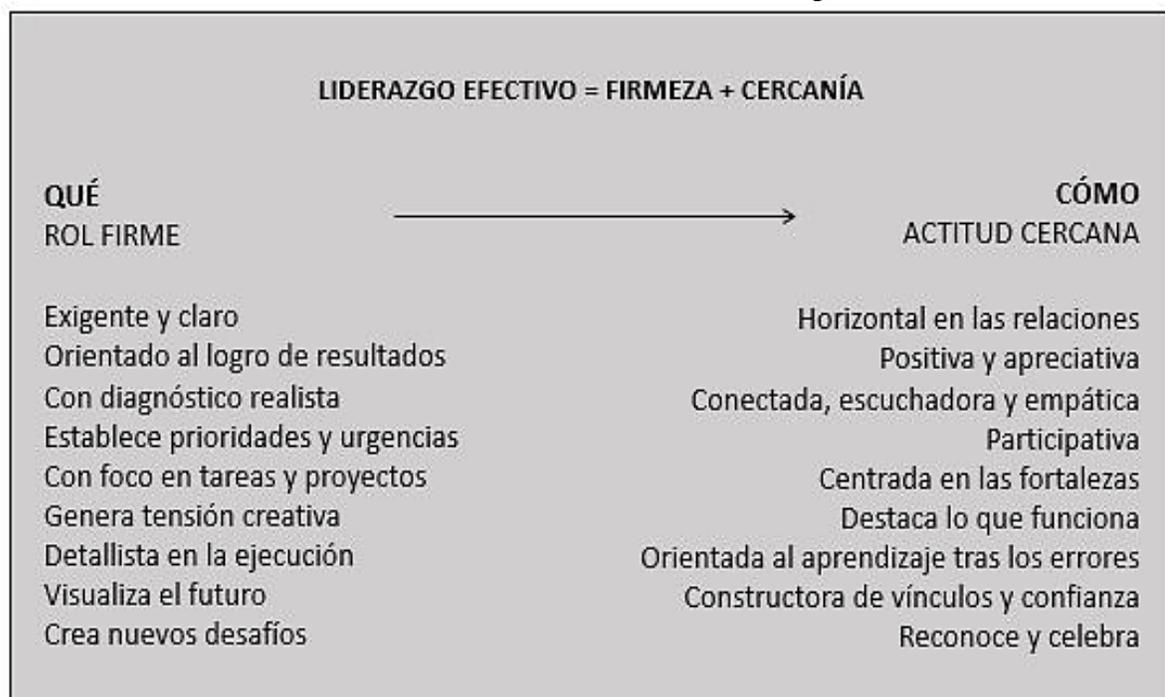
4.5 El liderazgo firme y cercano

Dentro de las consideraciones que hace el modelo de felicidad organizacional se encuentran las palancas de gestión, entre las que está el liderazgo firme y cercano. Esta palanca resulta decisiva pues -frente a las declaraciones organizacionales y las consideraciones estratégicas que tiene la felicidad organizacional- los llamados a asumir la responsabilidad del cambio desde

la nueva óptica son los jefes, partiendo de la alta dirección hasta aquellos colaboradores que entre sus funciones tengan pares a cargo. De este modo, se considera que es necesario una transformación del liderazgo hacia uno que motive a los colaboradores a la consecución de las metas empresariales desde la consolidación de relaciones internas cercanas y confiables. Así pues, la mirada sostenible de las empresas está también concebida por la forma en la que se concibe a los líderes de la organización y la manera en la que se fortalecen las habilidades y competencias de los jefes hacia maneras que evidencian la horizontalidad con las personas y la exigencia en el resultado. (Fernández I. , 2015, págs. 164 -170)

Desde la perspectiva del modelo de felicidad organizacional el liderazgo efectivo se explica como la suma de la firmeza y la cercanía (Ilustración 2) y tiene unos niveles que comienzan como un asunto de lo personal y en un efecto cascada comienzan a irradiar a toda la organización y sus manifestaciones tangibles e intangibles (Ilustración 3). Es decir, el modelo de Fernández (2015) aclara la relación que se encuentra entre el desarrollo de líderes y de la necesidad de entender la importancia estratégica de la consolidación de un perfil de liderazgo que sea firme y cercano y cómo esto transforma tanto a las personas como los resultados organizacionales.

Ilustración 2 Características del liderazgo efectivo



Tomado de: (Fernández I. , 2015)

Ilustración 3 Dimensiones y principales focos del líder efectivo



Tomado de: (Fernández I. , 2015)

Así pues, cuando la apuesta organizacional está en la consolidación del bienestar subjetivo (estado individual) a la felicidad organizacional (estado corporativo) hay un interés de los directivos por lograr una formación y acompañamiento a los líderes para que se establezcan en lo que se considera firme y cercano y se promueven algunas prácticas orientadas a tal fin. Esta idea es determinante, se trata de un asunto que tiene que ver con la forma en la que los directivos y demás líderes organizacionales se vuelven motores que crean una cultura organizacional que pretende promover mejores prácticas y generar mayor rentabilidad -lo que resuelve la firmeza- por medio de la generación y promoción de habilidades y competencias que permiten ambientes de diálogo, horizontalidad y construcción colectiva -lo que se construye con la cercanía. Dentro de esas prácticas que constituyen un proceso continuado de consolidación del liderazgo firme y cercano Fernández (2015) conceptúa las siguientes:

- **Formación y desarrollo de los líderes:** los esfuerzos por crear estrategias y acciones que permitan el fortalecimiento de los colaboradores designados como líderes -bien sea porque

son directivos, ejecutivos o supervisores-, parten de la idea de que los jefes deben determinarse, formarse y desarrollarse porque esto permitirá la consolidación de equipos de alto desempeño y compromiso dentro de la compañía, esto por una especie de círculo virtuoso en el que los colaboradores aprehenden los factores corporativos que se derivan de sus jefes. (Fernández I. , 2015, págs. 225 - 227)

- **Acompañamiento a los líderes:** En este aspecto se contemplan las formas en las que los procesos de liderazgo corporativo se ven retroalimentados por parte de instancias superiores y las áreas encargadas de la gestión de personas. Esto tiene el propósito de equilibrar la firmeza y la cercanía y así tener el balance entre la rentabilidad y las apuestas organizacionales hacia la consolidación de las relaciones internas. (Fernández I. , 2015, págs. 227 - 228)
- **Herramientas para el liderazgo firme y cercano:** Las consideraciones anteriores tienen que ver con la necesidad de la incorporación del asunto del liderazgo firme y cercano como una estrategia, en este punto se hace énfasis en algunas situaciones que dan pie a la operativización y posterior evaluación (generación de indicadores). Además de las prácticas normales de los jefes relacionadas con la transmisión de objetivos, definición de tareas y tiempo, “las herramientas que se aplican en la construcción de liderazgos firmes y cercanos son las siguientes: (Fernández I. , 2015, págs. 228 -229)
 - Construir sentido
 - Escuchar empáticamente y generar conexión
 - Invitar a participar
 - Sostener conversaciones valientes (metodología de Scott, 2004)
 - Afrontar apreciativamente los conflictos (metodología de Fried Schnitman, 2011)
 - Acompañar
 - Reconocer

En el tema de indicadores sobre este aspecto, Fernández (2015, pág. 241) plantea los siguientes:

Tabla 3 Apalancadores de Gestión de Felicidad en el Trabajo / Liderazgo Firme y cercano. Fernández (2015)

Apalancadores de Gestión de Felicidad en el Trabajo	Prácticas	Indicadores
Liderazgo firme y cercano	Programa anual de liderazgo firme y cercano,	% de cumplimiento y participación
	Programa de acompañamiento a líderes	% satisfacción de lo líderes con el programa
	Programas de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i>	% satisfacción de desarrollo con el propio liderazgo
	Evaluación ascendente	Percepción de los colaboradores
	Medición de clima	% participación y satisfacción

4.6 El estilo directivo para la felicidad organizacional

Las organizaciones responden, por lo general, a deseos y objetivos superiores contruidos en gran medida por las personas cuya función dentro de la empresa es tomar las decisiones sobre el futuro organizacional, teniendo en cuenta su entendimiento sobre el contexto y la realidad interior que tienen las compañías. De este modo, la forma en la que los directivos enfrentan estas circunstancias es de interés tanto para empresarios como para académicos dedicando especial atención a lo que se ha denominado el estilo directivo. Para Ángela Preciado (2014), una de las principales investigadoras en temas de Comunicación en Colombia, el estilo de dirección es una manifestación de la individualidad que se deriva de la forma en la que el líder entiende cómo el trabajo tiene que ver con la vida de los colaboradores, esto influye en la perspectiva bajo la que se entienden y gestionan las relaciones, que desde la concepción ideal deberían mantenerse positivas y apuntando al desarrollo de los propósitos organizacionales. (Preciado, 2014, pág. 20)

En este caso, cuando se habla desde el modelo de felicidad organizacional se habla desde la necesidad de superar ciertas barreras de comportamiento individual, potenciando el trabajo en equipo y el pensamiento colaborativo -bases de la innovación y la generación de potencia organizacional desde la propuesta de valor. En la construcción de la felicidad organizacional es necesario, entonces, el cambio de mirada sobre la dirección y la necesidad de entender que los gestores deben evolucionar hacia el liderazgo, pues son los líderes los que pueden transmitir la inspiración necesaria en tiempos de cambio porque entienden su ejercicio organizacional desde la horizontalidad y las posibilidades que generan los ejercicios compartidos de poder. El contexto cambiante necesita posiciones flexibles que entiendan la dimensión de sus impactos y esto solo se logra cuando hay equipos de alto desempeño a la cabeza de las circunstancias. Así lo explica Preciado (2014):

Gestionar el cambio exige compartir el poder. Cuando las decisiones no demandan prontitud, pueden ser tomadas por una persona; sin embargo, para responder con oportunidad a los requerimientos de un entorno cambiante, es preciso que más personas cuenten con la información que les permita tomar decisiones y responsabilizarse con ellas. Esta condición enlaza otra que consiste en que, al participar activamente en las decisiones, el empleado siente que tiene libertad para opinar y que es valorado dentro de la organización. De ahí que el liderazgo haya sido definido como un estilo democrático y colectivo, más que centralizado e individualista que es como ha sido catalogada la gestión. (pág. 52)

Así pues, la construcción del perfil de liderazgo corporativo orientado hacia la felicidad organizacional es una decisión estratégica, que pretende afectar positivamente los resultados empresariales desde la transmisión de visiones y generación de compromisos en los colaboradores. La forma en la que esta óptica de desarrollo organizacional transforma la definición y prácticas del comunicador organizacional serán el tema del siguiente capítulo.

5. LIDERAZGO: UN TEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

“O sea que, como siempre sucede, los problemas no están aislados unos de otros”

Joan Costa – Imagen corporativa en el siglo XXI (2009, pág. 139)

“Yo estoy ante una cosa y pienso en miles”

Andrés Caicedo - Qué viva la música (1985, pág. 75)

Cambio e incertidumbre, estas parecen ser las dos constantes a las que se tienen que enfrentar las organizaciones en la actualidad. Este panorama se debe, en gran medida, a las aceleradas transformaciones sociales, económicas y culturales que llegaron con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las tendencias neoliberales de todo tipo (económicas, políticas, comerciales), la transformación de los bloques económicos y de fronteras geográficas. Estos cambios, en su mayoría acelerados -si se tiene en cuenta el impacto que han producido frente al poco tiempo en el que se realizaron, demandan de las compañías nuevas actitudes dentro y fuera de sí, con sus grupos de interés en todos los ámbitos y una disposición a la flexibilidad que antes ni siquiera se planteaba. Así lo explica Marcelo Manucci (2010) en su libro *Contingencias*:

“Las sociedades se mueven a través de procesos económicos, políticos, culturales, etc. que muchas veces tienen diferencias contrapuestas y contradictorias conviviendo en un mismo momento histórico. En la resolución de estas contradicciones, los sistemas humanos van alcanzando niveles de creación y organización cada vez más complejos. En las dos últimas décadas, los cambios en el contexto, cada vez más profundos y en períodos de tiempo más cortos, ampliaron la brecha de inestabilidad e imprevisibilidad que naturalmente se genera en la dinámica de cualquier sistema”. (pág. 27)

Así las cosas, las organizaciones y las personas que las dirigen necesitan establecer otros modos de relación con la realidad personal y organizacional. Hay un llamado a proponer otras maneras de leer el contexto. La transformación de los paradigmas parece ser la ruta para la supervivencia y la sostenibilidad en uno de los momentos más convulsos de la historia de la humanidad. En *La estrategia de los cuatro círculos*, Manucci (2006) propone que este cambio de

paradigma debe comenzar por la transformación de la mirada organizacional, entregada desde los altos directivos y líderes de las empresas, pues son ellos los llamados al diseño y ejecución de la estrategia y la generación de conocimiento para la prospectiva de las compañías. El autor lo explica del siguiente modo:

“Toda estrategia comienza con una lectura de la realidad, con una mirada sobre el entorno que carga de significación las situaciones que aparecen en el horizonte corporativo. La mirada es la base de la estrategia; es la que recoge, ordena, interpreta y prioriza los datos, los conceptos y los sucesos que luego se transformarán en proyectos programas y acciones” (Manucci, 2006, pág. 16)

Dentro de este panorama de la importancia de la mirada y su aporte a las decisiones estratégicas y desarrolladoras de las organizaciones, hay que tener en cuenta que las compañías son sistemas sociales abiertos, en intercambio constante, en el que los participantes -ya sea que la empresa lo considere desde lo individual o desde la perspectiva de grupos de interés- realizan transformaciones de todo tipo, tanto en el ámbito externo como en el interno, “la participación puede tener modalidades más dinámicas o más rígidas, pero es imposible no producir o recibir efectos del entorno”. (Manucci, 2006, pág. 87)

5.1 Estrategia y comunicación

La comunicación en las organizaciones trata de entender y de dar cuenta sobre dos aspectos: el fenómeno comunicativo -lo que se transforma desde la interacción humana- por un lado, y las prácticas administrativas y de gestión -que tienen que ver con el control del proceso comunicativo-, por el otro. Ambas perspectivas se mueven en tres grandes ejes: lo externo, lo interno y lo digital. La conciencia sobre el fenómeno, las prácticas y los ejes en los que se desarrollan, es necesaria para la comprensión y posterior desarrollo de intangibles, considerados en las sociedades del conocimiento los temas más sensibles, importantes y estratégicos para el desarrollo de las empresas, esto debido a su capacidad de instalación, fortalecimiento o transformación de las propuestas de valor en las compañías. En la actualidad, muchos de estos temas tienen que ver con la construcción de relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés, incluso en un nivel individual, sin importar el ámbito al que pertenezcan, pues se

comprende y asume la importancia de la relación con las personas como un medio y un fin de las organizaciones actuales, “cuando se habla de estrategia se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de comunicación estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas -estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente” (Pérez, 2006, pág. 17)

Las organizaciones están, entonces, llamadas a pensar el porvenir de una forma diferente, replanteando la manera en la que se eligen los asuntos que son considerados observables; esos que tendrían influencia sobre lo estratégico y que definitivamente contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales y la construcción de la sostenibilidad organizacional y, por ende, social. Un primer punto que se desprende esta idea es el tema del futuro y la manera en la que se concibe dentro de un sistema complejo y cómo se concibe desde el presente y se manifiesta en la prospectiva, Manucci (2006) lo explica del siguiente modo:

“Tal como se ha venido señalando, definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La definición del presente determina la visión del futuro, así como también lo es imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente desde la cual se está definiendo. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación de realidades, una unidad de acción desde la cual las personas y los grupos diseñan sus intervenciones en su entorno”. (2006, pág. 208)

Una parte fundamental del desarrollo de las empresas tiene que ver con aquellas personas que por su ubicación dentro de la compañía o por su capacidad natural podrían ser considerados líderes organizacionales. Esto es fundamental en tanto que son los líderes los encargados de interpretar el contexto -tan variable por estos días- y, desde esta percepción, generan opiniones que derivan en posteriores decisiones que intentan hacer frente las contingencias presentes, teniendo siempre en la mira el futuro, lo que sea que esto signifique. De este modo, los desafíos que tienen las sociedades de la posmodernidad y las organizaciones que allí se desarrollan, están atravesados por la capacidad de sus líderes de entender las diferentes temáticas y diálogos, que deben establecerse en pro de la sostenibilidad y para esto los esfuerzos que se realizan por conseguir mejores lugares y ambientes de trabajo son más que necesarios, así lo explica Fernando Véliz Montero (2014) en su libro *Resiliencia Organizacional*:

“[...] nuestro reto organizacional sería conseguir cómo construir un espacio laboral dónde la gestión diaria se transforme en gozo constante, sin tensiones o agotamientos, fluyendo en una

emocionalidad optimista, entusiasta, en apertura con la vida misma. Desde esta dimensión, la felicidad se transforma en un espacio posible para sumar al mundo de las organizaciones [...]” (2014, pág. 57)

En la actualidad las organizaciones y sus directivas se enfrentan a la necesidad de realizar transformaciones de fondo sobre la forma en la que se entienden a sí mismas, a sus públicos y a las relaciones que establecen con ellos. Esta visión es bastante innovadora y requiere de múltiples cambios, sobre todo en la conciencia que se tienen de los retos que trae esta época y cómo deberían enfrentarse, pensando ya no solo en la productividad, la rentabilidad y el crecimiento, sino en la sustentabilidad y la sostenibilidad, es decir, en la generación de actividades económicas y financieras que entreguen la posibilidad de un futuro con recursos de todo nivel, Manucci (2010) lo interpreta del siguiente modo:

“Este momento histórico desafía las estructuras directivas de las organizaciones que enfrentan una posición paradójica porque saben que sus recursos convencionales de planificación no alcanzan para diseñar intervenciones efectivas, pero al mismo tiempo, transitan este momento utilizando las herramientas y el pensamiento de siempre; las de aquel hombre post medieval”. (2010, pág. 14)

Se hace necesario establecer entonces que la mirada estratégica del momento es la que propende por una perspectiva integral de los fenómenos sociales, que se desarrollan dentro y fuera de la organización, y la forma en la que pueden afectar la relación con sus grupos de interés. De este modo, se da cuenta de una serie de situaciones entregadas desde el contexto y que son vitales para la planeación de las metas grandes y ambiciosas y demás objetivos de las compañías. Para que esto suceda hay que definir los deseos organizacionales, la forma en la que se piensa llegar a ellos,

“[...] si verdaderamente quiere ser estratégico, usted siempre, y resalto, siempre debe tener claro en dónde está (situación actual) y tener claro cómo lo va a lograr. En otras palabras, nunca establezca un conjunto de acciones, canales, medios o tácticas, sin tener claramente identificadas y analizadas las características y circunstancias actuales y apropiadamente establecidos los objetivos que quiere lograr” (2015, pág. 35)

