

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO

Organizational Communication and Happiness at Work

Erika Johana Valencia Franco
Esther Julia Castaño González
Universidad Católica de Pereira, Colombia

ERIKA JOHANA VALENCIA FRANCO

COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA, COLOMBIA. ERIKA1.VALENCIA@UCP.EDU.CO. ORCID: [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-9716-4244](https://orcid.org/0000-0001-9716-4244)

ESTHER JULIA CASTAÑO GONZÁLEZ

DOCTORA EN RELACIONES INTERNACIONALES IBEROAMERICANAS, MAGÍSTER EN EDUCACIÓN: DESARROLLO HUMANO, ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA, COLOMBIA. JULIA.CASTANO@UCP.EDU.CO. ORCID: [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-3240-896X](https://orcid.org/0000-0003-3240-896X)

RESUMEN

La felicidad en el trabajo es un concepto determinante en la organización de hoy; entre otras cosas, por estar dirigido a los colaboradores, considerados su activo más importante. Al evidenciar la necesidad que hay de gestionar la felicidad en el trabajo desde la comunicación organizacional, se deciden abordar estas dos categorías a través de una investigación con enfoque cualitativo. El objetivo principal fue analizar el aporte de la comunicación organizacional al logro de la felicidad en el trabajo en Colombia a través del Método Delphi, que permitió la realización de dos rondas de preguntas a siete expertos de diferentes ciudades del país. En el análisis se muestra que hay un gran número de factores que pueden influir en la felicidad de los empleados, pero se logran describir los esenciales y, además, las prácticas de comunicación que aportan al logro de los mismos.

PALABRAS CLAVE: organización, comunicación positiva, trabajo, bienestar laboral, felicidad.

ABSTRACT

Happiness at work is a determining concept in today's organization, because, among other things, it is aimed at employees, who are considered the most important asset. By showing the need to manage happiness at work through organizational communication, it was decided to address these two categories through a qualitative research approach. The main objective was to analyze the contribution of organizational communication to the achievement of happiness at work in Colombia, through the Delphi Method, which allowed for the realization of two rounds of questions to seven experts from different cities in the country. The analysis shows that there are a large number of factors that can influence the happiness of employees, but it is possible to describe the essential ones, as well as the communication practices that contribute to their achievement.

KEYWORDS: organization, positive communication, work, well-being at work, happiness.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional y la felicidad en el trabajo son las dos categorías principales en esta investigación, cuyo objetivo principal se enfocó en analizar el aporte de la comunicación organizacional en el logro de la felicidad en el trabajo en Colombia; para lo cual se debieron determinar los factores esenciales de la felicidad en el trabajo e identificar qué prácticas de comunicación organizacional aportan a dichos factores.

Cabe explicar que “la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano” (Andrade, 2005, p. 9), pues es la que permite que la información llegue a cada parte de la organización y, a su vez, contribuye al buen funcionamiento de esta. Por tanto, y en acuerdo con Ulloa, Apolo y Villalobos (2015), la comunicación organizacional es

aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. (p. 293)

Según Robbins y Judge (2009), la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización. La primera, ejercer control en el comportamiento y la actitud de los colaboradores a través de los directivos; la segunda, generar motivación al momento de aclarar las labores y deberes dentro de la organización, explicando así los incentivos o correctivos que se puedan presentar de acuerdo con el compromiso laboral; la tercera, suscitar un espacio para la expresión emocional donde los colaboradores puedan manifestar sus sentimientos y necesidades y, finalmente, obtener información y datos para tomar decisiones que permitan el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Muñiz y Álvarez (2013) le agregaron una quinta función a la comunicación organizacional, pues para estos autores, la misión y la esencia de toda organización es hacer de sus colaboradores personas más felices, por lo que aseguran que la comunicación debe estar en función de alcanzar este objetivo, es decir, tener una “verdadera vocación de servicio en pro de la felicidad” (p.102).

Ahora bien, en relación con la felicidad, se puede decir que este es un tema antiguo abordado diferentes filósofos griegos. Para Aristóteles es la perfecta satisfacción, el fin supremo y el sentido de la existencia, mientras que para Platón es hacer el bien (Margot, 2007). Filósofos contemporáneos como Bertrand Russell (2003) proponen que “la felicidad depende en parte de circunstancias externas y en parte de uno mismo” (p. 118).

El paradigma hedónico plantea que el bienestar y la felicidad “dependen principalmente de vivir una vida con experiencias predominantemente placenteras; mientras que el paradigma eudaimónico referirá que el bienestar no solo se logra mediante el placer, sino principalmente a través de la actualización del potencial humano” (Flores, Muñoz y Medrano, 2018, p. 116). En otras palabras, para el hedonismo, la felicidad se produce por la mayor cantidad de experiencias o emociones positivas, mientras que el enfoque eudaimónico propone que la felicidad está relacionada con el crecimiento, la realización personal y el cumplimiento de las metas o propósitos de vida (Castro, 2011).