Así las cosas, podría decirse que se es más estratégico en la medida en la que se pueden plantear escenarios de actuación frente a las diversas situaciones planteadas por el contexto pues

“con el proceso de planeación estratégica buscamos decidir hoy, hacia dónde dirigirnos y qué hacer en el futuro, este último normalmente entendido como el período comprendido entre los siguientes tres a cinco años cuando estamos refiriéndonos al mundo organizacional”. (Aljure, 2015, pág. 33)

De este modo, dentro de los esfuerzos estratégicos que le apuntan a la consolidación de los corporativo debe estar el fortalecimiento de las miradas, habilidades, conocimientos y capacidades de los diversos líderes organizacionales, esto porque desde sus posiciones se encuentran en lo que Chiavenato (2004) define como el *nivel institucional o estratégico*:

“Es el nivel más elevado de la organización y está constituido por los dirigentes, directores propietarios o los accionistas de ésta. Es el nivel donde se definen los objetivos de la organización y donde se analizan y toman las principales decisiones estratégicas. Es predominantemente extrovertido, pues mantiene una conexión con el ambiente externo. Trabaja con la incertidumbre por el hecho de no tener poder o control alguno sobre las circunstancias ambientales presentes y mucha menos capacidad para prever con precisión razonable las circunstancias ambientales futuras. Como expusimos, la percepción del ambiente es eminentemente subjetiva, a esto se debe que el nivel institucional tome decisiones en función de sus percepciones respecto al ambiente”. (2004, pág. 610)

Los objetivos organizacionales son de diferente índole y corresponden a distintos espectros o áreas organizacionales, que deben ser desarrolladas para alcanzar esos asuntos que son considerados los más ambiciosos pero que, al mismo tiempo, son los que resultan más vitales para la conservación de las compañías. En la actualidad es normal encontrar que existen objetivos organizacionales que tienen que ver con el desarrollo de los colaboradores de la organización, tratando de hacer más compatibles los objetivos de las compañías con los de los individuos que allí se desempeñan. Este asunto resulta vital pues “cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que éstos le permitan alcanzar también sus objetivos individuales”. (Chiavenato, 2004, pág. 619)

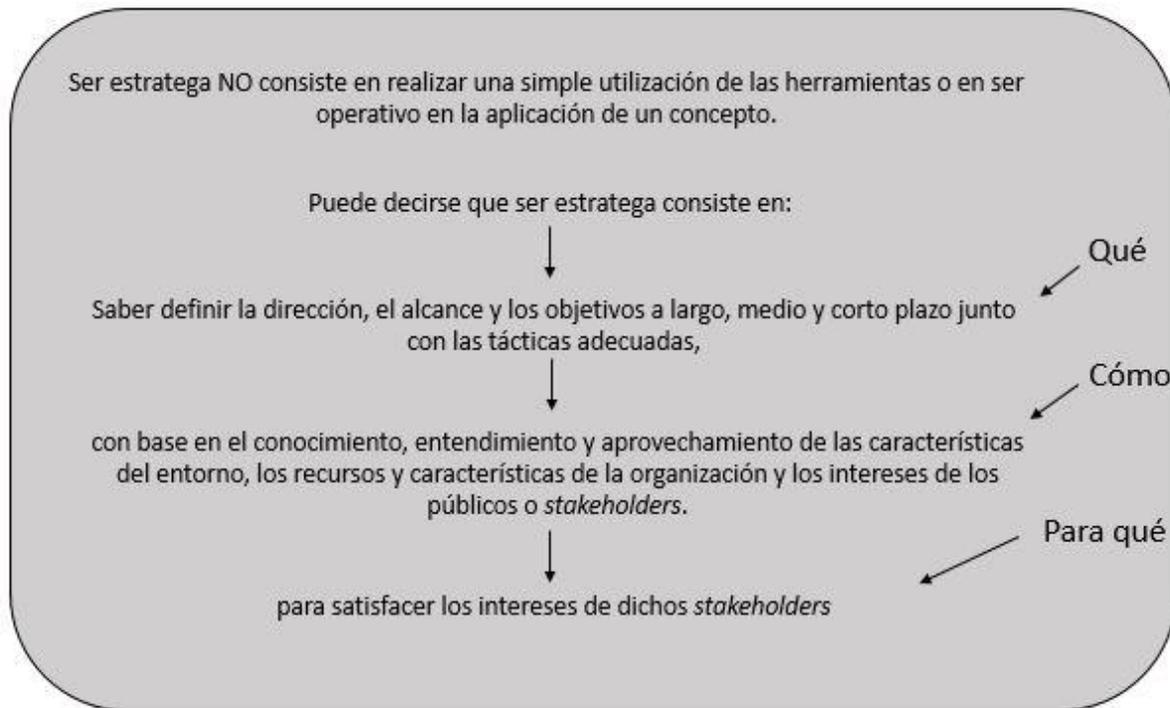
Lo anterior es necesario para comprender que, la comunicación estratégica es aquella comunicación se encuentra liderada y gestionada por un área de profesionales que tienen una serie de habilidades y conocimientos que les permiten ver, entender, analizar y tomar decisiones teniendo en cuenta los deseos de la compañía, sus capacidades y recursos de diferente índole.

(Aljure, 2015) Estas decisiones corresponden al plano de los fenómenos y prácticas relacionadas con la comunicación y la forma en la que esta aporta al *core* del negocio. Estos aportes que realiza la gestión de la comunicación organizacional se mueven, directa o indirectamente, entre los siguientes propósitos:

1. Ayudar a lograr los objetivos de la organización
2. Incrementar la pertenencia de los empleados
3. Optimizar procesos
4. Incrementar los niveles de innovación
5. Contribuir con el incremento de los niveles de ventas
6. Mejorar los niveles de servicio al cliente
7. Consolidar la cultura organizacional
8. Mejorar la rentabilidad
9. Apoyar el desarrollo de proyectos
10. Incrementar niveles de calidad en los productos ofrecidos

Los líderes organizacionales -y aquellos que por su cargo se encuentren con la responsabilidad de llevar la adecuada gestión de la comunicación en la empresa-, deberían propender por la formación constante para alcanzar lo que se conoce como el *verdadero estratega*, ese que es capaz de interpretar los objetivos de la compañía, sortear los retos que impone el contexto y desde allí generar beneficios para la organización y sus grupos de interés, Aljure lo explica en el siguiente modelo (2015, pág. 43):

Ilustración 4 Modelo del verdadero estrategia de Aljure



Tomado de: (Aljure, 2015, pág. 43)

El nivel de conexión de los líderes con la estrategia y su despliegue frente a los grupos de interés de las organizaciones tiene que ver con un asunto estratégico de la comunicación, porque cuando se desean unos resultados deben tratar de alinearse los recursos de la mejor manera posible para obtenerlos y este acto -por sí solo- es un acto de comunicación. En el libro *Estrategias de Comunicación*, Rafael Alberto Pérez afirma lo siguiente sobre el particular: “La comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos”. (Pérez, 2006, pág. 462)

Es entonces en este panorama en el que la comunicación estratégica aparece no solo como un elemento para planear medios, si no como una oportunidad de trazar el camino, de ser parte

activa de la forma en la que el futuro se manifiesta y se convierte en presente. Pérez lo explica con la siguiente gráfica:

:

Ilustración 5 La comunicación estratégica. Administrar el futuro. Pérez



Tomado de (Pérez, 2006, pág. 462)

De este modo, se puede observar la manera en la que la comunicación alcanza la condición de estratégica solo si está gestionada y dicha gestión va más allá de la concepción instrumental y de administración de medios que tradicionalmente se concibe y entra a jugar como un elemento clave dentro de la prospectiva de la empresa y la planeación de la estrategias y acciones que se realizarán en el porvenir, así lo explica Pérez (2006) :

“[...] la comunicación estratégica le sirve al hombre de acción para alcanzar sus metas en sociedad, ayudándole por medio de la interacción simbólica a que los resultados finales de sus actividades, sean estas económicas políticas o sociales, estén lo más cercanos posible a sus objetivos. Implica administrar la herramienta (controlando y organizando anticipativamente el poder de la comunicación), pero sobre todo gestionar el futuro (actuando ahora) para así lograr, por

medio de la comunicación, una mejor coordinación con los otros jugadores y de esta forma un tránsito más satisfactorio entre el estado pasado y el estado futuro”. (2006, pág. 463)

5.2 La mirada estratégica de la comunicación interna

En la actualidad, los terrenos sobre los que se entiende la comunicación organizacional, como un asunto estratégico, son cada vez más amplios y comprenden los fenómenos y las prácticas que tienen que ver con los ámbitos externos, internos y digitales. Allí se mueven los elementos, categorías e indicadores que conforman asuntos como la marca, la imagen, la identidad, la cultura y la reputación de las empresas. La gestión de la comunicación que tiene en cuenta esto se conoce en la actualidad como comunicación de 360°. Es decir, una comunicación estratégica e integradora, que procura miradas abiertas sobre el sistema organizacional y sobre el sistema comunicativo, los grupos de interés y desde allí trata de establecer nuevas lecturas y acciones multimediales que integran diferentes soportes. (Véliz, 2017)

La noción de las organizaciones como sistemas abiertos -y los impactos sobre la forma en la que se diseña la comunicación estratégica-, tiene que ver en buena medida con la concepción de que la sostenibilidad es posible en la medida en la que se cultivan relaciones equitativas con los diferentes grupos de interés, que se ven afectados por el flujo de las actividades organizacionales. Es decir, las organizaciones que se ven a sí mismas como sistemas saben que deben desarrollar dentro de sí otros sistemas que les permitan navegar en épocas de cambio. Allí está la comunicación, compuesta por subsistemas entre los que se encuentran los medios considerados tradicionalmente (óptica instrumental) y los que se desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los públicos y grupos de interés organizacionales (mirada estratégica). Aquí, entonces, cobran importancia la comunicación interna, las relaciones personales y el liderazgo, entre otros. (Pérez, 2006, pág. 466)

Por consiguiente, la comunicación interna entendida como una parte fundamental de la concepción de la comunicación estratégica, es un tema que concierne al pensamiento directivo, a las decisiones que se toman como parte de lo que se entiende como una instrucción superior sobre la forma en la que se debe entender la organización, los objetivos de la empresa y la manera en la que se diseñan las formas de alcanzarlos. Cuando se abandona la idea instrumental de la

comunicación interna -como un tema relacionado casi de manera exclusiva a la administración de la plataforma de medios organizacionales o su respectivo despliegue-, y se fortalece la visión estratégica de la comunicación como una palanca del desarrollo organizacional, se entiende que sus objetivos tienen que ver con *incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos y aumentar el sentido de pertenencia de los empleados*, sin importar ubicación de estos en el organigrama. Sobre esto es importante aclarar que estos objetivos no son responsabilidad directa de la gestión de las comunicaciones en las empresas, pero dada la importancia de la comunicación dentro del desarrollo de los procesos que los acogen la tendencia es contemplarlos como un asunto de responsabilidad compartida entre las diferentes áreas que pueden responsabilizarse por el diseño de las acciones y de interés directivo, pues es en este nivel de la organización en el que se puede prever la forma en la que las decisiones estratégicas afectan la compañía. (Aljure, 2015, págs. 49 - 53)

Las estrategias tienen impacto sobre la forma en la que se concibe el estado actual y en el que se plantean las transformaciones que sucederán en el futuro organizacional, Chiavenato (2004) indica cuatro de las principales implicaciones que tienen el diseño y ejecución de las estrategias en las empresas, sin importar su tamaño o naturaleza:

1. Las decisiones estratégicas determinan las tareas de la organización
2. Las decisiones estratégicas influyen en el diseño organizacional
3. Las decisiones estratégicas influyen en cuestiones de poder en la organización y también son influidas por ellas
4. La eficacia de la organización está determinada, conjuntamente por las decisiones respecto a las estrategias y el diseño organizacional. (2004, págs. 632 - 633)

De este modo podría decirse que, cuando se habla de la comunicación interna como un tema que corresponde a lo estratégico de las organizaciones, se habla desde la mirada de la búsqueda constante en la que los procesos generan una estructura corporativa fortalecida y en relación permanente con los grupos de interés, que hacen las veces de soporte para la organización, lo que permite el desarrollo de los flujos normales del negocio y la creación de nuevas oportunidades, el mexicano Pablo Gonzalo (2002) aborda el concepto así:

“La comunicación interna es una herramienta de *management* para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia -en sus distintos niveles- por medio de la mejora de la comprensión y el compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o grupales, colaborando a configurar y consolidar en la organización valores culturales favorecedores del logro de los objetivos”. (2002, págs. 36 - 45)

La comunicación interna es, pues, una apuesta directiva por la facilitación de los asuntos que son de primer nivel en el momento de generar propuestas de valor organizacional, que parten desde el entorno de los empleados. Estos asuntos son fundamentales porque son aquellos que componen lo corporativo, entendiendo esto desde la propuesta de Joan Costa en su texto *Imagen Corporativo en el siglo XXI*, “[...] corporativo viene de *corpus*. Es decir; designa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así que concebimos la empresa en tanto que organismo. Esta actitud es claramente holística: *holos* significa *total, totalidad*”. (Costa, 2009, pág. 50).

Una de las necesidades de entender el tema de la mirada y de quién mira como un tema organizacional de avanzada, corresponde a la necesidad de refundar los paradigmas sobre los que se erigen las cuestiones corporativas y la necesidad actual de establecer la gestión interna -el centro de la estrategia corporativa- en la satisfacción de los grupos de interés internos, sus necesidades, expectativas y miedos como el centro de la estrategia, asumiendo así la visión de que los procesos y las técnicas no pueden sobreponerse a las personas y sus colectivos, “uno de nuestros elementos epistemológicos para el nuevo paradigma resitúa el individuo por delante de las técnicas y de los viejos conceptos del pasado. Los cambios culturales en las empresas empiezan por aquí. Y éste es otro de los principios del paradigma del siglo XXI”, son las palabras de Costa (2009, pág. 128) sobre el particular.

De este modo, la concepción de la comunicación interna debería estar en la serie de asuntos que corresponden al nivel estratégico de la organización -que provienen del pensamiento de avanzada y se relacionan con la comprensión que debería existir sobre la necesidad de entender las realidades que se entretajan dentro y fuera de las empresas, para de esta forma descubrir las mejores maneras de trazar los mapas de relacionamiento y los demás temas que deben atenderse cuando se habla de supervivencia y sostenibilidad empresarial. Muchas de estas maneras tendrán

que ver con la forma en la que se piensa la estrategia de comunicación corporativa y la perspectiva de grupos de interés internos como base de la misma para la construcción de compromiso, *engagement* y otros intangibles como Cultura y Clima, Linjuan & Bowen (2017) lo argumentan así:

“Therefore, companies should recognize and understand employees’ work–life balance and actively promote and communicate work–life initiatives to build employee relationships and drive engagement. Understanding internal stakeholders and publics is an essential step toward building quality relationships. Organizations need to carefully interact with and observe employees to understand and effectively communicate with internal publics to build an engaged workforce”. (pág. 37)

“Por lo tanto, las empresas deben reconocer y entender el equilibrio trabajo-vida de los empleados, y promover y comunicar las iniciativas del trabajo-vida activamente para construir relaciones entre los empleados e impulsar el compromiso. Comprender a los interesados y públicos internos es un paso esencial hacia la construcción de relaciones de calidad. Las organizaciones cuidadosamente deben interactuar con y observar a los empleados para entender y comunicarse de manera efectiva con el público interno para formar una fuerza de trabajo comprometida”. (pág. 37)

Para Costa, la importancia de la comunicación interna se establece en que esta actúa como uno de los polos que conforman la gestión holística de la comunicación, los otros dos polos son la comunicación de relaciones institucionales y las comunicaciones de marketing. Sobre las comunicaciones internas el autor español afirma que:

“ya está tomando en cuenta las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los nuevos requerimientos de comunicación organizacional con el teletrabajo; las demandas de calidad generalizada; la generación de valor y, en fin, todas aquellas actividades culturales y comunicacionales que parten del núcleo identitario y de la gestión, y que son el soporte de la imagen”. (Costa, 2009, pág. 133)

Esta definición de Costa tiene muchos aspectos comunes con la entregada por Ángela Preciado, para quién:

“[...] la comunicación interna se define, entonces, como el proceso que permite a los miembros de una organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía. Ha sido considerada una fuente de satisfacción y

motivación, a la vez que un factor clave para conseguir el compromiso de los públicos internos con la estrategia general de la empresa”. (2007, pág. 77)

De esta forma, se puede ver entonces la tendencia en la gestión y la administración en la que la comunicación toma más importancia estratégica por su capacidad de generar sintonías entre las necesidades y expectativas de los individuos que conforman los grupos de interés internos - desde lo particular y lo colectivo- y los asuntos que corresponden al flujo establecido y potencial del negocio.

5.3 Comunicación interna y liderazgo

Los nuevos territorios por los que transitan las organizaciones -que pueden ser los mismos de antes, pero con nuevas configuraciones e interpretaciones-, obligan a las compañías y sus directivos a tratar de entender al detalle la relación que existe entre la comunicación interna y el liderazgo, esto porque son los líderes de las empresas los llamados a ejecutar las estrategias y acciones para conseguir los objetivos. En consecuencia, la estrategia de comunicaciones, orientada al fortalecimiento de la comunicación interna pensará cuáles son los asuntos sobre el liderazgo corporativo que deberá entender, asumir y vigilar para la creación de estructuras -que, aunque flexibles- sean el soporte ideal de la gestión de los intangibles y permitan hacer frente a los retos que llegan desde los contextos empresariales y de los grupos de interés. Por lo tanto, entender esto es entender que “la tarea del líder al diseñar estrategias y construir significados y crear realidades compartidas”, como indica Manucci (2006, pág. 209).