Por otro lado, Reynaldo Alarcón (2015) define la felicidad como “un estado de satisfacción más o menos duradero, que experimenta subjetivamente el individuo en posesión del bien deseado” (p. 7), e incluye cuatro factores importantes que influyen en esta, tales como “la ausencia de sufrimiento profundo, la satisfacción con la vida, la realización personal y la alegría del buen vivir” (p. 9).

Cabe aclarar que para entender la relación trabajo-felicidad es necesario acudir a la psicología positiva (Moccia, 2016), introducida Martin Seligman en 1998 al proponer “dar un giro en la investigación psicológica hacia los aspectos más saludables del ser humano” (Hervás, 2009, p. 24). Es así como este psicólogo estadounidense

agrupó los temas de dicho campo en tres bloques: “el estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos, y el estudio de las organizaciones positivas” (Hervás, 2009, p.26). Dentro de la psicología positiva se tiene como objeto trabajar la excelencia, el bienestar psicológico y subjetivo, y la felicidad del ser humano (Muñiz y Álvarez, 2013), es decir, su principal objetivo es participar en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores (Moccia, 2016).

Entonces, las emociones positivas tienen gran influencia en el ámbito organizativo; cuando una persona es feliz, tiene la capacidad de intervenir en la felicidad de otra, por lo que estas emociones no solo benefician al individuo, sino también la calidad de su trabajo (Moccia, 2016). En palabras de Fernández (2015), la felicidad laboral se define como las “acciones individuales y relacionales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización” (p.7).

Es necesario resaltar aquí que esta debe ir de la mano con la felicidad organizacional, que es la que se gesta desde la organización para producir en los colaboradores un estado de bienestar que le permita a toda la comunidad laboral tener una ventaja competitiva frente a las demás (Fernández, 2015).

Ahora bien, en estudios previos relacionados con las categorías comunicación organizacional y felicidad en el trabajo se encuentra el trabajo realizado por Muñiz y Álvarez (2013), quienes, con el fin de proponer la comunicación organizacional al servicio de la felicidad laboral, toman la psicología positiva y la llevan al campo de la comunicación. Estos investigadores defienden que la principal motivación para la felicidad es, además del salario y otras condiciones materiales, el conjunto de relaciones positivas, es decir, las relaciones que se dan entre colaboradores y entre estos con sus directivos.

Asimismo, dichos autores plantean una comunicación positiva enfocada en el público interno de la organización, donde actúan diferentes ámbitos organizacionales, tales como la comunicación interna y salud; la comunicación interna para la resiliencia; la gestión de las vocaciones; la creatividad e innovación; y la comunicación, liderazgo y bienestar organizacional. Además, afirman que hablar

de comunicación y felicidad no es hablar de dos temas alejados, ya que la felicidad no es otra cosa que comunicación.

Muñiz y Álvarez realizaron otro estudio con la hipótesis de que “a mayor impregnación de la cultura organizacional, mayor grado de felicidad entre las personas de una organización” (2013, p. 20). La investigación se desarrolló en una compañía líder en el sector de distribución en Europa. Aplicaron la herramienta de *Escala de la Felicidad de Siete Escalones*, la cual tiene 28 ítems, entre aspectos de la vida profesional y cotidiana, para medir la felicidad y realizaron 122 entrevistas personales y 227 telefónicas a personas de siete centros diferentes.

Además, analizaron el desarrollo de la cultura a partir del estudio de las variables: pertenencia, satisfacción, adaptación, liderazgo y filosofía, en una metodología de gráfica de araña. Los resultados arrojaron que hay una relación directa entre cultura organizacional y felicidad y que “centros con mayor felicidad tienen un índice de cultura organizacional mayor” (Muñiz y Álvarez, 2013, p.27).

Castro y Díaz (2020) abordan la relación entre la gestión de la comunicación interna y la gestión de la felicidad en empresas españolas que han hecho parte, entre 2014 y 2018, del “ranking” *Great Place to Work* y de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna por sus buenas prácticas de comunicación. En este ejercicio se realiza un cuestionario con diseño metodológico mixto, el cual es suministrado, a través de vía digital, a los encargados de la comunicación interna de 82 organizaciones pertenecientes a diferentes sectores.

En los resultados se evidencia que el 96,3 % de las organizaciones desarrolla acciones para potenciar el bienestar por medio de: planes para mejorar la salud y la seguridad en la organización, programas de nutrición y deporte, eventos de convivencia, rediseño de espacios de trabajo para fomentar la comunicación y el bienestar, medidas de conciliación y felicidad laboral, políticas de compensación y beneficios, y seguimiento personalizado del bienestar y desempeño. Por otro lado, “todos los encuestados creen que la comunicación interna puede influir positivamente en la felicidad de

los trabajadores y más del 80 % le otorga una influencia de entre 8 y 10 puntos en una escala sobre 10” (Castro y Díaz, 2020, p. 6).

Como conclusión de este estudio de Castro y Díaz se evidencia que muchas de las medidas utilizadas para promover el bienestar y la felicidad de los empleados coinciden con herramientas de comunicación interna como canales de comunicación y eventos. También, que el “futuro se verá condicionado por la integración de instrumentos digitales, especialmente de dispositivos móviles, y de comunicaciones personales, que permiten un trato más cercano y directo hacia los públicos internos” (p. 9). Por último, que la gestión del bienestar y la felicidad se debe trabajar de manera coordinada entre el departamento de comunicación y el de recursos humanos.

Estos mismos autores escribieron en 2021 un artículo de revisión documental de más de 250 publicaciones académicas. En este se concluye que la comunicación interna y la construcción de un clima organizacional positivo que fomente la felicidad resulta beneficioso para el desarrollo de un “ecosistema innovador”. Además, proponen un esquema de funcionamiento que potencie el compromiso, la participación, la felicidad y el bienestar de los empleados a través de la comunicación interna como elemento facilitado.

En Colombia, Villa y Bonilla (2018) abordan la felicidad organizacional desde el talento humano con el objetivo de presentar una revisión marco teórica de la felicidad organizacional y evidenciar la relación de esta con el desempeño y crecimiento en el entorno laboral y social de los colaboradores. Aseguran que las personas que se sienten bien en su entorno laboral son más productivas y tienden a tener una mejor relación con sus compañeros y directivos.

Estos autores resaltan la importancia de fidelizar a los colaboradores para que atraigan clientes potenciales, y así se alcancen los resultados que espera la organización. Para este proceso de fidelización es necesario conocer a las personas a profundidad, es decir, “no basta solo con la información que se puede obtener de la plantilla o la nómina, donde puedo obtener datos básicos, sino que se hace necesario conocer con exactitud los intereses, formas de vida, preocupaciones, entorno familiar y retos” (p. 29) de cada colaborador, para que las empresas puedan ofrecer una propuesta de valor.

Por lo anterior, Villa y Bonilla proponen un programa para que las organizaciones desarrollen desde el departamento de talento humano, el cual consiste en enseñarle a la persona sobre cómo mejorar el ambiente de trabajo; realizar talleres lúdicos con los trabajadores en los que puedan expresar lo que sienten y piensan de la compañía, y así, con los resultados, capacitar al personal en cuanto a la felicidad personal y organizacional para que afiancen su confianza; motivar a los colaboradores con actividades que rompan con la rutina de trabajo y proveer bienestar a sus familias.

Por otro lado, Malluk (2018) aborda la felicidad organizacional y su incidencia en la relación empleado-productividad. En esta investigación se diagnostica el estado de percepción de felicidad en los administrativos de una institución educativa de nivel superior en Colombia. Para esto se emplean variables como trabajo en equipo, satisfacción, compromiso e innovación en el entorno organizacional.

Como conclusión de dicha indagación se encuentra que las variables trabajo en equipo, satisfacción y compromiso se relacionan directamente con la felicidad organizacional. En cuanto al trabajo en equipo, se evidencia que hay “un nivel satisfactorio, que es fundamental para transformar posibilidades en soluciones que contribuyan a la sostenibilidad de la universidad” (Malluk, 2018, p. 244). En relación con la satisfacción laboral, esta “se encuentra en una perspectiva poco favorable, lo cual dificulta la capacidad de contribuir al logro de los objetivos corporativos” (p. 245). Para la variable de compromiso con la función y organización, el estado es positivo y, finalmente, la innovación no se ve estimulada por la organización.

Ospina et al. (2019) también estudian la influencia de la felicidad en la productividad, pero aplicada a cinco empresas en Colombia (una perteneciente al sector público y cuatro al sector privado). La investigación se presenta a través de un método cualitativo y cuantitativo. En primera instancia se realizaron encuestas a 68 trabajadores de las cinco entidades seleccionadas para evaluar cómo influye la felicidad en el desarrollo de cada una de sus actividades. En un segundo momento se eligieron diferentes indicadores de productividad propios de cada empresa con el fin de verificar el

resultado obtenido en relación con la felicidad y evaluar si este resultado influye positivamente en el desempeño de la organización.

De las 68 personas encuestadas, el 83,8 % se siente feliz en su trabajo y el 16,2 % no lo está. Además, el 100 % coincide en que si es feliz puede llegar a ser más productivo en su empresa. Por otro lado, los factores que influyen en la felicidad laboral según los autores son: “compañerismo, adecuación de la formación a las funciones, cercanía al lugar de trabajo, beneficios sociales, reconocimiento de colegas y colaboradores, jefe, buen horario, estabilidad laboral, realización persona y ambiente laboral y compañerismo” (p.34); sobre estos, los encuestados afirmaron que los más importantes son ambiente laboral y compañerismo y estabilidad laboral.