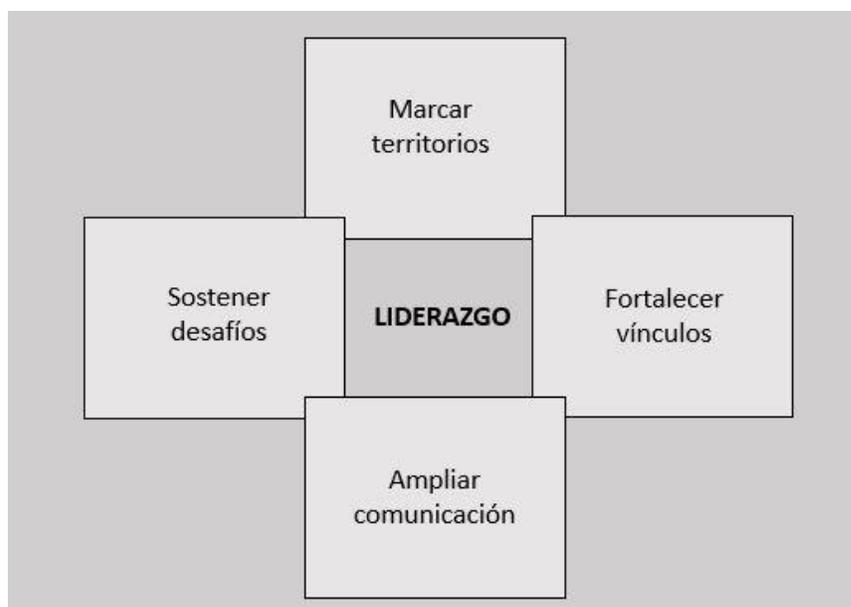
Los líderes tienen importancia organizacional porque su función es la de decidir pensando en la ubicación futura de la compañía y los grupos de interés; la forma en la que el flujo del negocio y una posible *core* podrían afectar la supervivencia y la sostenibilidad empresarial. Es decir, un líder organizacional es un colaborador consciente de que su función es la permitir la aparición de las posibilidades para la consecución de los objetivos macro de la empresa. Esta búsqueda constante se hace desde la idea de que el liderazgo organizacional debe constituirse y gestionarse como la búsqueda estratégica de dos oportunidades: la *generación de posibilidades*, lo que sugiere

otra mirada para encontrar los caminos que permita el diseño de otras fortalezas y la *gestión de percepciones*, entendida como el proceso de articulación de creencias que apalanca el proceso de transformación. Manucci (2010) afirma que las organizaciones en procesos de transformación paradigmática o que están abocadas a la gestión de escenarios en los que domina la incertidumbre, deben imaginar modelos de liderazgo que les permita cultivar en sus colaboradores que ejercen desde el rol de líderes los siguientes aspectos relacionados con:

“la proyección de un horizonte de perspectivas; la creatividad colectiva basada en la confianza; la participación activa en el contexto y la capacidad de generar un clima de integración entre distintos sectores. Estas dimensiones le dan un marco estratégico a su trabajo y constituyen cuatro puntos cardinales que definen sus movimientos hacia la conquista de nuevos territorios”. (pág. 160)

El autor argentino muestra la forma en la que la comunicación entendida como un asunto estratégico permite la generación de acciones necesarias para la conquista del futuro, estas acciones se generan desde cuatro posiciones que alimentan constantemente el liderazgo en las organizaciones: 1) marcar territorios 2) fortalecer vínculos 3) ampliar comunicación 4) sostener desafíos. Manucci (2010) lo expresó gráficamente de la siguiente manera:

Ilustración 6 Las cuatro posiciones del líder. Manucci



Tomado de: (Manucci, 2010)

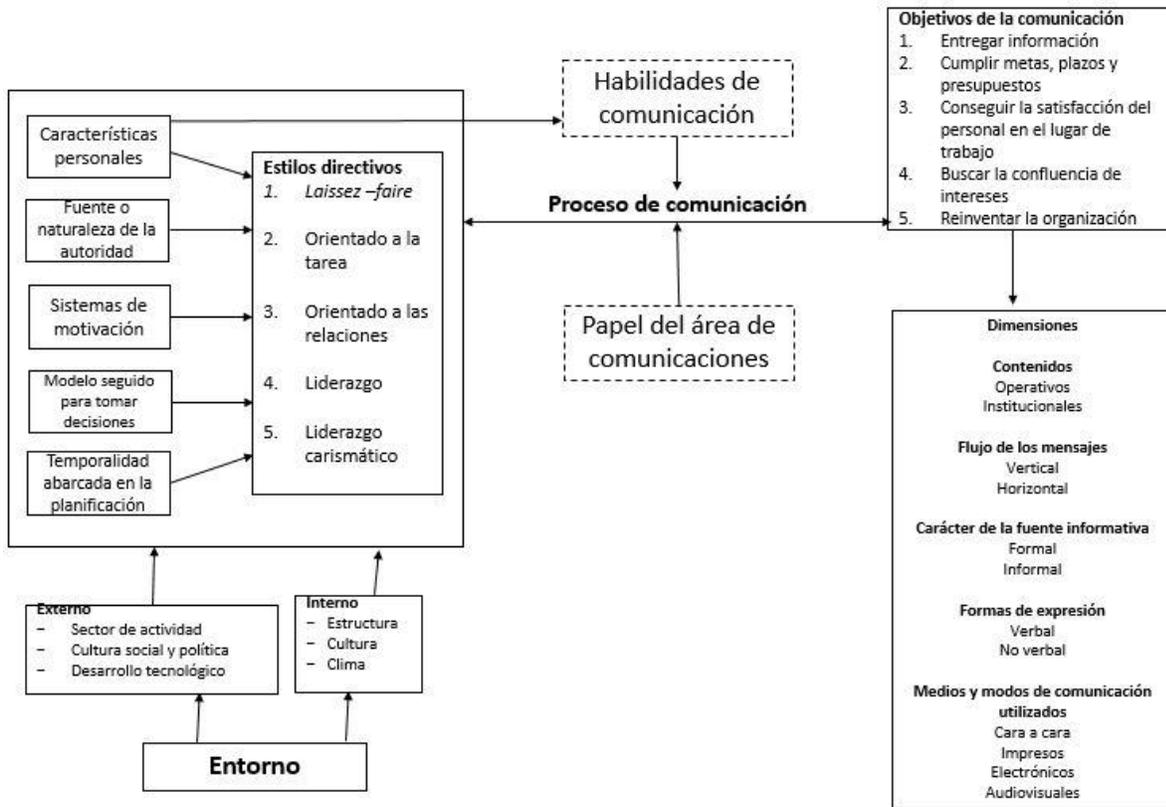
Este modelo procura el entendimiento de los aspectos comunicacionales que impulsan el liderazgo firme y cercano, ese que permite la consecución de los objetivos organizacionales potenciando el compromiso de los colaboradores y la generación de mejores ambientes laborales, intenciones que están dadas en la relación que existe entre el estilo directivo y el liderazgo, que para efectos de este trabajo es es el contempla las posibilidades de la búsqueda de la confluencia de intereses y de reinención de la organización. Cada una de las cuatro posiciones que, así vistas, promueven el liderazgo son una apuesta al mejoramiento del relacionamiento interno pues ponen de manifiesto las necesidades organizacionales mientras que contribuye a la construcción y satisfacción de las experiencias laborales de los colaboradores. Manucci (2010) hace las siguientes consideraciones sobre cada una de ellas:

- A. “**MARCAR TERRITORIOS:** Significa crear sentido para la vida cotidiana. Es la tarea esencial de definir “dónde estamos parados” y, fundamentalmente, “hacia dónde vamos”. Ambos aspectos constituyen un marco de referencia para los movimientos personales y grupales; también permiten encuadrar la dinámica de las situaciones y comprender las razones para moverse hacia nuevos espacios. Los territorios no son estáticos, equilibrados ni homogéneos. Por lo tanto, para sostener un proceso de transformación es necesario definir un punto estratégico claro que permita establecer los horizontes del nuevo horizonte estratégico y las posibilidades de los espacios por conquistar.
- B. **SOSTENER DESAFÍOS:** Es la tarea de prepararse para la inestabilidad y los escenarios imprevisibles. La necesidad de mantener una cultura creativa y un aprendizaje permanente es una condición esencial para sostener una dinámica operativa acorde con los movimientos del entorno. La tarea de un líder es potenciar recursos personales y grupales para potenciar recursos personales y grupales para lograr una capacidad colectiva de respuesta frente a los desafíos del contexto. En este marco, la confianza es el recurso básico para la participación, el compromiso y la motivación personal. Sin confianza no hay desarrollo, solo hay relaciones estereotipadas y mecánicas que frente a la inestabilidad del contexto, son de gran riesgo por su volatilidad e imprevisibilidad.
- C. **FORTALECER VÍNCULOS:** Es la tarea de generar una red de soporte interna y externa para avanzar sobre nuevos procesos y protagonizar movimientos y tendencias en el contexto. Los vínculos definen la cantidad de recursos compartidos, la base de la valoración y del protagonismo de una persona, grupo u organización en un contexto. Para mantener la fortaleza de los vínculos es necesario gestionar valores claros que definan el marco de referencia de las prácticas: lo posible, lo permitido y lo deseado. Al mismo tiempo, los valores establecen pilares sobre los cuales un grupo para lograr compromiso, participación y valoración.
- D. **AMPLIAR COMUNICACIÓN:** Es el soporte estructural para mantener la dinámica de un grupo. La comunicación es mucho más que desarrollo y transmisión de mensajes. Desde el

punto de vista del liderazgo, la comunicación implica facilitar un contexto para comprender y encauzar la inundación de información que aparece en la dinámica de lo desconocido. Es este sentido, es importante trabajar sobre las prioridades, los tiempos y las sensaciones de la información que se comparte con el contexto para no quedar atrapados en factores confusos o intrascendentes. La comunicación es la base del clima emocional del grupo. La dinámica de las situaciones externas e internas genera ansiedad, temores y paranoia cuando se tiene la sensación de perder el control de determinadas situaciones, lo cual lleva a decisiones reactivas. Mantener un clima grupal operativo implica una gestión de expectativas, percepciones y significaciones de la realidad que permiten explorar alternativas y posibilidades para decidir estratégicamente.” (2010, págs. 161 - 163)

Entonces, la estrategia de comunicación corporativa de las organizaciones del siglo XXI se gestiona desde la posibilidad de ir más allá de los instrumentos y las plataformas de medios, para llegar a la facilitación de asuntos que constituyen -lo que según la definición de Costa (2009)- se entiende como lo *corporativo*: la generación de pensamiento colaborativo, colectivo, con miras a la sostenibilidad y al futuro. Cuando estas son las intenciones, podría decirse que las organizaciones están en la búsqueda de la construcción de perfiles de liderazgo orientados hacia lo que se conoce como liderazgo firme y cercano o liderazgo carismático, si bien la construcción de estos perfiles podría parecer un tema de las áreas encargadas de la gestión del talento en las empresas, lo cierto es que en la actualidad existen algunos modelos que demuestran la relación que se manifiesta entre los estilos de dirección y los objetivos estratégicos bajo los que se plantea la estrategia de comunicación, siempre en un ejercicio dialogante con los propósitos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, así lo explica Preciado (2007):

Ilustración 7 Influencia del estilo directivo de la comunicación interna



Tomado de (Preciado, 2007, pág. 139)

Así las cosas, es importante aclarar que es el estilo directivo el que genera influencia en el estilo, tipo y alcances que se plantean en la estrategia interna de comunicación, aclarando que siempre se parte de un nivel de particularidad que tiene cada organización y, por ende, cada sistema de comunicación. En este modelo de Preciado (2007, págs. 135 - 140), se puede apreciar la forma en la que se contempla el proceso como un asunto que parte desde la mirada sobre cómo influencia del entorno o el contexto determinan asuntos que son o afectan el carácter interno de la organización; los elementos constitutivos de los estilos de dirección y la forma dicotómica en la que esto alimenta el proceso de comunicación interno, por un lado desde las habilidades de comunicación de los líderes y, por el otro, desde el papel de las áreas de comunicación de las empresas. Además, Preciado (2007) evidencia cómo todo esto se refleja en la forma en la que se construyen los objetivos de comunicación y la forma en la que estos pueden evolucionar de asuntos instrumentales o meramente informativos hacia temas estratégicos como la prospectiva

organizacional. Por último, la autora enumera las dimensiones en los que se mueve la comunicación interna de las organizaciones pasando de lo funcional, estructural, estratégico y fenomenológico.

Así las cosas, en la era del conocimiento y de las organizaciones dedicadas a prestar servicios, cuando el deseo es la sostenibilidad y el relacionamiento estratégico, para el beneficio del flujo del negocio y de los grupos de interés, se hace necesario concebir el tema del liderazgo y lo relacional desde su influencia en la estrategia de comunicación como una política de comunicaciones porque “cuanto más abstracta y utópica sea la visión, más carisma será requerido y, por consiguiente, más comunicación para explicarla”. (Preciado, 2007, pág. 171)

Las organizaciones que plantean la creación de valor y la construcción estratégica desde la orientación a las personas -sin importar si hacen parte de los grupos de interés internos o externos. Es decir, esas organizaciones que se declaran como organizaciones de avanzada, que buscan entornos más sostenibles, son las llamadas a fortalecer los asuntos del liderazgo y relacional con una mirada comunicacional, en la que tanto los procesos de gestión del talento como de comunicación se conviertan en generadores de valor, para Preciado (2007) algunas características que organizacionales que se impulsan desde el liderazgo tienen que ver con:

- Los modelos de liderazgo permiten que la comunicación cumpla funciones estratégicas como la mediación y la integración, necesarios para la interpretación de cuestiones estratégicas y que configuran las realidades de las organizaciones.
- El liderazgo permite que cada empleado, de forma particular pueda entender su función dentro de la organización.
- Hay generación de relaciones que desmitifican el rol del jefe y se dan desde la horizontalidad.
- La comunicación informal gana espacio dentro de la concepción de la estrategia general de comunicaciones y, sobre todo, en la interna. (2007, págs. 176 - 182)

Por esta razón, cuando las organizaciones hablan de felicidad organizacional, entienden que una de las principales palancas para que el modelo funciones tiene que ver con el trabajo estratégico y acompañado a los líderes y la construcción de liderazgos corporativos como un objetivo comunicacional de la empresa.

6 COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

“El pensamiento humano depende de la metáfora. Entendemos cosas nuevas o complejas en los términos de cosas que ya conocemos. Por ejemplo, es difícil pensar sobre la vida en general, pero una vez que aplicas una metáfora como “la vida es un camino”, esa metáfora te guía hacia alguna conclusión: deberías conocer el terreno, elegir una dirección, encontrar buenas compañías para el viaje y disfrutar del mismo, porque puede que al final del camino no haya nada. También es difícil pensar sobre la mente, pero una vez eliges una metáfora, esta guiará tu pensamiento”.

Jonathan Haidt – La hipótesis de la felicidad (2006, pág. 16)

“Esa dificultad para notar lo pequeño, o más bien esa fijación con las cosas grandes, es algo que se ve incluso en la literatura y el cine: el gran villano, el gran héroe, el gran acto salvador, el gran gesto romántico... pocas historias (o por lo menos pocas que se conviertan en éxitos de taquilla y best-sellers) se enfocan en mostrar la vida desde la perspectiva de la minúscula cotidianidad”.

Mariana Matija – Cualquier cosita es cariño (Blog) (2018)

6.1 Organizaciones sostenibles: un primer acercamiento

Mientras el paradigma sobre el que se construyó el siglo XX -y la forma en la que se erigieron desde allí las estructuras sociales, económicas, políticas y culturales- fue el de la abundancia y en la actualidad el paradigma dominante parece establecerse desde la idea de la escasez, en algo que parece un ciclo -o varios- dentro del desarrollo de la humanidad. Así lo explica el psicólogo chileno Francisco Flores (2016) en la columna *El paradigma de la escasez*, publicada en el blog chileno *El mostrador*:

“Uno de los juicios siempre presente, ya sea en periodos de auge económico o de desaceleración es el de la escasez. Un axioma del imaginario público naturalizado. Es decir, constituido en sentido común. En esa dirección se esgrime el argumento de que hay que competir para ser más efectivos, y de la misma manera también, las demandas sociales concursan a la caza o a la espera de los recursos”. (Flores, 2016).

Para este investigador, es importante el asunto de que las personas que ejercen algún tipo de liderazgo y las organizaciones en general -por su impacto sobre las sociedades- están llamadas a fortalecer la mirada redistributiva en la que se privilegian los modelos de desarrollo de cooperación, colaboración y solidaridad por encima de los que se construyen desde la competencia. (Flores, 2016)

Resulta oportuno recordar discursos alternativos sobre la importancia de la construcción de conciencia sostenible, sin importar el tamaño o el sector en el que las organizaciones desarrollen su actividad económica, es más el llamado hacia la construcción de estilos de vida sostenibles y más amigables con el entorno también se hace a las personas, pues desde la esfera individual y privada se impacta la construcción de futuro del planeta y sus habitantes pues las situaciones derivadas de la sobrepoblación, el cambio climático, la disponibilidad de agua potable y alimento de forma suficiente y oportuna para todos los habitantes del planeta es hoy un reto para organismos supranacionales y gobiernos alrededor del mundo.

Una de las organizaciones más preocupadas sobre las incidencia de las organizaciones y los temas que se relacionan con las concepciones del empleo y sus prácticas en la creación de ambientes o sociedades sostenibles es las Naciones Unidas; dentro de los esfuerzos que esta adelanta se encuentra una iniciativa alrededor de la sostenibilidad corporativa denominada *United Nations Global Compact*, (United Nations Global Compact, s.f.) que busca el diálogo social activo y permanente sobre la responsabilidad que tienen las organizaciones en temas de derechos humanos y del alcance de los asuntos que corresponden a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Como parte de este diálogo se han generado una serie de documentos, entre los que se encuentra *Guide to Corporate Sustainability* en el que se explica la importancia de los líderes organizacionales como diseñadores del mundo y como referente de las acciones que allí se ejecutan:

“[...] Effecting change begins with the company’s leadership. A public commitment by the chief executive, with support from the Board of Directors, is required to participate in the Global

Compact. Leadership must send a strong signal throughout the organization that sustainability counts, and all responsibilities are important.

This means instigating action in key areas: Board ownership of the agenda; adjustments to policies and practices; alignment of government affairs; training and motivating employees; pushing sustainability into the supply chain; and disclosing efforts and outcomes. Leaders also recognize they cannot shift systems alone, working with others to shatter barriers and increase the odds of success. Sustainability requires a long-term vision and commitment to ongoing efforts, both to ensure progress and keep pace with a rapidly changing world”. (United Nations Global Compact, s.f.)

“[...] El cambio efectivo comienza con el liderazgo de la compañía. Se requiere un compromiso público del director ejecutivo, con el apoyo de la Junta Directiva, para participar en el Pacto Mundial. El liderazgo debe enviar una señal firme a toda la organización de que la sostenibilidad cuenta y todas las responsabilidades son importantes.

Esto significa instigar la acción en áreas claves: propiedad de la junta de la agenda; ajustes a las políticas y prácticas; alineación de los asuntos del gobierno; capacitar y motivar a los empleados; empujando la sostenibilidad en la cadena de suministro; y revelando esfuerzos y resultados. Los líderes también reconocen que no pueden cambiar los sistemas solos, trabajando con otros para romper las barreras y aumentar las probabilidades de éxito. La sostenibilidad requiere una visión a largo plazo y un compromiso con los esfuerzos en curso, tanto para asegurar el progreso como para seguir el ritmo de un mundo que cambia rápidamente” (United Nations Global Compact, s.f.)

Muchos de los pensadores de este momento histórico han hecho un llamado al establecimiento de formas de pensar en las que prevalezca la conciencia de la existencia de los otros y la necesidad de replantear desde ahí las estructuras sobre las que se expande el capitalismo y crear lazos sociales más horizontales, así lo explica la filósofa estadounidense Martha Nussbaum (2010) en su ensayo *Los ciudadanos del mundo* -que conforma el libro *Sin ánimo de lucro*-, allí la profesora afirma que:

“Vivimos en un mundo donde nos encontramos unos frente a otros cruzando las brechas de la geografía, el lenguaje y la nacionalidad. Hoy más que nunca, todos dependemos de personas que jamás hemos visto y que a su vez, dependen de nosotros.