En la anterior investigación se concluye que hay un índice de correlación de 13,4 % por parte de los componentes de felicidad sobre los resultados obtenidos de los indicadores de productividad de las cinco organizaciones. “La diferencia porcentual (86.6 %) está representando otros factores que afectan la productividad, tales como el uso de tecnología, capacitaciones constantes, flexibilidad, entre otros” (p. 43). Para los autores es importante generar ambientes adecuados de trabajo donde los empleados sean felices y realicen sus actividades con gran efectividad y productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior nace la pregunta de investigación: *¿cómo la comunicación organizacional aporta al logro de la felicidad en el trabajo en Colombia?*

MARCO TEÓRICO

Comunicación organizacional

La comunicación es un proceso directamente ligado a la relación humana en el que se utiliza el lenguaje en diferentes expresiones como medio para dar a conocer ideas, opiniones, argumentos o maneras de ver el mundo (Gómez, 2016). Sin embargo, para que haya comunicación debe haber intercambio o retroalimentación, no basta solo con transmitir información (Santos, 2012). Por tanto, en el acto comunicativo, debe participar un emisor, que es quien envía el mensaje a un receptor, quien a su vez se convierte en emisor; es así

como las personas crean relaciones, sociedades, proyectos y organizaciones (Gómez, 2016).

En los años ochenta, la comunicación era vista como una herramienta que desarrollaban las organizaciones a través de estrategias de marketing, posicionamiento, relaciones públicas y con los medios, es decir, se utilizaba solo hacia el exterior (Álvarez, 2013). Ya para los noventa, la comunicación pasa a ser de corte estratégico y se torna fundamental en la toma de decisiones; es entonces cuando se da paso al nacimiento del cargo Director de Comunicación, o mejor conocido como Dircom, persona sólida en la dirección de la organización, el cual ejerce control en las relaciones internas y externas, incluido el entorno social y los medios de comunicación (Álvarez, 2013). Para la década de los 2000, la comunicación, además, se ve como un modelo de gestión digital, en el que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación es fundamental (Álvarez, 2013).

De acuerdo con Álvarez, la comunicación organizacional es “un concepto que integra aquellas prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por instituciones, organizaciones y empresas, especialmente aquellas de gran tamaño. Es un concepto genérico incluido y referido a la gestión de las organizaciones” (p.15).

Por su parte, Andrade (2005) afirma que la comunicación organizacional tiene tres formas. La primera, vista como un proceso social, puesto que comprende una suma de mensajes que se intercambian entre los participantes de la organización y entre esta con el público externo. La segunda, vista como una disciplina, pues es “un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio” (p.16). Finalmente, es vista como un conjunto de técnicas y actividades en las que se utilizan diferentes estrategias para hacer eficaz la transmisión de mensajes e información.

En relación con esta última forma, se identifican dos tipos de comunicación organizacional, dependiendo del público al que se dirija. Por un lado, se encuentra la comunicación direccionada al público externo de la organización, esto con el fin de “mantener o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable

o promover productos o servicios” (Andrade, 2005, p.17). Por otro lado, está la comunicación dirigida al público interno de la organización, justamente denominada comunicación interna.

Comunicación organizacional interna

Según Carretón (2009), la única manera de llegar a obtener una exitosa comunicación externa es por medio de la comunicación interna. Esta es definida por Andrade (2005) como el

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17)

Para Capriotti (1998), la comunicación interna no se limita al manejo de los medios o a la simple transmisión de información a través de los flujos de comunicación, concepto que define la manera como se produce la interacción humana entre los miembros de la organización (Lucas, García y Llano, 2013) y que está integrado por la comunicación ascendente, descendente, lateral y diagonal.

Para Capriotti (1998), la comunicación interna infiere confianza y escucha activa por parte de los directivos, empoderamiento de los colaboradores, cohesión entre estos, solidaridad, interactividad, apoyo mutuo, sentido de pertenencia e identificación con los valores de la organización, por mencionar algunos aspectos relevantes.

Incluso, este autor propone unos “Objetivos Globales de la Comunicación Interna” (p. 6), como los de Nivel Relacional, dirigidos a una relación fluida entre colaboradores; los de Nivel Operativo, que aportan información dinámica para una coordinación y un funcionamiento más ágil de las diferentes áreas; un Nivel Motivacional, cuyos objetivos redundan en el clima organizacional y, por ende, en la productividad y la competitividad de la empresa y, finalmente, un Nivel Actitudinal, en los que se incluyen la filosofía, los valores y los fines de la organización.

En consonancia, Castillo (2009) afirma que la comunicación que se genera en la organización es un “un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en las organizaciones” (p. 22). Todo esto lleva a deducir la relación estrecha entre la comunicación interna y factores organizacionales claves como la cultura y el clima organizacional.

La cultura, entendida como “el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización” (García, 2006, p.173) y que orientan las prácticas y conductas de los mismos, es la que posibilita comunicarse y trabajar en torno a un interés común para alcanzar la excelencia empresarial (Charón, 2007).

Al respecto, Grunig, Grunig y Ferrari (2015) explican que

La comunicación interna no siempre es el objetivo primordial de la organización y, cuando no haya esfuerzos para desarrollar una comunicación simétrica con sus empleados, será difícil conseguir una comunicación excelente. Los empleados configuran un público del cual depende la organización para llevar a cabo su proyecto. Esta es la razón por la cual los relacionistas deberían incentivar la cultura de comunicar simétricamente, en especial con los empleados, pues son ellos a la vez ‘multiplicadores’ de los valores organizativos y fuente de formación de la reputación para otros públicos. (p. 6)

El clima, por su parte, es entendido como las percepciones: compartidas por los miembros de la organización y que se forma a partir de los juicios que estas personas se hacen sobre su realidad laboral (Toro, 2001). En otras palabras, se trata del ambiente laboral que, de alguna manera, influye en el funcionamiento interno de la empresa y, por ende, en el rendimiento del público interno (Litwin y Stringer, 1968).

Muñiz y Álvarez (2013) consideran que el público interno de la organización es la clave del éxito y la perduración de la empresa; por eso afirman que es necesario que los colaboradores tengan un buen ambiente y estén felices. Justamente, en una investigación desarrollada en Chile por Díaz y Carrasco (2018), en la que revisan los factores de clima laboral, de riesgos psicosociales y de cómo es-

tos afectan a la felicidad en el trabajo, se concluye que “los climas laborales cohesionados son importantes para desarrollar felicidad, sin embargo, si estos climas se vuelven invasivos y/o absorbentes podrían generar efectos adversos (p.12).

Muñiz y Álvarez (2013) proponen darle a la comunicación interna un enfoque extraído de la psicología positiva, denominado comunicación positiva y entendida como “aquella comunicación organizacional que, al margen de otros objetivos, fomenta, consciente o inconscientemente, la felicidad y el bienestar psicológico de los públicos a los que se dirige” (p. 90).

Dentro de esta comunicación positiva, los autores proponen enfocarse en la salud de los miembros de la organización, desarrollar trabajos desde el optimismo y la resiliencia, velar por la vocación de las personas, promover espacios para que los colaboradores desarrollen su creatividad y trabajar en el liderazgo positivo de los empleadores. En consecuencia, se apuesta para que la organización no sea solo una fuente de ingresos, sino una fuente de felicidad.

Felicidad en el trabajo

La felicidad laboral debe estar encaminada a promocionar una calidad de vida en general desde el trabajo (Salas, 2017). Para Fisher (2010), la felicidad en el trabajo es “un concepto global que incluye un gran número de construcciones que van desde estados de ánimo y emociones transitorios a actitudes relativamente estables y disposiciones individuales altamente estables a nivel de persona para agregar actitudes a nivel de unidad” (p. 415).

Por su parte, Salas (2017) afirma que si las personas son felices en el trabajo, sienten empatía con la labor que realizan y encuentran motivación para alcanzar las metas de la organización. Por tanto, para este autor, la felicidad en el trabajo “es un sentimiento sincero que va más allá de la satisfacción laboral y que genera armonía, pasión, compromiso y sentimientos de pertenencia a la organización” (p. 77).

Muñiz y Álvarez (2013) definen la felicidad organizacional como un “estado de bienestar psicológico que aparece de modo gene-

ralizado en el seno de una empresa u organización” (p.95). Además, postulan que la felicidad laboral depende, en parte, de la comunicación interpersonal y organizacional y también de los colaboradores y los procesos que se gestionen desde la organización. Por tanto, se puede afirmar que la felicidad está influenciada “por los atributos estables de los individuos, como la personalidad, así como la adecuación entre lo que el trabajo/organización proporciona y las expectativas, necesidades y preferencias del individuo” (Fisher, 2010, p. 415).

Peter Warr (2013) también está de acuerdo con este último postulado, según el cual la felicidad o la infelicidad en el trabajo dependen tanto de los colaboradores como de la organización. Es así como para comprender dicha relación es necesario realizar una clasificación correcta de las características laborales, para lo cual este autor propone: “oportunidad de control, oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del entorno, contacto con otros, disponibilidad de dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera y equidad” (p. 99).

En este mismo orden de ideas, para aplicar la felicidad al ambiente empresarial se encuentran modelos como el *Perma*: el modelo de florecimiento humano, propuesto por Martin Seligman en 1999, que busca desarrollar al máximo el potencial de las personas a través de lineamientos como: emociones positivas, compromiso e involucramiento, relaciones, propósito y significado, éxito y sentido de logro (Cruz, Ramírez y Sánchez, 2015).