Los problemas económicos, ambientales, religiosos y políticos que debemos resolver tienen alcance mundial. No cabe esperanza alguna de resolverlos si las personas que se encuentran distantes no se unen para cooperar como jamás lo han hecho. Tomemos como ejemplos el calentamiento global, los regímenes de comercio internacional, la protección del medio ambiente y la protección de las especies animales, el futuro de la energía nuclear, los peligros de las armas nucleares, los flujos migratorios de mano de obra, la elaboración de normas laborales dignas y la

protección de la infancia frente al abuso sexual, la esclavización y la trata de personas. Se trata de problemas que solo pueden afrontarse de verdad si existe un diálogo a nivel multinacional. La lista puede seguir casi hasta el infinito”. (págs. 113 - 114)

Significa entonces que, las organizaciones del siglo XXI deberían hacer consciencia sobre su ubicación dentro de la sociedad como parte de un sistema abierto, en el que se generan impactos de toda índole y en el que los recursos disponibles son cada vez más escasos. Uno de los aspectos desde los que parte esta consciencia, está relacionado con la noción de globalización sobre la que se constituye la realidad de las organizaciones; esto porque el contexto para el desarrollo empresarial se da en la actualidad según las dinámicas propuestas por los mercados abiertos, la sociedad global y el libre mercado; abstraerse de esta situación o no plantearlo como parte de la prospectiva de la organización, es en realidad una especie de ceguera estratégica, pues el ámbito global es escenario organizacional en este momento de la historia. Como lo explican Javier Tirado y Ana Gálvez ” (2017) en el ensayo *Problemáticas esenciales en los Critical Management Studies*,

“[...] la globalización, es mucho más que un proceso de apertura económica en la que circula todo tipo de entidades e información. De hecho, debe entenderse como una integración mundial de todas las esferas de la experiencia cotidiana que se ha logrado principalmente a través de los mercados” (2017, págs. 79 - 80)

Es decir, podría pensarse en el fenómeno como un asunto que surge en los juegos financieros y de mercado, pero no debe olvidarse que su impacto ocurre en la sociedad, en todas las esferas y con especial notoriedad en las vidas de mujeres y hombres alrededor del mundo.

Estas nuevas visiones sobre la globalización también transforman la manera en la que se ve, vive y construye la sostenibilidad, tanto en el ámbito individual-privado como el social-colectivo-organizacional. Algo que caracteriza a la globalización, o mejor al mundo globalizado, es el constante interés por la visibilización de la sostenibilidad como un tema en el que en vez de repartir entre las diferentes capas sociales los niveles de una culpabilidad meramente nominal, se establecen y asumen responsabilidades compartidas que permitan crear mejores caminos hacia la construcción de entornos más estables y con menores impactos sociales y ambientales. El sociólogo alemán Ulrich Beck citado en Javier Tirado y Ana Gálvez (2017) explica la relación entre sostenibilidad y globalización de la siguiente manera:

“la interdependencia global entre países, entre seres humanos y medio ambiente o entre todas las especies vivas del planeta ha creado una situación en la que cualquier accidente ambiental, brote infeccioso o problema local se expande a una velocidad de vértigo por todo el planeta. Por tanto, vivimos en sociedades de riesgo en las que los límites geográficos y nacionales no pueden aislarnos de los desastres naturales o carencias que aparezcan en cualquier parte del globo.

Sin embargo, la solución o la gestión de tales riesgos tiene que ser también global. Ni puede venir dictada por los intereses de un grupo de países ni puede responsabilizarse de lo que ocurra en conjunto de estos”. (pág. 92)

De este modo, en la medida en la que se fue perfeccionando el concepto de globalización y se entendieron las implicaciones internas, estructurales, técnicas y financieras para las compañías, como la necesidad de comprensión de los escenarios globales, los mercados ampliados y estratégicos o la urgencia de repensar los asuntos de la gestión de las áreas de apoyo. Los temas que se consideran vitales para las organizaciones y la forma de gestionarlos están siendo revisados todos los días, esto con el ánimo de crear ambientes que permitan una construcción de futuro, equitativo en todas las esferas para la mayor cantidad de seres que habitan el planeta. Esta visión asentada a las realidades de las organizaciones, sin importar su naturaleza o sector, tiene que ver con entender de forma diferente la relación con los grupos de interés o *stakeholders*, y la forma en la que se realizan afectaciones en doble vía con cualquiera de ellos, una de las definiciones que explica esto es la entregada por Freeman, retomada por Mackey y Sisodia en el libro *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of the business* (2014); allí Freeman hace un ajuste importante sobre la forma de entender el sistema de ganancias y las relaciones con los grupos de interés en la construcción de los nuevos paradigmas sostenibles:

“Business is not about making as much money as possible. It is about creating value for stakeholders. It is important to say this and to enable businesspeople to enact the story. We need to hold up the numerous companies, large and small, that are out there trying to do the right thing for the stakeholders, as the real paradigm of business [...]”. (Mackey & Sisodia., 2014)

“Los negocios no se tratan sobre ganar tanto dinero como sea posible. Se tratan sobre crear valor para las partes interesadas. Es importante decir esto y permitir que los empresarios promulguen la historia. Tenemos que apoyar a las numerosas empresas, grandes y pequeñas, que

están tratando de hacer lo correcto para los interesados, como el verdadero paradigma de los negocios”. (Mackey & Sisodia., 2014)

Así pues, en el siglo XXI existe un llamado las ideas sostenibles, que en su mayoría hablan de la importancia de la conservación, la restauración y la manera en la que se podrían disminuir los impactos sobre las personas, las comunidades y el planeta pues este es el compromiso de la sostenibilidad, la posibilidad de futuro con recursos óptimos para las generaciones presente y porvenir. Es por esto que, la sostenibilidad es un ejercicio de pensamiento y mejora continua que se aplica en cualquier esfera de desarrollo individual o comunitario y necesita entender que como construcción social necesita trazarse siete objetivos, explicados por Ramírez (2017) así:

1. Un cambio en las concepciones actuales de las necesidades básicas, de bienestar y calidad de vida.
2. Un cambio para que el acceso a los recursos esté en posibilidades de beneficiar a la mayoría de la gente.
3. La participación social amplia en la toma de decisiones.
4. Una reorientación hacia el desarrollo y uso de tecnologías limpias.
5. La responsabilidad ética de nuestra generación por todos los seres vivos y las futuras generaciones.
6. Conciencia de la interdependencia global y económica de los procesos sociales.
7. La constitución de un naturalismo-humanizado y un humanismo-naturalista. (pág. 37)

Podría decirse entonces que es necesario para las organizaciones que se declaran a sí mismas como sostenibles, la realización de una revisión sobre sus aspectos estratégicos, culturales y del flujo del negocio y estar dispuestos a transformarlos. Esto porque la búsqueda de organizaciones sostenibles tiene que ver con el interés en el equilibrio entre los asuntos del orden ambiental, social, tecnológico y ambiental. Se puede decir entonces que las organizaciones que plantean sus desarrollo como entidades sostenibles deben hacer una profunda revisión de su filosofía y cultura empresarial, atravesar un camino marcado por las preguntas constantes, la transformación y la aceptación de que se han cometido errores pero que lo fundamental, para la situaciones complejas derivadas del contexto, es la extensión de la mirada sobre los asuntos que cobran importancia para la gestión organizacional por su impacto sobre los ejes de la sostenibilidad, sobre esto Ramírez (2017) afirma que:

“la mayoría de los proyectos sustentables consideran en forma inevitable, la ampliación de su campo conceptual con una visión compleja de la realidad, así como su campo espacial, con un conocimiento en la globalización de las mercancías y de los recursos naturales y una temporalidad transgeneracional con respecto al futuro. La sustentabilidad si se piensa estratégicamente en las siguientes personas por llegar” (2017, págs. 38 -39)

Juan David Torres Duarte, (2016) periodista y escritor, en su texto *Decrecer, otro modo de vida* permite un acercamiento a una de las ideas más revolucionarias del siglo XXI sobre los asuntos de sostenibilidad, la que plantea el economista y profesor emérito de la Universidad de París, Serge Latouche, conocida como la Teoría del Decrecimiento y que está consignada en su libro *Pequeño tratado de decrecimientos sereno* publicado en 2007. El periodista colombiano muestra el llamado que hace el economista francés sobre la necesidad de detener y transformar los paradigmas económicos que entienden el desarrollo humano como un tema constante y se plantea la necesidad de entender y orientar las acciones humanas hacia menores crecimientos organizacionales, menores consumos individuales y menor aceleración social:

“Ya es hora de deshacernos de la obsesión por la velocidad y partir a la reconquista del tiempo y, por lo tanto, de nuestras vidas -asegura Latouche-. ¡El hundimiento se acerca peligrosamente!, por lo que ha llegado el momento del decrecimiento”. Latouche espeta sus afirmaciones apocalípticas de modo suave, sin levantar demasiado la voz, aunque con una sonrisa a medias. Así explica de qué se trata el decrecimiento con un lenguaje provocador”.

Decrecer no es, dice, permitir que el mundo se destruya, decaiga y desaparezca. El hombre de barba entrecana parte de una base: el mundo tiene recursos limitados. Decrecer es aceptar que la economía tiene unas fronteras bien dibujadas - por ejemplo, el fin del petróleo-, y que la sociedad debe fijarse más en el bienestar de sus individuos que en la acumulación de bienes”. (Torres, 2016, pág. 23)

Entonces, la invitación que hace Latouche debe ser interpretada no como un asunto apocalíptico en el que se marca el fin de todo lo que conocemos, sino más bien como una invitación de transición y transformación en las que cada miembro de la sociedad (gobiernos, empresas, organizaciones e individuos) diseñen nuevas maneras de convivencia entre sí y aminoren los efectos negativos en la naturaleza:

“¿Qué habría que hacer, entonces, si la sociedad quiere convertirse en el decrecimiento? El decrecimiento con Latouche a la cabeza, propone el plan de las “ocho erres”: reevaluar, reconceptualizar, reestructurar, relocalizar, redistribuir, reducir, reutilizar y reciclar”. En entrevista con el portal español Ecologistas en acción, dice: “El ser humano debe encontrar otro sentido, de tal forma que camine en armonía con la naturaleza, a la que pertenece””. (Torres, 2016, pág. 26)

6.2 Sostenibilidad, comunicación y felicidad organizacional

La sostenibilidad se entiende como una serie de factores dinámicos que buscan el equilibrio de un gran sistema, con el propósito de la conservación de los recursos para las generaciones presentes y las que están por venir. Esta búsqueda del equilibrio puede convertirse en una lucha permanente porque ninguno de los aspectos tome ventaja o esté más fortalecido. En la explicación dada por Ramírez (2017), cada aspecto o eje de la sostenibilidad está conformado por diversos elementos que interactúan entre sí, todo debido al carácter sistémico de la sostenibilidad:

- La dimensión tecnológica cultural incluye desde elementos tradicionales cotidianos, religiosos, étnicos, de género, educativos, hasta los elementos de dominación tecnológica en modernos dispositivos. Es el capital cultural concretado en tangibles, pero también son los elementos subjetivos e intangibles de identidad y cultura de los seres humanos.
- La dimensión social tiene que ver con la gente y sus necesidades desde las sobrevivencias y mínimos de bienestar, los derechos hasta las de los logros, la identidad y la realización personal y colectiva.
- La dimensión económica señala la sostenibilidad de los ingresos y la rentabilidad, pero tomando en cuenta el contexto social y natural. Integrar las externalidades y considerando a la persona por arriba de los ingresos.
- Lo ecológico es la base, el primer sustrato que se debe usar y aprovechar, pero considerando la permanencia y el equilibrio natural. (pág. 40)

La propuesta de Ramírez (2017) vista gráficamente es así:

Ilustración 8 La sustentabilidad sobre cuatro pilares

Dimensión educativa- tecnológico-cultural	Una mejora constante en la calidad de vida que considere los ritmos de recuperación de los ecosistemas para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras e impulsar acciones de cuidado y protección, aprovechamiento racional, permanente, equitativo y justo de la naturaleza.	Dimensión social
Dimensión económica		Dimensión ecológica

Tomado de (Ramírez, y otros, pág. 40)

Es importante, entonces, en el mundo organizacional entrever la importancia de las estrategias que tienen en relación con el desarrollo del talento, las comunicaciones y el liderazgo corporativo porque es desde allí que se establece la responsabilidad sobre la toma de decisiones que construyen del futuro organizacional, la forma en la que este deseo se transmite al resto de la organización y su ejecución como un proyecto que se desarrolla con una óptica sostenible. En el ensayo *Comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables*, las investigadoras María Antonieta Rebeil Corella y Rebeca Illiana Arévalo Martínez (2017) profundizan sobre los asuntos particulares de las organizaciones del sector industrial y la forma en la que deberían diseñarse y establecerse las políticas, estrategias y acciones que fortalecen la constitución de la sostenibilidad en las organizaciones, sobre el tema de los grupos de interés internos dicen lo siguiente:

“Recursos humanos y responsabilidad social

Toda organización toma de su entorno a las personas que la integrarán y realizarán los procesos productivos. Ello exige el establecimiento de sistemas de exploración realizados por la misma organización o de contratación de agencias denominadas *head hunters*. Los procesos de búsqueda, selección, contratación, retención y capacitación de los recursos humano, es decir el capital humano de una organización, es uno de los aspectos clave para que estos procesos se lleven a cabo en el marco de la responsabilidad social organizacional. Por ejemplo, la selección del sistema

de contratación, el establecimiento de la compensación digna de los trabajadores, los esfuerzos por la formación y actualización de los empleados, los beneficios y las prestaciones, las condiciones de trabajo seguras y de acuerdo con las materias primas que transforma, que no afecten ni en el corto ni en el largo plazo la salud de los operadores. La integración de las personas a los procesos laborales de la organización implica la existencia de contratos éticos y de condiciones de trabajo justo y humano con base en los derechos humanos, que además atienden cuestiones de diversidad e inclusión. También está el tema de los trabajos forzados o la contratación infantil que toda organización que se dice opera en el marco de la ética, tiene la obligación de evitar” (2017, pág. 74)

Desde allí, se puede deducir entonces que las estrategias que buscan la felicidad organizacional -o las demás que se ocuparan del fortalecimiento de los diferentes aspectos del bienestar subjetivo de los hombres y mujeres que trabajan en los diferentes niveles y cargos dispuestos por la organización- están en la búsqueda de la sostenibilidad, entendiendo niveles particulares y al mismo tiempo superiores de lo que significa la importancia del bienestar de los sujetos más allá de los aspectos de la supervivencia, pensando en el desarrollo y el papel protagónico que allí ocupa el bienestar. . Además, se resalta el carácter estratégico de la gestión del talento y de la comunicación interna y allí, como un proceso mancomunado o de responsabilidad compartida, lo que tiene que ver con la construcción del liderazgo corporativo pues los empleados, como grupo de interés, siempre están cerca de las estructuras sensibles en una empresa que busca la sostenibilidad:

“El compromiso verdadero de la organización hacia sus grupos de interés, se consolida a partir de la gestión de la comunicación y vínculos cuyas características aseguran el logro de beneficios comunes. Es por ello que la organización a través de su comunicación, otorga un sentido primordial a la definición de propósitos y resultados puntuales a lograr con cada público.

La forma en la que la organización se comunica con cada público varía en función del objetivo principal que persigue y de la importancia que tiene éste para la organización en términos de impacto económico, social y ambiental que les significa a ambos”. (Ramírez, y otros, 2017, pág. 74)

Estas autoras proponen entonces, la especial vigilancia sobre los temas que conciernen a los empleados porque son estos los primeros en percibir los asuntos organizacionales y en los que se reflejan los intangibles organizacionales tan valorados hoy como la cultura, el clima. Desde allí entonces podría decirse que en los planteamientos que se hace en la actualidad una organización

que se declara en la transformación hacia la sostenibilidad está el entendimiento que existe sobre la estrategia de comunicación como un tema de relacionamiento con los grupos de interés como una cuestión de direccionamiento estratégico que debería: “alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia que le permite fortalecer el componente humano y consolidar sus relaciones para lograr el éxito empresarial”. (Díaz & Castaño, 2010, pág. 13)

En este panorama, la comunicación que busca la sostenibilidad como un ámbito y un modo de estar dentro de la sociedad se plantea bajo otros parámetros y tiene nuevas búsquedas que se alejan cada vez más de los asuntos meramente instrumentales y se concentran en los fenomenológicos. La comunicación en la era de la sostenibilidad organizacional se entiende a sí misma como un sistema estratégico, con una capacidad de producción simbólica que puede interactuar entre sí y con los grupos de interés organizacionales. Este sistema es el mayor receptor de información del contexto y debería ser el mayor productor de relaciones en favor de la construcción y ejecución de la estrategia del negocio y de la de comunicaciones de la organización.