Otro modelo es la ciencia de la felicidad en el trabajo, creado por Iopener Institute según el cual, el desempeño y la felicidad laboral dependen de las 5Cs: “contribución (lo que la persona hace), convicción (la motivación a corto plazo), cultura (en qué medida la persona siente que encaja), compromiso (la vinculación a largo plazo) y capacidad (la confianza en sí mismo)” (Cruz et al., p. 28).

Finalmente, Salas (2017) propone un cuestionario de 9 ítems para medir el grado de felicidad de los empleados. La escala comienza con la categoría de compromiso individual, en la que se encuentran los siguientes aspectos: “en mi trabajo me siento fuerte

y vigoroso; en mi trabajo soy entusiasta; siento que el tiempo no pasa mientras trabajo” (p. 79).

En la categoría de satisfacción laboral se incluye: “estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo; estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi organización; en general estoy satisfecho con mi trabajo” (p. 79). Y en la categoría de compromiso organizativo efectivo: “sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta organización; me siento emocionalmente ligado a esta organización; tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización” (p. 79).

Cada ítem debe ser calificado por el colaborador en una escala de uno a siete puntos, de acuerdo con lo que siente. La puntuación máxima de la escala es sesenta y tres puntos. Si el colaborador tiene un valor inferior a quince puntos, su grado de felicidad laboral es muy bajo; si tiene entre quince e inferiores a treinta puntos, su grado de felicidad es bajo; si tiene entre treinta e inferiores a cuarenta y cinco puntos, su grado de felicidad es aceptable; y valores superiores a 45 mostrarían un grado de felicidad alto (Salas, 2017).

Cabe aclarar aquí que no es el interés de esta investigación determinar la felicidad en alguna organización, lo que se busca es analizar el aporte de la comunicación organizacional al logro de la felicidad laboral en el país, por lo que se requiere, principalmente, recoger las voces de los expertos.

METODOLOGÍA

Esta investigación con enfoque cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2014) emplea el método Delphi, inspirado por el oráculo Delphos (Astigarra, 2003), el cual busca obtener resultados a partir de la visión de un grupo de expertos sobre un tema, por medio de rondas de preguntas (Cabero e Infante, 2014).

La elección del enfoque cualitativo obedece en este caso a su versatilidad en la recolección de datos no estandarizados, necesarios aquí por lo novedoso del tema y la urgencia de la participación de expertos en las dos categorías: comunicación organizacional interna y felicidad en el trabajo. La flexibilidad de trabajar con una muestra

intencional también representó una fortaleza de este enfoque, pues se requería analizar la postura personal de los profesionales sobre las categorías mencionadas y relacionarlas entre sí, razón por la cual se seleccionó el método Delphi, el cual, además de todas sus fortalezas, permitió acceder a los participantes en medio de la cuarentena dada a causa de la pandemia de la COVID -19.

En 1948 se realizó el primer estudio Delphi por la *Rand Corporation* de Santa Mónica (California), liderado por Norman Dalkney y Olaf Helmer, que reunió a un grupo de siete expertos para tratar un tema político-militar, específicamente una estrategia de defensa para Estados Unidos en caso de una guerra nuclear (Reguant y Torrado, 2016). En 1959 Helmer y Resher realizan una publicación en la que se utiliza el método dentro de las ciencias inexactas, y es allí donde aparece por primera vez el nombre “Método Delphi” y su procedimiento (Cabero e Infante, 2016).

Ahora bien, el número de expertos puede presentarse entre 7 y 30, dependiendo del problema, aunque esto no es un determinante, pues “tiene que primar siempre la calidad frente a la cantidad” (Reguant y Torrado, 2016, p. 92). En relación con el número de rondas, en la versión original se desarrollan tres o más, sin embargo, en la actualidad se conoce una versión “Delphi modificada”, en la que se realizan dos etapas, las cuales permiten mantener el interés de los participantes, para así llegar a un mejor consenso en las respuestas (Cabero e infante, 2014).

El método Delphi es probablemente uno de los más utilizados en los últimos años por investigadores para identificar perspectivas teóricas, validar instrumentos de análisis o crear nuevos lenguajes en torno a un área del conocimiento específico, por lo que resulta útil para temas de ciencias sociales, educación y comunicación (Cabero e infante, 2014). Reguant y Torrado (2016) afianzan lo anterior y confirman que se pueden encontrar estudios en campos de la medicina, la tecnología y la política.

En Colombia, este método se ha utilizado en ámbitos como la psicología (Carreño, 2009; Uribe, 2014), el desarrollo empresarial (Giraldo, Granados y Tejada, 2013), el mercadeo (Romero y Con-

treras, 2019) y la ingeniería industrial (Wilches, Péres y Contreras, 2016). En esta última se aplicó el método al sector de lácteos procesados en el departamento de Boyacá, se seleccionaron diez expertos y se realizaron dos rondas; con los resultados obtenidos se espera tener una base para futuras investigaciones afines con la creación de prospectivas en el sector (Wilches, Pérez y Contreras, 2016).

Para esta investigación, y teniendo en cuenta las especificidades del Delphi, se seleccionaron diez comunicadores organizacionales y diez psicólogos organizacionales. Se tuvo en cuenta la trayectoria académica y experiencia profesional en el campo, es decir, que fueran expertos especialistas (Reguant y Torrado, 2016). Todos ellos con estudios post graduales, algunos docentes y otros con experiencia en organizaciones. Los expertos son de las ciudades de Pereira, Manizales, Cali, Medellín y Bogotá, con el fin de tener perspectivas de diferentes regiones de Colombia, a los que se les envió una carta de invitación y, finalmente, aceptaron y participaron de la metodología siete expertos, a los que se les señaló como experto #1, #2, #3... #7 con el propósito de conservar su anonimato.

Se llevaron a cabo dos rondas de preguntas a través de correo electrónico, pues es posible generar diferentes usos o formas de utilizar la técnica desde que se conserven los elementos esenciales de esta y los participantes cuenten con la facilidad de acceso y navegación (Reguant y Torrado, 2016). Cabe mencionar que este estudio se realizó entre junio de 2020 y junio de 2021.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos establecidos: determinar los factores esenciales de la felicidad en el trabajo e identificar qué prácticas de comunicación organizacional aportan a dichos factores, se elaboraron los cuestionamientos de las rondas, partiendo de la necesidad de concreción y la recomendación de síntesis hecha por los expertos que aceptaron participar en el estudio; esto, debido a que el mismo coincidió con la etapa más crítica de la pandemia de la COVID-19.

Por tanto, en la primera ronda se les preguntó acerca de los factores más importantes para ser feliz en el trabajo y por las prácticas de comunicación organizacional que consideran aportan al logro

de la felicidad en el trabajo. Después de obtener estos resultados se analizaron las respuestas, se fortalecieron las preguntas y se les envió una segunda ronda de profundización y perfeccionamiento de las ideas expuestas.

La segunda ronda constó de dos preguntas. En la primera se les pidió a los expertos clasificar, en orden de importancia, los factores de la felicidad en el trabajo. En la segunda, que reforzaran las prácticas de comunicación organizacional que fueron descritas en la primera ronda, obteniendo los siguientes resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la primera pregunta se les expone a los expertos los factores para ser feliz en el trabajo según Ospina et al. (2019): ambiente laboral y compañerismo, estabilidad laboral, buen horario, cercanía al lugar de trabajo, realización personal, adecuación de la formación a las funciones, jefe, reconocimiento de colegas y colaboradores y beneficios sociales. Tras esto, se les pide que respondan si consideran estos como los factores de la felicidad laboral, cuáles quitarían o anexarían y por qué.

Los expertos #1, #3, #5 y #7 afirman que todas las características mencionadas son importantes para promover el bienestar entre las personas. Por su parte, los expertos #2 y #4 aseguran que estos factores son importantes, pero que la felicidad también parte de los elementos internos o individuales del ser como la inteligencia emocional y la capacidad de resiliencia, las cuales serán desarrolladas más adelante.

Los expertos proponen los siguientes factores. El experto #1 agrega a lo que Ospina et al. (2019) denominaron buen horario, la tranquilidad y la flexibilidad horaria, con lo que concordó el experto #7, específicamente en el aspecto de la flexibilidad. Por otro lado, el #2 afirma que es importante el desarrollo de diversas *power skills* que, de acuerdo con Meister (s.f.), son importantes para prosperar en los lugares de trabajo en el futuro, es decir, que las personas puedan ser empleadas en la era de la automatización al tener “habilidades interdisciplinarias como la creatividad, la inteligencia emocional y las habilidades de gestión de personas” (p.85).

El experto #3 incluye: primero, la percepción de equidad, la cual, según Adams (1963), influye en la motivación laboral y a su vez en el nivel de satisfacción laboral; segundo, la percepción de confianza, que de acuerdo con García y Real (2013), cuando es positiva contribuye a generar un clima organizacional en el que se fomenta la colaboración y el apoyo; y tercero, la satisfacción con el trabajo. El experto #4, por su parte, agrega las condiciones extralaborales y el estilo de liderazgo. Este último ítem puede impactar positiva o negativamente el ambiente laboral, según Goleman (2018).