Es importante anotar que esta nueva visión corresponde a la tendencia global de reevaluar el capitalismo y su papel en la situación de escasez en la que se encuentra el planeta hoy y que, desde allí, pretende generar nuevas visiones y responsabilidades individuales, colectivas y organizacionales para detener y transformar estas situaciones. Uno de los aspectos que desde allí ha sido analizado es el del significado del trabajo y del impacto negativo que normalmente puede tener para el desarrollo de los individuos, transformándolo en algo que aporta a su proyecto de vida, el de sus familias y comunidades, Mackey y Sisodia (2014) lo plantearon así:

“Conscious businesses create purposeful work environments that challenge and encourage their team members to learn and grow. They understand the importance of creating self-managing work teams that are both empowered and collaborative. The conscious business organizes itself around intrinsic motivators such as purpose and love and creates a work environment that enables its team members to flourish as self-actualizing human beings. The benefits from this are shared by all the stakeholders, including investors”. (Mackey & Sisodia., 2014)

“La conciencia de los negocios sostenibles se erige en las personas, por lo tanto, la construcción de liderazgos conscientes, en los que se avale tanto el aspecto técnico como una serie de competencias y habilidades personales para la comunicación, el trabajo en equipo, la generación

de compromiso y el alcance de metas. En la construcción de la sostenibilidad las otrora llamadas áreas de apoyo son las que halan el espíritu corporativo hacia los cambios necesarios para enfrentar los nuevos desafíos”. (Mackey & Sisodia., 2014)

7. METODOLOGÍA

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación sobre la que se dio el desarrollo metodológico y de instrumentos de este trabajo de grado se concibió desde lo cualitativo, pues las intenciones del mismo tenían que ver con el conocimiento y la posibilidad de dar cuenta de las percepciones e imaginarios sobre los asuntos de concepción y prácticas que se refieren a la felicidad organizacional, la comunicación interna y la sostenibilidad en cinco organizaciones de diferente naturaleza, tamaño y sector en Colombia. Para Hernández Sampieri (2014),

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (pág. 9)

7.2 Diseño metodológico

El presente trabajo será un estudio no probabilístico o de conveniencia conformado por una serie de conversaciones (entrevistas) con seis comunicadores que ocupan puestos directivos en cinco organizaciones⁵ de distinta naturaleza, sector y tamaño que adelantan procesos de estrategia y generación de valor alrededor de la gestión del talento, el liderazgo y la felicidad organizacional. Según Hernández Sampieri (2014), cuando las investigaciones son cualitativas las muestras no probabilísticas son útiles en tanto que

[...] al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (pág. 189)

7.3 Alcance de la investigación

Si se tienen en cuenta las definiciones entregadas por Hernández Sampieri (2014) el alcance de esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo. Es exploratoria porque al ser un tema innovador en la investigación en comunicaciones es poco referenciado, es decir, este

⁵ Son seis comunicadores de seis organizaciones porque en Confiar Cooperativa y Financiera se contó con la participación de la Directora y el Analista de Formación y Cultura, lo que genera estos números.

es un trabajo que intenta ampliar la mirada sobre un asunto sobre el que no se tienen muchos acercamientos, “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 91) Además, este trabajo pretende dar cuenta de algunas situaciones que son nuevas o son susceptibles de transformación por lo que surge la necesidad de describir algunas de las circunstancias en las que se desarrolla la realidad organizacional porque como lo afirma el mismo autor:

[...] con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág. 92)

7.4 Categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Felicidad organizacional	Bienestar
	Liderazgo
	Prácticas asociadas
Comunicación	Comunicación Estratégica / Comunicación interna
	Relación comunicación / Felicidad Organizacional
	Prácticas asociadas
Sostenibilidad	Dimensiones de la sostenibilidad

	Prácticas comunicacionales
	Prospectiva

Tabla 4 Categorías y subcategorías. Tabla elaborada por Juliana Serna Gallego

7.5 Instrumentos

7.5.1 Entrevista	
Objetivo al que apunta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las características del bienestar subjetivo y el liderazgo de los ambientes organizacionales que propenden por la construcción de felicidad organizacional 2. Registrar la manera en la que la gestión de la comunicación interna propicia la creación de prácticas de bienestar orientadas a la consecución de la felicidad organizacional. 3. Identificar la forma en la que la gestión del bienestar y felicidad organizacional contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones.
Autores de soporte	Seligman, Fernández, Aljure, González, Manucci
Categorías / subcategorías	<p>FELICIDAD ORGANIZACIONAL</p> <p>Bienestar</p> <p>Liderazgo</p> <p>Prácticas asociadas</p> <p>COMUNICACIÓN</p> <p>Comunicación Estratégica</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Relación comunicación / Felicidad Organizacional</p> <p>Prácticas asociadas</p> <p>SOSTENIBILIDAD</p> <p>Dimensiones de la sostenibilidad</p>

7.5.1 Entrevista	
	Prácticas comunicacionales Prospectiva
Técnica	Cuestionario semi abierto
Fuentes	Ver cuadros caracterización de fuentes
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Existe una orientación estratégica que privilegie a los grupos de interés internos y su desarrollo? ● ¿Hay políticas de comunicación y gestión del talento que busquen el bienestar y la felicidad de los grupos de interés internos? ● ¿Hay un trabajo mancomunado entre las áreas de comunicaciones y gestión del talento - gerencia de la felicidad encaminado a la búsqueda de la felicidad organizacional? ● ¿Se pueden construir lenguajes que se traduzcan en organizaciones felices? ● ¿Se plantea el liderazgo corporativo como un asunto estratégico de la comunicación en la compañía? ● ¿Tiene que ver el área de comunicaciones y las personas que allí trabajan en el diseño y ejecución de las estrategias y acciones que se derivan de la felicidad organizacional?

Tabla 5 Instrumentos. Entrevista. Tabla realizada por Juliana Serna Gallego

7.6 Caracterización de las organizaciones

Nombre de la organización	Sector	Propósitos – Estrategia
Nestlé Colombia	Alimentos	<p>Nuestro propósito</p> <p>Mejorando la calidad de vida y contribuyendo a un futuro más saludable. Queremos ayudar a dar forma a un mundo mejor y más saludable. También queremos inspirar a la gente a vivir una vida más saludable. Esta es la forma en que contribuyen a la sociedad al tiempo que garantiza el éxito a largo plazo de nuestra empresa</p>
Cementos Argos	Construcción	<p>ESTRATEGIA ARGOS</p> <p>Crecer en ingresos, con un ROCE mayor al costo de capital, suministrando materiales de construcción con énfasis en cemento, concreto, agregados y servicios que generen valor a los clientes en los países de las Américas con alta proyección de desarrollo de la construcción y la infraestructura, soportados en la innovación, los altos estándares de sostenibilidad y en una marca reconocida</p>
Confiar Cooperativa y Financiera	Solidario	<p>Visión</p> <p>En el año 2020 Confiar será una Cooperativa reconocida públicamente por su contribución a la construcción de una verdadera tradición cooperativa y solidaria, plataforma fundante para hacer un país donde sea posible el bien vivir.</p>
Congregación Mariana	Servicios en - salud	Propósito superior

Nombre de la organización	Sector	Propósitos – Estrategia
Organización VID		La Congregación Mariana se propone, como objetivo explícito* de su acción, colaborar en la construcción de seres humanos* cada vez mejores en una sociedad* justa, equitativa, reconciliada y en paz, mediante el servicio corporativo* a todos los hombres y mujeres que necesiten de sus actividades.
Empresas Públicas de Medellín - EPM	Servicios Públicos	Nuestro propósito Buscamos permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, generando bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y de la oferta a nuestros clientes y usuarios de soluciones en electricidad, gas, aguas, y Saneamiento, complementadas por medio de acuerdos empresariales, con servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC, mediante una actuación empresarial que armonice los resultados financieros, sociales y ambientales.

Tabla 6 Características de las organizaciones. Tabla realizada por Juliana Serna Gallego

7.7 Caracterización de los entrevistados

Nombre de la organización	Cargo	Nombre
Nestlé Colombia	Director Comunicaciones Corporativas	Andrés Felipe Tróchez Varela

Cementos Argos	Directora Comunicaciones Internas	Adriana Fernández
Confiar Cooperativa y Financiera	Directora Formación y Cultura	Jenny Giraldo García
Confiar Cooperativa y Financiera	Analista Formación y Cultura	Andrés Marín Correa
Congregación Mariana - Organización VID	Jefe de Comunicaciones	María Paola Botero Montoya
Empresas Públicas de Medellín - EPM	Gerente Comunicaciones Corporativas	Diego León Salazar Vargas

Tabla 7 Caracterización de los entrevistados. Tabla elaborada por Juliana Serna Gallego

8 ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS

“[...] En estos tiempos todos son expertos, porque es más importante aparentar conocimiento que tenerlo. Sabemos lo que escribimos. Muchos se fumaron la memoria y tienen mil maneras de decir lo mismo. No queremos repetirnos. En la radio suenan copias de las copias de una copia. Efecto mimo”.

Intro (Regaño) - Servicios Ambulatorioz

Alcolirykoz

El lugar de partida para el análisis del instrumento que constituye el eje metodológico de este trabajo de grado, tiene que ver con entender que las entrevistas a profundidad realizadas a los distintos DirCom, son diversas en su forma, pero tienen en común la intención de ahondar en el propósito estratégico. Las organizaciones escogidas para este trabajo son distintas en tamaño, naturaleza y sector porque la búsqueda no está en el análisis particular del fenómeno en una sola organización -como sería un estudio de caso-, si no que pretende establecer puentes de diálogo,

análisis y evaluación de las prácticas que corresponden a la gestión de la comunicación interna y los asuntos del bienestar, por lo que la forma en la que se presentará el análisis estará dada desde los objetivos específicos y las categorías de análisis como elementos transversales y será alimentada por las verbalizaciones de los entrevistados y conceptos que fueron entregados en el marco teórico que da pie a este ejercicio académico. La manera en la que se construyó este documento tuvo en cuenta los objetivos específicos y las categorías de análisis que se constituyen una serie de hallazgos que explican las relaciones y prácticas que surgen en las organizaciones cuando se piensa y gestionan situaciones y procesos que tienen que ver con la búsqueda del bienestar, la felicidad organizacional, la comunicación interna y la sostenibilidad.

8.1 Características de los ambientes organizacionales que propenden por la construcción de bienestar y felicidad organizacional

Categoría	Subcategorías
FELICIDAD ORGANIZACIONAL	Bienestar - Felicidad Organizacional
	Liderazgo
	Prácticas asociadas

Tabla 8 Categoría Felicidad organizacional. Tabla Elaborada por Juliana Serna Gallego

En la actualidad, una de las principales cuestiones consideradas estructurales en el desarrollo organizacional, tiene que ver con la manera en la que se entiende el impacto de los grupos de interés internos y la preocupación por el desarrollo del talento como una palanca para la mejora continua, la innovación y la generación de valor a productos, procesos y organizaciones.

Dentro de las organizaciones consultadas el bienestar está considerado como un eje estratégico, que permite el desarrollo de las personas y la cohesión identitaria que da como resultado una cultura organizacional fortalecida, con miras al cumplimiento de propósitos de las compañías. Un asunto importante en este análisis es el asunto del nombre de los procesos, pues si

bien todos de los entrevistados aseguraron la importancia estratégica de los colaboradores, afirmaron que estos procesos todavía no se conocen como Felicidad Organizacional pero tienen la intención de ser ejercicios constantes en el tiempo, con el propósito de generar acciones que sean de impacto tanto para los colaboradores como para la organización, soportando la afirmación que hace Fernández (2015):

“la felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un acto intangible difícilmente imitable”. (pág. 109)

Así pues, tenemos el caso de Nestlé Colombia, una organización que -según las palabras del Director de Comunicaciones Corporativas, Andrés Felipe Tróchez Varela- se considera a sí misma una plataforma mundial de desarrollo del talento tanto para los colaboradores que trabajan en las áreas administrativas como de producción, por lo que la mayoría de estrategias internas están centradas en las personas y en las posibilidades que pueden tener tanto para el florecimiento individual como el colectivo, sin abandonar la intención primaria de la consecución de los objetivos organizacionales y del negocio, esto lo podemos observar en las siguientes verbalizaciones de Tróchez Varela (2018):

“[...] hay una plataforma interna de Nestlé en el mundo que se llama Taleo que socializa las posibilidades de desarrollo que hay en el ámbito global que existen en los distintos lugares en los que se encuentra la compañía. En Colombia tenemos cinco localidades y en cada una de esas localidades hay un equipo de desarrollo, que piensan las situaciones para los miembros de las plantas y líneas de producción[...].”

Esta tendencia de concepción de la estructura organizacional apalancada desde modelos de desarrollo de los colaboradores que son transversales a diferentes campos, procesos y áreas, también es un tema de interés en Empresas Públicas de Medellín - EPM, Diego León Salazar Vargas, quién dijo que en esta organización existe un modelo de relacionamiento que está pensado para fortalecer el bienestar de los públicos internos de la compañía:

“[...] dentro del modelo de relacionamiento de la organización hay una identificación de un grupo de interés, que denominamos Gente Grupo EPM, cuando se hace extensiva la mirada a las

otras empresas que hacen parte de EPM, ya como grupo empresarial, y dentro de Gente Grupo EPM, hay una clasificación que tiene que ver con los diferentes subgrupos que están ahí, están por supuesto, los directivos, los colaboradores en general, están los jubilados y pensionados de la empresa y están las familias de los empleados”.

Esta verbalización, nos permite ver lo que Fernández (2015) afirma sobre la importancia de entender los asuntos del bienestar y la construcción de felicidad organizacional como asuntos sociales, es decir, no solo se piensa en relación al empleado y su momento dentro de la organización, sino que es un entramado complejo de acciones que intenta desarrollar a los empleados en todas sus facetas o roles de vida.

Este enfoque de gestión basado en las personas también se aplica en Confiar Cooperativa y Financiera, organización que además propone un eje de formación desde la dimensión política del sujeto y la necesidad de entender que las personas tienen diversos roles, con necesidad de desarrollo en todos ellos y que la organización debe tomar parte en estos más allá de los menesteres corporativos, pero entendiendo que en la medida de que esto se de el *corpo* de la compañía se enriquece y que, por lo tanto, debe asumirse como un proceso de Gestión Humana, así lo explica la Directora de Formación y Cultura, Jenny Giraldo (2018):

“Entonces, aquí se entendía por un lado el "sujeto que trabajaba" y por el otro el sujeto, como si no fueran la misma persona. toda esa formación para el ser se hizo con asuntos de yoga y esto son cosas que he escuchado porque tampoco encontré documentación sobre el tema... Esta formación del ser no se relacionaba como algo que tuviera impacto en la formación del hacer y menos en lo político, entonces pareciera que tuviéramos tres caminos diferentes y eso no era estratégico. Mi tarea desde que llegué al área de Formación y Cultura ha sido tratar de entender esa lógica con la que venían funcionando la formación y poder reestructurar, sobre todo, con la gran necesidad de fortalecer mucho el ser político y la proyección de Confiar como un proyecto político y democrático y no solamente como un proyecto financiero, ahí es dónde ha estado enfocado como todo mi esfuerzo. ¿Por qué lo hacemos desde Gestión Humana? Porque es en Gestión Humana dónde se tiene el vínculo o el contacto con el ciento por ciento de los empleados” (Giraldo, 2018)

Esta intención estratégica, administrativa y de gestión interesada en el desarrollo de los colaboradores y otros grupos de interés internos también se encuentra en Cementos Argos, allí la Directora de Comunicaciones Internas, Adriana Fernández, (2018) manifestó:

“La compañía tiene una trayectoria importante, más de 80 años, y desde su fundación ha tenido un enfoque muy humano y hoy, más que nunca, con los resultados que hemos tenido como organización, dentro de los cinco objetivos que conforman la evolución de la estrategia de acá al 2025 está una que se llama contar con el mejor talento. Eso nos da una luz de lo que significa para una compañía el tema humano”. Así, se entiende que los esfuerzos presentes hacen parte de una evolución corporativa pensada en la prospectiva del negocio y de la organización”. (Fernández A., 2018)

El papel de la gestión, es decir de las personas que ocupan estas funciones, es el de comprender y ordenar –en función de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos empresariales– la realidad al interior de las organizaciones. Para esto se crean entonces aspectos formales y estructurales que también tocan las situaciones de bienestar de los individuos y felicidad organizacional. La Jefe de Comunicaciones de la Congregación Mariana – Organización VID, María Paola Botero Montoya (2018) describió que para el caso de dicha organización se establece así:

“La dirección de desarrollo humano tiene un departamento de bienestar laboral y promueve sus actividades, hay una jefatura de formación entonces también pues todo lo de formación para todos los empleados, salud ocupacional, gestión ambiental, selección, contratación, clima y cultura. Son esas las grandes jefaturas de ellos, y desde ahí ellos nos mandan la información y nosotros la publicamos; nosotros no dependemos de ellos porque yo sé que en algunas empresas el área de comunicaciones depende de Desarrollo Humano” (Botero, 2018)

De este modo, se puede observar lo expresado por los autores de los Estudios Críticos sobre el Management o *Critical Management Studies*, cuando afirman que existe una relación de parasitismo entre la evolución de las compañías, sus aspectos culturales y estratégicos y asuntos de las personas como la creatividad o su capacidad relacional, pues es el trabajo inmaterial el que moviliza las acciones futuras de las organizaciones. (Tirado, Baleriola, & Gálvez, 2017)

Además, el tema del desarrollo individual del colaborador en relación a su puesto dentro de la organización y su relación con el negocio y los alcances de los objetivos organizacionales debe considerar diversos aspectos que contribuyan tanto al mejoramiento del perfil laboral, como al incremento de habilidades personales y de equipo, Andrés Felipe Tróchez (2018) de Nestlé Colombia explicó la visión de esta organización sobre el particular de la siguiente manera:

“[...] La organización tiene varias cosas, por un lado, tiene estrategias de cultura organizacional. En segundo lugar, tienen que ver con estrategias para la implementación de procesos, metodologías y formas de trabajo; otra es procesos de desarrollo de personas, de su perfil profesional, complementándolo con programas de reconocimiento de desarrollo de carrera y de calibración del talento”. (Tróchez, 2018)

Para el caso de Confiar Cooperativa y Financiera, Jenny Giraldo García, manifestó que “[...] Esta formación del ser no se relacionaba como algo que tuviera impacto en la formación del hacer y menos en lo político, entonces pareciera que tuviéramos tres caminos diferentes y eso no era estratégico[...]”. (Giraldo, 2018)

Las organizaciones de vanguardia se establecen como aquellas que proponen revisiones constantes de sí y del sector al que pertenecen con el fin de garantizar los nuevos paradigmas organizacionales que se establecen dentro de la mejora continua, la gestión del conocimiento y la innovación. Así pues, podemos observar como en las organizaciones que son muestra de este trabajo, el interés de la creación de estrategias corporativas centradas en el talento habla de entidades comprometidas con la transformación interna para un mejor relacionamiento con todos los grupos de interés cumpliendo lo que dicen Rodríguez y Aguilera (2005) sobre la construcción de prácticas de gestión:

“En estos tiempos, es difícil dejar de reconocer que la persona ha ido adquiriendo mayor importancia en las organizaciones dentro del contexto de la llamada sociedad del conocimiento. La aparición de diversos conceptos como capital social, gestión del talento, liderazgo estratégico, trabajador del conocimiento y responsabilidad social corporativa, entre otros, es una expresión cabal de esa importancia” (Rodríguez & Aguilera, 2005)

Desde esta perspectiva teórica también se puede entender lo dicho por María Paola Botero Montoya, Directora de Comunicaciones de la Congregación Mariana, (2018) quien manifiesta que las intenciones de estrategias del trabajo con las personas apunta a tener calidades particulares del servicio y generación de valor de marca:

“Dentro del direccionamiento estratégico, uno de los pilares es el servicio, y el servicio es ese modo de proceder que se contagia y que se pasa pues como de generación en generación de los empleados y reconociendo que siempre tenemos como tres pilares: Defender la vida, que si eso representa la letra V de la institución desde el cambio de marca, que es VID, entonces la V es la vida, entonces ante todo defender la vida. La I representa la dignidad del ser humano entonces

siempre decimos que en el servicio estamos reconociendo al que tenemos al frente como un ser humano, pues, completo de toda dignidad, entonces ese es el reconocimiento de la dignidad del que está ahí al frente, entonces si yo soy un cajero, un enfermero o lo que sea yo tengo que entender que esa persona que está ahí está recubierta de dignidad, y qué es la dignidad, ¿cómo lo entendemos? o sea la dignidad es ese igual valor que todos tenemos por ser hijos de Dios, esa es la explicación desde la institución, o sea, no eres más digno porque seas un médico o menos digno porque seas un portero, no, aquí todos tenemos igual dignidad y así mismo se proyecta a los pacientes y esa dignidad es ese respeto esa admiración y ese cuidado por la vida y ese reconocimiento de ese ser humano íntegro que hay ahí y la letra D la verdecita representa el desarrollo sostenible, entonces todo eso se ancla con el tema de la Encíclica del Laudato Si, como todas esas tendencias, ahí también el departamento de Gestión Ambiental que se encarga de hacernos medición de huella hídrica y de carbono a todos los empleados” (Botero, 2018).

La evolución estratégica de las organizaciones es un asunto de tiempo, temas que constituyen la cultura organizacional –como el bienestar– son bastante sensibles porque su intervención puede tener resultados bastante positivos, pero no necesariamente rápidos. Esta es la razón por la que en la actualidad las organizaciones hablan de trazabilidades más amplias. Esto se observa en la verbalización dada por el Director de Comunicaciones de Empresas Públicas de Medellín - EPM, Diego León Salazar Vargas (2018), quien afirmó que el desarrollo de políticas de bienestar pensadas para todos los grupos de interés de esa organización es un asunto que se implantó hace 15 años y que ha tenido una evolución según diferentes momentos de la organización durante este tiempo:

“Dentro de nuestra política de relacionamiento el grupo de interés interno, colaboradores, se encuentra declarado desde hace 15 años. Obviamente eso implica unas revisiones permanentes con un ejercicio que como empresa socialmente responsable se hace, y es de analizar cuáles son esos temas fundamentales que le interesan al colaborador o al grupo de interés y a su vez a la organización, o sea, qué te interesa a ti y qué me interesa a mi como organización para poder identificar cuáles son esos temas en común que hacen o constituyen una agenda de diálogo”. (Salazar V. D., 2018)

Después de las construcciones estratégicas se dan las prácticas organizacionales que para el asunto de bienestar se entienden como esfuerzos que propenden por la calidad de vida del individuo y el retorno que esto tiene para la organización. En el caso de Cementos Argos, una de las principales apuestas es la formación, sobre esto la Directora de Comunicaciones Internas explicó:

“Nuestra política de talento está compuesta por muchas aristas que hoy por hoy son temas tendencia de la gestión humana desde el enfoque en las personas hasta los beneficios para educación, porque consideramos que este es un factor vital y estratégico para la compañía”. (Fernández A. , 2018)

En las compañías consultadas para este trabajo los procesos de bienestar están diseñados y salvaguardados por las áreas de Gestión Humana y desde allí se toman las determinaciones sobre los asuntos que se intervienen o incorporan, tanto en individuos como en equipos. Una manera de hacerlo es la que interviene sobre los líderes y su manera de crear equipos de trabajo, en la búsqueda de la posibilidad de agregar valor ya sea desde la mejora continua o desde la innovación. En el caso de Nestlé Colombia este acompañamiento se hace a través de figuras como mentoría y coaching, así lo explica Andrés Felipe Tróchez (2018):

“La organización no se conforma únicamente con que logres las cosas, sino que también tiene en cuenta cómo las logras; la manera en la que ayudas a desarrollar a tu equipo, cómo implementas el *feedback* y el *coaching* en el día a día para ayudar a las personas.

También la posibilidad del relacionamiento interno, cómo te relacionas tú con los demás miembros de las otras áreas, no solamente eres exitoso con tu equipo, porque ahí tienes una zona de confort, sino que las estrategias tienden a crecer y cómo puedes abarcar la que permea el resto de la organización y le consigas embajadores que sirvan de voceros para amplificarlas. Así, hay una serie de detalles que te podría estar enumerando, que podrían estar articulando esa parte de los que podría llamarse el desarrollo de las personas.

Otro frente específico es la estrategia de reconocimiento: cómo puedes empoderar, capacitar y sensibilizar a los líderes de la organización para que tengan el reconocimiento como un estado natural en el que se puede motivar, inspirar y promover a los colaboradores cuando las cosas están bien hechas o cuando incluso llegan a alcanzarse objetivos más altos que los planteados.” (Tróchez, 2018)

Además, la idea del bienestar como una palanca del desarrollo estructural interno en beneficio de la cultura organizacional se da -incluso- la necesidad de crear conceptos y lenguajes organizacionales propios que permitan entendimientos más generales sin caer en la homogeneización del pensamiento individual, sobre esto el Analista de Formación y Cultura Organizacional de Confiar Cooperativa y Financiera, Andrés Felipe Marín Correa, (2018) manifestó que:

“[...] aparece la necesidad de que el Pensamiento Solidario, que es el sustrato del cooperativismo, tuviera cuerpo y forma dentro de la cultura organizacional y pensamos en esta área como la que permite la comunicación para el Bien Vivir, aquí no hablamos de felicidad si no que hablamos del Buen Vivir. Es un concepto andino, suramericano, que tiene que ver con un enfoque de la armonía del ser humano, como su integralidad en varias dimensiones como la salud, lo espiritual, lo laboral, lo social y lo medioambiental que es muy importante”. (Marín C. A., 2018)

Las estructuras organizacionales de estos tiempos acuden a las posibilidades dialógicas y de retroalimentación que tienen las personas y allí entonces son necesarias las prácticas que tienen que ver con los líderes organizacionales, su formación estratégica en habilidades que van más allá de las necesidades técnicas del cargo, Adriana Fernández (2018) de Cementos Argos lo explica así:

“Si no tienes líderes comprometidos con esta perspectiva es muy complejo. Nosotros en la actualidad tenemos un presidente muy comprometido con esta óptica y unos vices que están aprendiendo, porque el presidente que tenemos en la actualidad es alguien que llegó totalmente nuevo a la organización; mientras que los vices son personas que ya venían hace muchos años, entonces luego de la fusión hace 12 años hemos tenido que trabajar en fortalecer esa cultura organizacional deseada desde la fusión” (Fernández A. , 2018)

Surge entonces una categoría que no fue considerada en la construcción del marco teórico que dio pie a esta investigación, la de cultura organizacional que para efectos de este análisis se entiende desde la perspectiva de Giménez (2017)

“La cultura hace referencia a un sustrato de vida (*life support systems*), esto es como la configuración compleja de creencias, normas, hábitos, representaciones y repertorios de acción elaborados por los miembros de un determinado grupo humano a lo largo de su historia por medio de un proceso de ensayos y errores, con el fin de dar sentido a su vida, de resolver problemas vitales y de potenciar sus habilidades. Este tipo de cultura es, por su propia naturaleza, *particularizante*, social y geográficamente localizada, y principalmente diferenciadora con respecto a los otros, lo que quiere decir que está siempre disponible, como matriz potencial de identificación social” (pág. 46)

Además de esta definición, debe tenerse en cuenta que la gestión de la cultura casi siempre parte de una visión funcionalista, es decir ocupa un lugar y unas funciones dentro del modelo organizacional -actual y deseado- y que la mayoría de las veces se asocia con una posibilidad de

crear o potenciar ventajas competitivas, creación y agregación de valor entre otros. (Anzola, Marín, & Cuartas, pág. 46)

En concordancia con lo que dicen estos autores, observamos como los representantes de estas cinco organizaciones manifiestan en sus respectivas entrevistas cómo las organizaciones en las que trabajan hacen esfuerzos constantes por entender los aspectos más íntimos de los procesos culturales y se han dado cuenta que uno de los más importantes es el del bienestar y las prácticas asociadas al mismo, como la confianza en la tarea, el reconocimiento, la posibilidad de horarios flexibles y de proyectos de vida que florecen. En Nestlé de Colombia se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

“El que te decía de *Great Place to Work*, hay una encuesta que se hace cada dos años en Nestlé Global que tiene diferentes variables, una de ellas es cómo me siento frente al trato que me da mi jefe; como me siento yo vinculado o incluso compatible con los principios corporativos de la organización y con el plan de desarrollo que está. Ahí hacemos reflexiones como organización sobre qué cosas podemos mejorar en términos físicos, en términos organizacionales; qué les pediría a los líderes y qué le reconoce a los líderes.

Esa encuesta se hace y con base en esa encuesta Recursos Humanos desarrolla un plan de acción para hacerle frente a eso. Entonces, identifica las variables que salieron más bajas y con base en eso justifica una serie de acciones que se van implementando en un lapso de dos años. Algunas de esas son "total mercado", que las lidera directamente la vicepresidencia de Recursos Humanos a través de todos sus frentes, llámense compensación, desarrollo, selección, educación, capacitación o incluso a través de la propia comunicación interna que también trabaja con el equipo de Recursos Humanos, para poder lograr que esos indicadores que salieron bajos se incrementen. La última que vimos fue este año, notamos una mejora en ciertas áreas que habían salido mal evaluadas hace dos años y en eso tuvo mucho que ver el plan de acción que se implementó, que además tenía que ver mucho con los líderes, con que los líderes entendieran mucho más la sensibilidad de sus equipos de trabajo [...]

Yo te puedo decir que en esa encuesta marca el 92% del nivel de satisfacción que existe acá, pero también hay un referente externo, para que sea un poco más objetivo, como Merco Talento en el que nosotros estamos en las 10 primeras empresas en las que las empresas desean trabajar en Colombia, estamos en la posición 10 en el *ranking* de *Great Place to Work* y eso dice mucho porque es consecuente entonces lo que está diciendo el indicador interno con lo que reflejan los estudios desde afuera e incluso si hiciéramos un *benchmarking* con las otras organizaciones”. (Tróchez, 2018)

Esta verbalización da pie para abordar otro de los hallazgos que aplica para todas las organizaciones consultadas, existe una consciencia de la necesidad de evaluar el asunto del bienestar y la felicidad organizacional (aunque no se denomine así) porque se comprende que la generación de mediciones e indicadores sobre el particular permite trabajar en la mejora del mismo y comenzar a conectar con los asuntos que le pueden impactar pero que todavía no son considerados dentro de esos procesos. Así, la tendencia es medirse en tema como *Great Place to Work*, hacer más estratégicas las mediciones de clima que son obligatorias en cumplimiento de las normas colombianas que están orientadas hacia la prevención de riesgos psicosociales en ambientes laborales y la oportunidad de gestión de generar valor organizacional desde ahí.

En el caso de Confiar Cooperativa y Financiera, la medición se hace en términos de empoderamiento de los individuos como sujetos políticos en la organización y de cara a sus roles sociales, así lo explica el Analista de Formación y Desarrollo, Andrés Marín Correa (2018):

“El reto de lograr una cultura y comunicación para el Buen Vivir es que eso se encarne, que tenga sentido para la gente y eso tiene un proceso complejo de paradigmas cruzados porque por lo general asociamos la felicidad con cuestiones como el consumo en contraposición con otra noción de felicidad que trata de mostrar que lo que hay que promover es simple, que se trata del disfrute, que tiene que ver con el disfrute y con aprender, que es otra noción importante en confiar: aprender” (Marín C. A., 2018)

Para el caso de Empresas Públicas de Medellín - EPM, esta transformación incluye una preocupación por la infraestructura y por pensar la organización de cara al nuevo talento. Para esto es fundamental el trabajo con los directivos para que reflexionen y aprendan otras formas de trabajar como las que tienen que ver con el trabajo en red, la innovación y la colaboración y la calidez en las relaciones cotidianas que se pretende vincular para el logro de los objetivos de la empresa, así lo manifestó el Director de Comunicaciones, Diego León Salazar Vargas (2018):

“Actualmente, estamos trabajando una primera fase desde la transformación cultural que queremos, son unos círculos de conversación con directivos, para ir tomando conciencia los asuntos de los que me tengo que ocupar para que esta organización cambie cosas y en ese sentido yo me sienta mejor porque tengo una ganancia individual, y al tener una ganancia individual, actuando de cierta manera, gano la colectiva, el trabajo en red. En la medida en que yo sea consciente de que requiero trabajar en red y sepa trabajar en red, me benefició porque tengo mejor resultado en equipo

que a nivel individual y a su vez se va a beneficiar la organización, entonces hay un tema asociado al trabajo en red, hay un tema asociado a como organización la innovación, entonces queremos una organización más innovadora, quién se beneficia de eso, la organización, pero se beneficia también el colaborador porque tiene desarrollo a nivel profesional y desde su perspectiva más personal, hay un tema que es un valor de la organización que nos interesa promover siempre y este gerente en particular ha hecho mucho énfasis, y tiene que ver con la calidez, que sea una característica de los funcionarios de esta organización”. (Salazar V. D., 2018)

Se puede percibir, entonces, que como los afirma Ignacio Fernández (2015):

las organizaciones hoy tienen como eje de gestión al interior asuntos basados en el fortalecimiento de ambientes laborales positivos y su conservación a lo largo del tiempo “[...] las características esenciales de los empleados saludables son la confianza, el *engagement* en el trabajo, las emociones positivas, el desarrollo de competencias y la autoeficacia.

Las prácticas organizacionales orientadas al bienestar en el trabajo deben poner en primer lugar el progreso de los recursos interpersonales, el trabajo en equipo, el clima de apoyo, el liderazgo transformacional y la coordinación.” (pág. 98)

En las organizaciones que son muestra de este trabajo parece existir una intención estratégica en la formación de los líderes desde dos aspectos: la consecución de los objetivos y la forma en la que se llega a ellos sin agregar factores de riesgo psicosociales en los colaboradores – que se definen en el por la normatividad colombiana desde la Resolución 2646 de 2008 como: “Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo” –, logrando mantener las mediciones de clima (relación jefe - empleado) y otros indicadores en niveles óptimos para los deseos organizacionales y la satisfacción de las personas. Uno de los focos de gestión más importante y sobre el que más hablaron los entrevistados es el que tiene que ver con los líderes, ya sea los designados por sus funciones de puesto de trabajo o los considerados naturales, pues se ve en ellos una oportunidad de fortalecer lazos más emocionales con los demás colaboradores, hacer traslado de pensamiento estratégico, generar posibilidades de retroalimentación y velar por los niveles de clima que tienen las organizaciones, en Nestlé de Colombia este asunto se observa cuando el Director de Comunicaciones Corporativas (Tróchez, 2018) manifiesta que:

“[...] el empoderamiento, el trato, el *feedback*, los espacios en dónde se daba el *feedback*, porque podía pasar delante de grupos concurridos y los colaboradores hicieron un llamado para que eso sucediera de manera directa o *one to one* y otra para que solo se diera directamente a los grupos de trabajo afectados en el proceso o en la discusión que se estaba teniendo y con base en eso entonces se mide específicamente un factor de felicidad y de beneplácito del colaborador al interior del equipo, porque ahí tú puedes tener un porcentaje específico de qué tan feliz se siente el trabajador al interior de la organización”. (Tróchez, 2018)

Para el caso de Confiar Cooperativa y Financiera, el empoderamiento de todos los individuos es atravesado por la consciencia de los líderes de su función de formador de formadores y desde ahí se adelantan los esfuerzos, Jenny Giraldo García, (2018) Directora de Formación y Cultura lo describió de la siguiente manera:

“Tenemos un objetivo muy clave que es el de desarrollar estrategias comunicativas y pedagógicas para facilitar la apropiación de la cultura Confiar entre las personas que hacen parte de la organización. Además, tenemos muy claro que uno de los principales propósitos que tenemos es el de garantizar un trabajo con los líderes para que se conviertan en formadores organizacionales. Desde el área, qué es lo que pretendemos con los líderes: que se apropien tanto de la cultura organizacional que sean formadores. Tanto formadores formales como también replicadores y validadores de la cultura organizacional” (Giraldo, 2018).

En Cementos Argos, el proceso de trabajo con los líderes se hace de manera constante desde la perspectiva de gestión del cambio, en el que el ajuste a las visiones estratégicas y operativas de los directivos debe hacerse periódicamente por las características de la organización y del grupo empresarial al que pertenece. Además, este trabajo también se hace con personal de segunda línea de la organización o con aquellos colaboradores que tienen personal a cargo, así lo explica la Directora de Comunicaciones Internas, Adriana Fernández, (2018) dijo lo siguiente:

“[...] tenemos una segunda línea de líderes que son frescos y que permiten la movilización de este tipo de pensamiento. Es por esto que aquí comunicación y gestión humana no son dos áreas si no que trabajamos de forma complementaria.” (Fernández A. , 2018)

La preocupación sobre las transformaciones que llegan a las organizaciones con la llegada de nuevos colaboradores, sobre todo aquellos más jóvenes, también existe en la Congregación Mariana - Organización VID, sobre esto María Paola Botero (2018) dijo que:

“[...] están entrando unas nuevas generaciones, y esas nuevas generaciones no tienen tan en el ADN todavía el tema del servicio, aquí es muy característico y es muy importante el tema de prestar el servicio con el carisma ignaciano y el carisma ignaciano busca siempre el *magist* (sic) Ignaciano, que es buscar siempre la excelencia en el servicio, es reconocer al otro, ser solidario, ser empático, ser delicado. Entonces, vemos que se nos han jubilado muchas enfermeras y las nuevas generaciones vienen muy preparadas pero necesitamos impregnarlas de ese concepto de servicio, que eso es lo que la gente cuando viene a las obras de la congregación dice "aquí se siente algo diferente" aquí, obviamente hay dificultades como en todas partes pero entonces lo que nosotros buscamos como en el tema de la cultura para que eso se arraigue en esas nuevas generaciones”. (Botero, 2018)

De este modo se puede observar, como los aspectos considerados otrora sin importancia o de carácter más “suave” para el desarrollo de las capacidades estructurales, en la actualidad son cruciales en las ópticas de dirección, administración y gestión, cumpliendo con lo explicado con Fernández (2015)

“[...] se ponga al bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los elementos sustentables. Leyó bien: la felicidad es la que causa los buenos procesos y los resultados sobresalientes, y no al revés”. (pág. 117)

8.2 Gestión de la comunicación interna para la creación de prácticas de bienestar y felicidad organizacional.

Categoría	Subcategorías
COMUNICACIÓN	Comunicación Estratégica / Comunicación interna
	Relación comunicación / Felicidad Organizacional

	Prácticas asociadas
--	---------------------

Tabla 9 Categoría Comunicación. Elaborada por Juliana Serna Gallego

El análisis de este objetivo está ubicado en la comprensión de que la comunicación debe verse desde dos perspectivas: el fenómeno y la práctica. Entonces, en lo que se refiere a la construcción de bienestar y felicidad organizacional, la mayoría de las situaciones a enfrentar tienen que ver con fenómenos de comunicación que están dados en la relación de las personas que componen los grupos de interés internos; esta relación se da entre pares, líderes y con la organización.

El primer hallazgo se da dentro de la perspectiva organizacional, cuando el fenómeno debe analizarse como un proceso que tiene responsables y que se gestiona en pro del alcance de unos objetivos estratégicos y un desarrollo estructural que pueda obtener y sostener dichos fines. Así pues, la preocupación por la gestión de la comunicación –que acompaña o se deriva de las búsquedas organizacionales hacia el bienestar y la felicidad organizacional se establece desde Gestión Humana. Allí la gestión de la comunicación interna se ve como un aliado que está al servicio de esos procesos, que facilita el diálogo y la construcción colectiva que lleva a la mejora continua que entrega las posibilidades de supervivencia en los contextos cada vez más complejos. En el caso de la Congregación Mariana - Organización VID, su Directora de Comunicaciones, María Paola Botero Montoya, (2018) explicó que se realiza un trabajo mancomunado entre áreas en el que la Dirección de Comunicaciones pone el foco estratégico:

“Comunicaciones es un área de apoyo y somos transversales, eso significa que trabajamos para todas las obras y Desarrollo Humano tiene la misma función, ellos son también una dirección transversal, aquí en la parte administrativa se centraliza y van a las obras así como nosotros, y ellos nos reconocen como un área muy importante de apoyo [...] Eso nos da como una figura de coequiperos, pero no de direccionamiento temático, pero nosotros los apoyamos en todas las actividades y los eventos, en la divulgación de la información”. (Botero, 2018)

En la mirada de Empresas Públicas de Medellín, este trabajo se hace como un acuerdo entre áreas que responde a las situaciones decretadas desde los procesos de planeación y prospectiva y

son atendidos por Gestión Humana y Comunicaciones como un acuerdo transversal, así lo describe el Gerente de Comunicaciones Corporativas, Diego León Salazar Vargas (2018):

“Voy a hacer la ruta, ahora hablaba de planeación, normalmente se hace un monitoreo interno y externo de contexto, con base en eso se hace o la declaratoria del direccionamiento o se hace un ajuste al direccionamiento estratégico, ¿eso qué implica? esa es la planeación más estratégica y luego viene una planeación más funcional que son las de las áreas de cómo nosotros nos vemos contribuyendo ahí, obviamente esa lectura frente a las necesidades del sujeto.

Talento Humano es el responsable y es el líder del relacionamiento con el grupo de interés interno, uno apoya el componente para ese relacionamiento, pero el vicepresidente de Talento Humano es el responsable de esa relación, entonces nosotros contribuimos y apoyamos, entonces se monitorea el entorno, se decreta un nuevo direccionamiento o se ajusta y las áreas funcionalmente ya miramos si es, eso qué implica, y ahí es donde entra la mirada, bueno, qué implica para lograr eso que pretende la empresa, qué implica en actuaciones, ¿siguen siendo vigentes o no? qué implica desde el punto de vista cultural, esas son miradas individuales, desde el punto de vista cultural, ya es mirada de grupo, cómo hacemos lo que hacemos nosotros en la organización y desde ahí se van ajustando también esas declaratorias para facilitar que la empresa cumpla su propósito”. (Salazar V. D., 2018)

Uno de los asuntos que se consideran como fundamentales en los modelos de gestión del talento, tiene que ver con las posibilidades de crear visiones comunes de trabajo, que facilitan la comprensión de la organización, del negocio y las búsquedas corporativas. Esto se observa en la verbalización entregada por la Directora de Comunicaciones Internas de Cementos Argos, Adriana Fernández, (2018) quien dijo al respecto:

“Para nosotros es fundamental tener alineadas a todas las personas, el éxito de la estrategia organizacional solo se da cuando la organización tiene lenguajes comunes a todas las personas para que se entienda en todos los niveles, que todo el mundo entienda lo mismo. Ese es el rol fundamental de comunicaciones, cuando nosotros logramos traducir eso y decirlo a la manera de cada uno de los públicos, porque uno de nuestros principios es que no gestionamos medios, gestionamos públicos” (Fernández A. , 2018)

Estos ejercicios de administrativos en los que la comunicación se pone al servicio de la gestión humana o del talento, tienen intenciones estratégicas sobre todo orientadas a la construcción de culturas organizacionales deseadas, acordes tanto con las transformaciones contextuales como las que sufren las compañías en sus cambios hacia otros lugares. De este modo sucede en Confiar Cooperativa y Financiera según las palabras de la Directora de Formación y Cultura, Jenny Giraldo García (2018):

“Otra de las propuestas es que nos llamáramos área de Formación y Cultura, entendiendo la cultura como el movimiento permanente de lo que hacemos y lo que somos, que tiene unos pilares que la organización propone, que están consignados en lo que nosotros llamamos el pensamiento solidario, pero que también tiene que jugar con lo que son las costumbres, las prácticas, las respuestas de los colaboradores. Ahí hay lecturas culturales que hacer y yo creo que todo eso se logra a través de un ejercicio comunicativo, que es comunicativo y es pedagógico al mismo tiempo, es decir, el área de Formación en sí misma, haciendo procesos formativos, no alcanza a leer eso de la misma manera como si tuviera integrada un saber y un hacer comunicativo.

Lo que hicimos fue aprovechar que no existía el comunicador organizacional, que eso no estaba en el resorte del área de Comunicaciones, que tiene un enfoque más publicitario, de eventos para el asociado y de apoyo al área Comercial, entonces decidimos asumir ese rol nosotros pero no como esa comunicación funcional si no al servicio de lo estratégico, de lo pedagógico para el fortalecimiento de la cultura organizacional”. (Giraldo, 2018)

Además, las organizaciones establecen cuales son los nodos de trabajo que deben establecerse según los alcances a los que se quiere llegar, en Nestlé Colombia funciona en tres grandes bloques de trabajo, manifestó el Director de Comunicaciones Corporativas, Andrés Felipe Tróchez Varela (2018):

“El primero es que comunicaciones internas es el único frente del equipo de comunicaciones que trabaja en específicamente algo que queramos lograr con el público interno de los colaboradores de la organización. Esa línea de comunicaciones internas se acciona de varias formas: una, específicamente porque debe haber un cascadeo de objetivos del negocio. Hay un frente específico y estratégico para asegurarse que todas las áreas entienden cuál es la estrategia de negocio y específicamente cada una de ellas y los miembros de esas áreas como aportan y cómo pueden ayudar a mejorar o incrementar los indicadores dentro de ese plan global. Eso estratégicamente es una misión de la estrategia de comunicación interna. El segundo frente depende de cómo salgan los resultados; si los resultados están apuntando a que estamos migrando a un nuevo proceso de trabajo, a una nueva forma de trabajar, a que queremos identificar más las cosas, a que queremos estandarizar los procesos o incluso compartir buenas prácticas.

Entonces, si esa es la búsqueda que está haciendo la organización la mirada de la comunicación interna debe ser desde la gestión del cambio, articulando mensajes sobre cómo debo hacer para que mi pensamiento evolucione y estar dispuesto a generar conversaciones que propicien cambios de comportamiento. Eso es otra línea estratégica que tiene la comunicación.

El tercero es un tema netamente informativo. Es muy encaminado a inspirar y promover los resultados positivos que consiguen esos equipos internos; ahí el esfuerzo se dirige a contarle a la organización cuáles son los logros de las diferentes áreas a sacar historias, perfiles, a destacar internamente lo que nosotros llamamos el *storytelling*. Contamos las historias inspiradoras de resultados individuales y colectivos de la organización que sirven para inspirar a líderes y equipos,

que sirven para inspirar a las personas, pero también a los líderes sobre cómo podrían hacerlo”. (Tróchez, 2018)

En las anteriores verbalizaciones se puede observar cómo se cumple lo que dice Chiavenato (2004) cuando afirma que las organizaciones se transforman según los cambios ambientales internos y externos en las que se encuentra:

“Es el nivel más elevado de la organización y está constituido por los dirigentes, directores propietarios o los accionistas de ésta. Es el nivel donde se definen los objetivos de la organización y donde se analizan y toman las principales decisiones estratégicas. Es predominantemente extrovertido, pues mantiene una conexión con el ambiente externo. Trabaja con la incertidumbre por el hecho de no tener poder o control alguno sobre las circunstancias ambientales presentes y mucha menos capacidad para prever con precisión razonable las circunstancias ambientales futuras. Como expusimos, la percepción del ambiente es eminentemente subjetiva, a esto se debe que el nivel institucional tome decisiones en función de sus percepciones respecto al ambiente”. (Chiavenato, 2004)

Además, complementa con el concepto de comunicación estratégica que se aplica en la construcción teórica de este trabajo que es la emitida por Pérez (2006) : “La comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos”. (Pérez, 2006, pág. 462)

Además, se puede inferir desde las respuestas entregadas por los entrevistados que gran parte de la gestión de la comunicación interna en la actualidad se mueve en la posibilidad de crear nuevos escenarios organizacionales para la creación de pensamiento colectivo y mejora continua. Muchos de esos escenarios parten de una preocupación por conocer detalladamente los grupos de interés internos y sus necesidades, así lo explica María Paola Botero Montoya (2018) para el caso de la Congregación Mariana- Organización Vid:

“La tarea de comunicación interna es apoyar todo el tema de planeación estratégica de la organización. Nosotros somos una institución inspirada en la espiritualidad ignaciana y por eso el director general de la institución es un sacerdote jesuita, de ahí para abajo todos somos laicos, somos 1.400 empleados y a partir de esa planeación estratégica se hace el direccionamiento de los valores, de la MEGA, de cuál es la misión y la visión y eso se transmite como comunicación

estratégica en una plataforma de medios que tenemos de diferentes tipos, electrónicos, impresos, audiovisuales. Lo hacemos así porque somos 1.400 empleados y todos consumen la información de diferentes formas. Entonces, hay personas, por ejemplo un camillero de la clínica CardioVid no tiene un computador para estar mirando la intranet, entonces hacemos medios impresos para ellos, buscando que todos tengan la información de la institución”. (Botero, 2018)

Las búsquedas que se hacen desde la gestión de la comunicación en aras de la creación de bienestar, se contempla como otra más dentro de la gran estrategia de comunicación que tiene cada organización. Surge un interés por visibilizar las historias de éxito que tienen las diferentes personas y áreas en la compañía y como eso construye el éxito corporativo. Es decir, otro de los hallazgos de este trabajo tiene que ver con las estrategias de comunicación que tienen que ver con la búsqueda del bienestar y la felicidad organizacional, deben comunicarse teniendo en cuenta las políticas de relacionamiento y nuevas tendencias en la gestión de la información y el contenido que se considera estratégico para los grupos de interés internos. Esto se observa en la verbalización del Director de Comunicaciones Corporativas de Nestlé Colombia (2018) cuando dice que:

“El tercero es un tema netamente informativo. Es muy encaminado a inspirar y promover los resultados positivos que consiguen esos equipos internos; ahí el esfuerzo se dirige a contarle a la organización cuáles son los logros de las diferentes áreas a sacar historias, perfiles, a destacar internamente lo que nosotros llamamos el *storytelling*. Contamos las historias inspiradoras de resultados individuales y colectivos de la organización que sirven para inspirar a líderes y equipos, que sirven para inspirar a las personas, pero también a los líderes sobre cómo podrían hacerlo.

Entonces, ahí entra la otra parte de lo que me hablabas, desarrollo unas herramientas, unos canales de comunicación para poder lograr articular unos puntos de contacto a través de los cuales van a viajar los mensajes que vienen de mi estrategia de comunicación. Ahí yo te acabé de contar tres cosas, te podría decir que hay una estrategia global de comunicación interna que esa estrategia tiene tres prioridades que son las que te dije: en el negocio, en la gestión del cambio y el nivel informativo”. (Tróchez, 2018)

Estas verbalizaciones muestran que en la actualidad, cada vez de forma más recurrente, se piensan los asuntos de comunicación interna como un cruce de intenciones de áreas que pretenden lograr la construcción de estructuras corporativas más intercomunicadas y con mayor efectividad en el contexto cambiante, esto permite ver en operación el concepto de Manucci (2010):

“la proyección de un horizonte de perspectivas; la creatividad colectiva basada en la confianza; la participación activa en el contexto y la capacidad de generar un clima de integración entre distintos sectores. Estas dimensiones le dan un marco estratégico a su trabajo y constituyen

cuatro puntos cardinales que definen sus movimientos hacia la conquista de nuevos territorios”. (pág. 160)

8.3 Felicidad organizacional y sostenibilidad de las organizaciones

Categorías	Subcategorías
SOSTENIBILIDAD	Dimensiones de la sostenibilidad
	Prácticas comunicacionales
	Prospectiva

Tabla 10 Categoría Sostenibilidad. Elaborada por Juliana Serna Gallego

Luego de aplicar el instrumento se puede comprender cómo las organizaciones entienden de forma estratégica el diseño organizacional y la prospectiva, generando transformaciones paradigmáticas y enfocando su trabajo en lo que parece ubicarse como una necesidad de primer orden: el cuidado de las personas y los lugares que estos habitan. Es decir, el primer hallazgo es el de la consciencia de las organizaciones sobre las implicaciones futuras que pueden tener los asuntos del bienestar y la felicidad organizacional en las organizaciones.

Una de esas formas de cuidado tiene que ver con el enfoque ambiental de la sostenibilidad. Cada día son más las organizaciones interesadas en conocer y reducir sus impactos ambientales, según las explicaciones dadas por la Directora de Comunicaciones de la Congregación Mariana - Organización VID, María Paola Botero Montoya, (2018) en esta entidad existe una preocupación sobre la sostenibilidad, desde la perspectiva ambiental, orientada por un mandato superior, que se da por ser esta una organización confesional católica:

“Hay muchos temas nuevos y hay temas que creo que comunicaciones tiene que tomar la bandera, por ejemplo el tema de sostenibilidad, hay que apoyarse en la parte de Gestión Ambiental, he visto que si no hay un doliente y alguien que motive a invitar a hacer conciencia a invitar a actividades, a entender qué es el tema de Desarrollo Sostenible y a hacer campaña para que la gente entienda que el tema de la sostenibilidad es un tema muy serio, es un tema absolutamente crucial para nosotros y para las generaciones futuras. Entonces, si no empezamos en este momento a hacer conciencia, porque hay gente que ni siquiera cree en el calentamiento global, y no empezamos

desde las áreas de comunicaciones a demostrar que es un tema de verdad y que tenemos que jalonar eso, vamos a tener una crisis ambiental más rápida de la que estamos teniendo, entonces creo que es un tema que Comunicaciones se tiene que abanderar, de hecho mira que en varias organizaciones de la ciudad como por ejemplo ISA y EPM, los directores de comunicaciones o de proyección corporativa ya están pasando a ser ingenieros, y eso quiere decir que ese tema va tocando mucho, es muy relevante en las agendas y muchas áreas de comunicaciones se están capacitando en Desarrollo Sostenible, entonces creo que esa es una bandera que Comunicaciones tiene que jalonar, pues a nivel interno de las organizaciones.

Creo que el tema de las nuevas tendencias laborales, el teletrabajo, también la retención de talento, buscar que los talentos se queden, evitar la fuga de información de las organizaciones, también son temas que desde Comunicaciones hemos sido un poco distantes pero que son importantes”. (Botero, 2018)

Es importante observar que en la actualidad se reconoce el factor cultural como una palanca de desarrollo importante en las búsquedas organizacionales en favor de la construcción de ambientes y empresas sostenibles. Esta es la razón por la que las tendencias de gestión implican una concepción más amplia del impacto de las estrategias del desarrollo del talento corporativo. Es el caso de Empresas Públicas de Medellín - EPM, cuyo Gerente de Comunicaciones Corporativas (Salazar V. D., 2018) expresó lo siguiente:

“Entonces, digamos que ahí hay una cultura meta, una cultura deseada, como le queramos llamar, que tiene que ver con las formas de trabajo, que tiene que ver con la manera como nos comunicamos y nos relacionamos, que son invitaciones en la organización, pero que va a traer un beneficio mutuo para el trabajador y para la organización”. (Salazar V. D., 2018)

Una perspectiva similar tiene Cementos Argos, allí Adriana Fernández, (2018) Directora de Comunicaciones Internas explica que tanto las estrategias de bienestar como de comunicación interna son vitales para los procesos actuales y porvenir en la compañía, por lo que es necesario un lenguaje común que permita el pensamiento alineado y colaborativo:

“En esta organización trabajamos cerca de nueve mil personas en 14 países. Lo primero que tenemos que hacer es conocer y entender esas personas, sus costumbres, rasgos culturales, para poderlos vincular. Trabajamos desde la idea de un lenguaje común que se plasma en distintos idiomas. Por ejemplo, en algo tan simple como hablar de objetivos: a qué me refiero. Qué queremos decir en Argos cuando hablamos de estrategia. Cuando hablo de pilares culturales, a qué me refiero, como se manifiestan los comportamientos de los que reciben la fuerza. Cuando hablamos de

estrategia organizacional y de comunicaciones es necesario trabajar pensando en las personas y cómo vincularlas al proceso”. (Fernández A. , 2018)

La apuesta que tiene hoy por hoy Confiar Cooperativa y Financiera está dada por la necesidad de interactuar más con los territorios y sus habitantes, por lo que estas estrategias se enmarcan dentro de un asunto de formación ciudadana y política, manifestó la Directora de Formación y Cultura de esta entidad, Jenny Giraldo García (2018):

“Tenemos un objetivo muy clave que es el de desarrollar estrategias comunicativas y pedagógicas para facilitar la apropiación de la cultura Confiar entre las personas que hacen parte de la organización. Además, tenemos muy claro que uno de los principales propósitos que tenemos es el de garantizar un trabajo con los líderes para que se conviertan en formadores organizacionales. Desde el área, qué es lo que pretendemos con los líderes: que se apropien tanto de la cultura organizacional que sean formadores. Tanto formadores formales como también replicadores y validadores de la cultura organizacional”. (Giraldo, 2018)

De esta forma se afirma la idea de la idea de Rebeil y Arévalo (2017) con la que se consolida la idea de que esta tendencia es un asunto de sostenibilidad y responsabilidad social:

“Recursos humanos y responsabilidad social

Toda organización toma de su entorno a las personas que la integrarán y realizarán los procesos productivos. Ello exige el establecimiento de sistemas de exploración realizados por la misma organización o de contratación de agencias denominadas *head hunters*. Los procesos de búsqueda, selección, contratación, retención y capacitación de los recursos humano, es decir el capital humano de una organización, es uno de los aspectos clave para que estos procesos se lleven a cabo en el marco de la responsabilidad social organizacional. Por ejemplo, la selección del sistema de contratación, el establecimiento de la compensación digna de los trabajadores, los esfuerzos por la formación y actualización de los empleados, los beneficios y las prestaciones, las condiciones de trabajo seguras y de acuerdo con las materias primas que transforma, que no afecten ni en el corto ni en el largo plazo la salud de los operadores. La integración de las personas a los procesos laborales de la organización implica la existencia de contratos éticos y de condiciones de trabajo justo y humano con base en los derechos humanos, que además atienden cuestiones de diversidad e inclusión. También está el tema de los trabajos forzados o la contratación infantil que toda organización que se dice opera en el marco de la ética, tiene la obligación de evitar” (pág. 88)

9. CONCLUSIONES

“Juego y trabajo... trabajo y juego...”

Pues bien, voy a decirle mi propia explicación. Este abuelo es zapatero como Usted me cuenta, entonces debe ocurrirle como a Euclides, que solo cree en su obra, en su calidad cuando los otros, sus clientes, la gozan, la lucen. La calidad del zapato está en tres cosas, que sea hermoso a la vista, que sea suave como un guante para el pie, y que no se deforme pronto, que se fuerte. Pero estas cosas no están en el zapato, sino en su uso, son valor de uso. Son comunicación humana.

Y yo le digo a la profesora, en el trabajo del artesano, sea santero, zapatero o joyero o sastre, etc., hay por dentro algo o mucho de arte, es decir, de juego, de invención, de adivinanza. Así que el trabajo lleva por dentro el juego y entonces el derecho al trabajo, es derecho al trabajo y al juego a la vez.

Por eso en el idioma hindú antiguo, el sánscrito, hay una sola palabra para decir juego y trabajo a la vez: “Ramamila”, no hay dos palabras.”

Nicolás Buenaventura Alder - Pedagogo Autodidacta y escritor (2016, pág. 71)

Las conclusiones de este trabajo parten de establecer que las organizaciones son sistemas comunicados y comunicantes, pero que la consciencia sobre este asunto –tanto desde las prácticas como desde el fenómeno– y sus impactos en los distintos grupos de interés, corresponde en la actualidad a organizaciones que tienen un alto nivel de gestión, conectado con las tendencias administrativas de alto nivel y en busca de la transformación que permita consolidar uno de los paradigmas del siglo XXI: la sostenibilidad. Las organizaciones, entendidas como sistemas, se establecen en relación con las personas dentro y fuera de las organizaciones. Los que se encuentran dentro de la organización construyen la mirada y la manera en la que se alcanzan los objetivos que darán pie a la supervivencia de la organización, en un contexto cada vez más complejo, por ende, resulta estratégica la preocupación por su desarrollo y el de su bienestar y felicidad.

En la actualidad, muchas tendencias administrativas, hablan de asuntos de felicidad organizacional pero la realidad es que su aplicación es incipiente desde ese nombre. Sin embargo,

sucede que desde hace mucho tiempo las organizaciones se preocupan por la creación de ambientes laborales positivos y constructivos para sus colaboradores siguiendo las lógicas de la naturaleza de la organización y del negocio en el que se mueven. Muchas de esas políticas de bienestar y sus cambios tienen que ver con nuevas miradas de la gestión y de la forma en la que el talento moldea lo corporativo.

Cuando las organizaciones quieren establecer prácticas que trasciendan las situaciones nominativas e instrumentales sobre los asuntos del bienestar subjetivo y la felicidad organizacional, comienzan por preguntarse constantemente sobre el impacto que ellas y su desarrollo tiene sobre las personas. Por lo general, el primer asunto que deberá abordarse es aquel que tiene que ver con la creación de relaciones entre líderes y colaboradores y la forma en la que se genera más valor para todos los grupos de interés internos.

La comunicación organizacional y su correspondiente gestión son palancas que movilizan pensamiento y acción. El pensamiento de la organización, que se ve reflejado en las acciones de las personas, por eso cuando se habla de procesos de bienestar también se habla desde asuntos relacionados con la gestión de la comunicación. Es importante observar que las empresas de la actualidad, que tienen su búsqueda trazada en la sostenibilidad, encuentran en el ejercicio comunicativo un asunto estratégico que va más allá de la mera instrumentalidad que se reconoce en la gestión de la comunicación pensada desde los medios organizacionales. Hoy por hoy, directivos organizacionales y de comunicaciones realizan apuestas sobre situaciones de trabajo entre áreas en las que más allá del cuidado de procesos lo que se busca es la construcción de lo corporativo.

Sobre los ambientes laborales que propenden por el bienestar y la felicidad organizacional, se puede concluir que sobre todo están en la construcción de relaciones horizontales⁶ entre líderes y colaboradores, un aspecto que aunque intangible parece ser uno de los más sensibles y sobre el que más estrategias y acciones parece trabajarse. El propósito: grupos de trabajo mejor

⁶ Por “relaciones horizontales” se entenderán aquellas que buscan la sinergia, co creación y el valor compartido intraorganizacional.

constituidos, con relaciones de confianza más arraigadas que incidan en la consecución de los objetivos de la organización y el negocio, pero, sobre todo, disminuyan los factores de riesgo psicosocial.

El bienestar y la felicidad organizacional son palancas para el desarrollo de otro tipo de intangibles como el clima laboral, la identidad y la cultura organizacional, que a su vez resultan determinantes para el crecimiento estratégico, el fortalecimiento corporativo y la generación de valor para los grupos de interés.

La mirada estratégica que se da en la gestión de la comunicación relacionada con procesos de bienestar, tiene que ver con el entendimiento de la colaboración entre áreas y procesos de apoyo organizacional. Es entonces de gran valor y oportunidad entender que en la actualidad la gestión de las comunicaciones internas es estratégica cuando promueve el cuidado de los colaboradores de todas las formas posibles.

Los nuevos enfoques de trabajo de la gestión de la comunicación interna relacionada con la búsqueda y el alcance del bienestar organizacional, demandan nuevas capacidades por parte de los comunicadores, pues las necesidades de interpretación de las realidades organizacionales son cada día más complejas.

Para finalizar, las búsquedas de estrategias sostenibles son necesarias y tienen que ver con la óptica de la gestión desde las necesidades, expectativas y miedos de los grupos de interés y la forma en la que se entiende la organización como un ente que es capaz de contribuir de manera positiva (si así lo desea) en la vida de sus colaboradores y demás públicos -tanto internos como externos-.

Cuando las organizaciones declaran interés en ser sostenibles también hablan de cambio y transformación interna, pues la sostenibilidad no es solo un ejercicio económico-financiero; en la actualidad, se entiende la sostenibilidad como la necesidad organizacional de generar relaciones en condiciones de equidad, en la que se aminoran los impactos ambientales, los riesgos sociales y

se diseña desde la colaboración y no desde la transaccionalidad o mecanicidad. Es desde este punto donde se hacen vitales las estrategias centradas en las personas -tanto en lo que a la búsqueda del bienestar y la felicidad organizacional como de más y mejor comunicación interna-, no por lo que esto pueda entregar financieramente al negocio o al crecimiento de la organización, sino porque esto es lo que corresponde cuando se habla de sostenibilidad.

10.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A la rueda rueda. (2017). *La felicidad en los negocios*. Obtenido de <http://www.alaruedarueda.com/>
- Alcalá, M. C., & Conti, G. P. (2013). La humanización del trabajo, marketing interno y la tecnología como base de la productividad social. *Revista venezolana de ciencia y tecnología URBE.*, 4(1), 29 - 39. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/revecitec/article/viewArticle/2276/4021>
- Aljure, S. A. (2015). *Plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* . Bogotá : Editorial UOC.
- Álvarez, N. A., & Muñiz, V. J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-35. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=2&sid=943c1ad6-b674-4b58-be27->
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo.
- Anzola, M. O., Marín, I. D., & Cuartas, M. J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y a estrategia de la organización. Referentes para el diseño organizacional*. Bogotá: Centro de Gestión Humana y Organizaciones. Facultad de administración de empresas. Universidad Externado de Colombia.
- Anzola, M. O., Marín, I. D., & Cuartas, M. J. (2017). *Fundamentación teórica y de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Centro de Gestión Humana y Organizaciones. .
- Arizmendi, P. I. (2007). *No le entiendo, Jefe*. Medellín: Libris Ediciones.
- Banco interamericano de Desarrollo. (6 de Septiembre de 2017). *Desarrollo socioeconómico: ¿qué es la felicidad interna bruta frente al producto interno bruto?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=iB17M5ptzZ8>
- Bauman, Z. (1999). *La globalización consecuencias humanas*. México: Fondo de cultura económica.

- Belasen, A. T. (2008). *The teory and practice of corporate communication : a competing values perspective / Alan T. Belasen*. Los Ángeles: Sage.
- Botero, M. M. (19 de Octubre de 2018). Jefe de comunicación congregación mariana - Organización VID. (J. Serna, Entrevistador)
- Buenaventura, A. N. (2016). Decrecer, otro modo de vida. En C. C. Financiera, *Variaciones sobre la paciencia y la parsimonia* (pág. 71). Medellín: Confiar Cooperativa y Financiera.
- Caicedo, A. (1985). *¡Qué viva la música!* Bogotá: Plaza & Janés.
- Cantillo, P. J. (Enero - Julio de 2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC . Barranquilla*, 34(1), 131 -152.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Ediciones.
- Celis, G. E., & García Villamizar, C. I. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49 -64. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/3073/2706>
- Celis, G. E., & García, V. C. (Enero-Junio de 2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=4&sid=fe31a941-151a-440b-9301->
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. . México: Thomson.
- Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional. (2015). *Educando para la felicidad / Los desafíos que enfrenta Colombia*. Andres Ramiez. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1rtrx-CRKRU>
- Cortina, O. A. (2005). *Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Cirugía.
- Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication: how to build employeeed engagement and performance* . Londres : Kogan Page .

- Díaz, C. N., & Castaño, Q. C. (Agosto de 2010). Stakeholders: Base de la sostenibilidad empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 2(10), 94 - 108.
- Diener, E. (17 de Abril de 2014). *Midiendo el bienestar subjetivo para la toma de decisiones y su uso individual (español)*. Obtenido de Seminario Internacional Bienestar Subjetivo: Su medición y uso en políticas públicas y toma de decisiones en México y Latinoamérica: <https://www.youtube.com/watch?v=FMnbqxVx9iA&t=360s>
- Droit, R.-P. (2016). *La filosofía no da la felicidad... Ni falta que le hace*. Barcelona: Paidós .
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de la Felicidad Organizacional. Estudio exploratorio de la realidad organizacional. *Revista de Estudios Empresariales*, 21 - 43. Obtenido de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819/805>
- Echeverría, R. (2010). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Ferguson, C. (Dirección). (2010). *Inside Job / Trabajo confidencial o Dinero Sucio* [Película].
- Fernandez, A. (22 de Octubre de 2018). Directora comunicaciones internas. Cementos Argos. (J. Serna, Entrevistador)
- Fernandez, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. S.A Ediciones: Santiago de Chile.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo*. Santiago de Chile: Ediciones B.
- Flores, F. (7 de agosto de 2016). *El Mostrador*. Obtenido de El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/08/07/el-paradigma-de-la-escasez/>
- Galdón, L. G. (2010). Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones. *Icono14*, 8(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301901>
- Garcés Giraldo, L. F. (2012). *La felicidad : perspectivas y abordajes desde la Ciencias Sociales*. Itagüí : Corporación Universitaria Lasallista.
- Giraldo, G. J. (Octubre de 25 de 2018). Directora de formación y cultura. Confiar. (J. Serna, Entrevistador)
- Girard, B. (2007). *El modelo Google. Una revolución administrativa*. Norma.
- Global Rept Trak. (2018). *Global RepTrak 100 Research. The World's Most Reputable Companies*. Obtenido de <https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100>

- Gonzalo, M. P. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 36-45. Obtenido de http://www.gref.org/nuevo/docs/ci_020212.pdf
- Great Place to Work® Institute. (2018). *Great Place to Work® Institute*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros>
- Grueso, H. M., Rey, S. C., González, R. J., Ardila, B. A., & Pineda, C. C. (Julio - Diciembre de 2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos.*, 59-78. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=1&sid=fe31a941-151a-440b-9301->
- Haidt, J. (2006). *La hipótesis de la felicidad*. Barcelona: Gedisa.
- Haidt, J. (2006). *La hipótesis de la felicidad*. Barcelona : Gedisa.
- Haidt, J. (2006). *La Hipótesis de la Felicidad. La Búsqueda de Verdades Modernas La Hipótesis de la Felicidad. La búsqueda de verdades modernas en la sabiduría antigua*. Barcelona: Gedisa.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones : el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia / GeertHofstede; versión de Escola Universitária de Turisme (ESMA)*. Madrid: Alianza.
- Honoré, C. (2004). *Elogio a la lentitud*. Barcelona: RBA Ediciones.
- IOM. (16 de Enero de 2018). *Cifras sobre migrantes y su futuro: el Foro de la OIM en París demuestra cómo los datos ayudan a gestionar la movilidad humana*. Obtenido de <https://www.iom.int/es/news/cifras-sobre-migrantes-y-su-futuro-el-foro-de-la-oim-en-paris-demuestra-como-los-datos-ayudan>
- La República. (17 de octubre de 2018). *Foro: "Felicidad 2.0, la base de la productividad empresarial"*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/foros/foro-8220felicidad-20-la-base-de-la-productividad-empresarial8221-2772918>
- Linares Ortiz, J., González Valles, R. O., & Rosario Nieves, I. C. (Julio - Diciembre de 2014). Desarrollo, construcción y validación de una escala para medir ergonomía en el área

- laboral. *Informes Psicológicos*, 14(2). Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5cc2a233-ad28-4522-9da8-6a58bcc45e0c%40sessionmgr4007&vid=2&hid=4201>
- Linjuan, M. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press.
- López, M. L., & Moreno García, J. (2013). Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism & Management Studies*(2), 536 - 550. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743875013>
- Lugoboni, L. F., Moreira Zittei, M. V., Marques, L. R., Chiareto, J., Correa, H. L., & Ferranty Mac Lennan, M. L. (2014). A influência da origem das empresas no gerenciamento e na avaliação de desempenho organizacional The influence of origin of companies in management and organizational performance assessment. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, 7(4), 662-677. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e3744b78-5446-4967-8d46-4b9bf5bca7fb%40sessionmgr1>
- Mackey, J., & Sisodia., R. (2014). *Conscious capitalism : liberating the heroic spirit of business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá : Norma.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Norma Grupo Editorial.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias*. Bogotá: Norma.
- Marín, C. A. (25 de Octubre de 2018). Analista de Formación y cultura. Confiar. (J. Serna, Entrevistador)
- Marín, O. K. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 22-35.
- Matija, M. (23 de 10 de 2018). *Cualquier cosita es cariño*. Obtenido de *Cualquier cosita es cariño*: <https://www.cualquiercositaescarino.com/la-vida-sostenible-gente-valiente-se-abren-inscripciones-taller-online/>

- Merco. (2018). *Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa*. Obtenido de <http://www.merco.info/co/que-es-merco>
- Moros, T. E., González, V. R., & Rosario, N. I. (Julio - Diciembre de 2014). Desarrollo, construcción y validación de la escala percepción de los empleados hacia la Responsabilidad Social Empresarial. *Informes Psicológicos*, 14, 23 - 48. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=2&sid=2ee27748-131a-44fb-8a43->
- Muñiz, V. J., & Álvarez, N. A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*(124), 90 -129. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5004636>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado el 2017, de <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/index.html>
- Naciones Unidas. (28 de julio de 2012). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 28 de junio de 2012. 66/281. Día Internacional de la Felicidad*. Obtenido de <https://undocs.org/es/A/RES/66/281>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Buenos Aires : Katz.
- Oficina internacional del trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación. Mejoras prácticas para*. Ginebra: OIT. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_251057.pdf
- Pérez, G. R. (2006). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pintado, B. T., & Sánchez, H. J. (2012). *Nuevas tendencias en Comunicación*. Madrid : ESIC.
- Preciado Hoyos, Á. (2014). *Estilo directivo y comunicación interna en la empresa informativa colombiana*. Medellín: UPB.
- Preciado, H. Á. (2007). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Preciado, H. Á. (2014). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Preciado, H. Á., & Guzmán, R. H. (Abril de 2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128 - 159. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64923563007>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (Enero de 2016). *Apoyo del PNUD a la implementación del objetivo de desarrollo sostenible 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible*. Obtenido de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/SDG08_Growth_ES%20-%20web.pdf
- Punset, E. (2012). *El viaje a la felicidad: las nuevas claves científicas*. Barcelona: Destino.
- Ramírez, B. R., Arévalo, M. I., Rebeil, C. M., Barroso, C. C., Olivares, P. M., González, A. J., . . . Loyola, O. M. (2017). *Comunicación Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial*. México: Tirant lo Blanch.
- Robayo, M. (2018). *Primera Persona*. Bogotá: Lagina Libros.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Parsons Educación.
- Rodríguez, A., & Aguilera, J. C. (2005). PERSONA ÉTICA Y ORGANIZACIÓN: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 61-77.
- Rodriguez, A., & Carlos, A. J. (2005). Persona ética y organización. Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 10(18-19), 61-77.
- Salanova, M., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde "burnout" al "engagement" ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117 - 134. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Salanova/publication/285664898_Desde_el_burnout_al_engagement_una_nueva_perspectiva/links/09e41508ff53f6027f000000.pdf
- Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4).

- Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Salazar, V. D. (18 de Octubre de 2018). Gerente de comunicación corporativa EPM. (J. Serna, Entrevistador)
- Sanabria, N., Acosta, P. J., & Rodríguez, A. G. (Enero - Julio de 2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre económico*, 18(37), 157 -176. doi:Hemeroteca UPB
- Secretaría General Alcaldía de Bogotá D.C. . (2008). *Resolución 2646*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Selgman, M. (2011). *Florecer*. Ediciones Océano.
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Byblos.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. México D.F.: Taurus.
- Tirado, S. F., Baleriola, E. E., & Gálvez, M. A. (2017). *Critical Management Studies.Hacia unas organizaciones más éticas y sostenibles*. Madrid: Editorial UOC, S.L.
- Torres, D. J. (2016). Decrecer, otro modo de vida. En C. C. Financiera, *Variaciones sobre la paciencia y la parsimonia* (págs. 21 - 22). Medellín: Confiar Cooperativa y Financiera.
- Troches, V. A. (18 de octubre de 2018). Director de comunicaciones corporativas Nestle Colombia. (J. Serna, Entrevistador) Bogotá: Armonía Editores.
- Unidas, N. (2013). *Día Internacional de la felicidad - 20 de Marzo*. Obtenido de <http://www.un.org/es/events/happinessday/>
- United Nations Development Programme. (2018). *Human Development Reports*. Obtenido de <http://hdr.undp.org/en/2018-update>
- United Nations Global Compact. (s.f.). *United Nations Global Compact*. Obtenido de United Nations Global Compact: https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf
- Universitas, F. (2016). *Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional*. Obtenido de <http://www.clafo.com/>: <http://www.clafo.com/>
- Urarte, M. (2009). La felicidad en el trabajo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12, 13-15. Obtenido de

<http://web.b.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=10&sid=94a8ee1d-a835-46e9-ae06->

Véliz, M. F. (2014). *Resiliencia Organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.

Véliz, M. F. (2017). *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa.

Vera, P. B. (Enero - Abril de 2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 3-8. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/778/77827102/>

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29, 99-106. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=9&sid=94a8ee1d-a835-46e9-ae06->

Yepes, C. R. (2016). *Por otro camino. De regreso a lo humano*. Aguilar.