El experto #5 anexa el equilibrio familia - trabajo y el equilibrio vida - trabajo, además de recursos personales como: el capital psicológico que, de acuerdo con Luthans y Youssef (2004) comprende la autoeficacia/confianza, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, por lo que se propone realizar intervenciones que permitan mejorar estas capacidades en los directivos, y sobre todo en los empleados, para lograr resultados que generen una ventaja competitiva en la economía global.

Este experto #5 integra, además, el *job-crafting*, que son “los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo” (Bakker, Rodríguez y Derks, 2012, p. 69), es decir, se trata de la posibilidad que tienen los empleados de intervenir en su ambiente laboral al elegir la forma en la que realizan las tareas y con quiénes interactúan al momento de llevarlas a cabo (Bakker et al., 2012); también plantea los *strengths* o fortalezas y la inteligencia emocional, que según Goleman (2010) es la competencia para sacarle a los talentos el mayor provecho, incluyendo la capacidad de autocontrol y, finalmente, propone las habilidades para el cargo.

Además, el experto #5 menciona la justicia organizacional, que de acuerdo con Omar (2006) “se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen” (p. 208). Este autor agrega que cuando las personas se sienten tratadas de manera justa mantienen actitudes positivas frente a su trabajo y a su jefe. Por último, el experto #5 afirma que “el diseño del trabajo y las políticas y

procedimientos de gestión humana deben estar pensados para asegurar la felicidad del trabajador y no solamente su productividad”.

Por su parte, el experto #7 incluye la comunicación oportuna, la gestión del rumor, la promoción de la salud y la resolución de conflictos, el acompañamiento organizacional en momentos coyunturales y una cultura basada en valores. Finalmente, el experto #2 descarta la adecuación de la formación a las funciones; aunque considera que es un factor importante, afirma que aprender diversas habilidades es fundamental para el colaborador en estos momentos de la historia. El experto #3 no elimina ningún factor, pero propone que a estos se les dé un orden de acuerdo con la importancia: 1) mucha importancia, 2) mediana importancia y 3) ninguna importancia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza una segunda ronda con el fin de identificar los factores esenciales de la felicidad laboral. Para esto, a partir de los aportes recibidos por los participantes en la primera ronda, se transforma el listado propuesto por Ospina et al. (2019) y se les pide a los expertos que prioricen cada factor dándole valor de 1 a 7. Donde 1, 2 y 3 representa *baja importancia*; 4 *mediana importancia*, y 5, 6 y 7 *alta importancia*.

Para identificar cuáles son los factores más importantes, se suman los valores otorgados a cada factor y se divide entre el número de expertos. Así entonces, los factores calificados con alta importancia son los siguientes. En un primer grupo: la realización personal y el jefe –estilo de liderazgo. En un segundo grupo: la estabilidad laboral, el reconocimiento de colegas y colaboradores, la percepción de equidad y la comunicación oportuna.

En un tercer grupo, el ambiente laboral y compañerismo, la flexibilidad horaria, la percepción de confianza, la satisfacción con el trabajo, las políticas y procedimientos de gestión humana, la promoción de la salud y resolución de conflictos y los recursos personales, dentro de los cuales se encuentra el capital psicológico, *job-crafting*, autoeficacia, *strengths*, inteligencia emocional y habilidades para el cargo.

En la segunda pregunta de la primera ronda se les pide a los expertos escribir las prácticas de comunicación organizacional que

consideran aportan al logro de la felicidad laboral. El experto #4 afirma que es importante hacer partícipes a los colaboradores en la elaboración de contenidos y en las dinámicas de comunicación. El experto #7 agrega que “empoderar a los trabajadores y hacerlos parte de las dinámicas de la comunicación es importante para gestionar satisfacción y felicidad en ellos”. Al respecto, Capriotti (1998) ha expresado

que la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo —es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación—, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (p.2)

El experto #4, además, propone trabajar en una comunicación bidireccional y “realizar narrativas en un lenguaje cercano donde se reconozca el trabajo de las personas, se visibilice a la gente y las ejecutorias individuales y colectivas”. Este mismo experto propone ‘desmediatizar’ la comunicación y que esta tenga un enfoque humano. A propósito, Fernández Collado (2009) dice que “los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes” (p.15).

El experto #5 incluye tener espacios de *diálogos con sentido*, pues “el desarrollo de las prácticas dialógicas constituye a largo plazo una modalidad relacional inclusiva e integradora entre sujeto y organización” (Costa, Perlo y de la Riestra, 2008, p.12). Para concluir, este experto manifiesta que otra práctica importante es informar oportunamente el acontecer de la empresa.

En la segunda ronda, y con relación a esta misma pregunta, se les pide a los expertos opinar si consideran que existen otras prácticas de comunicación que pudieran aportar a la felicidad laboral. El experto #3 reitera la comunicación permanente y participativa, ade-

más de estar orientada a la evaluación de resultados. Por su parte, el experto #5 afirma que para gestionar los puntos anteriores se deben plantear estrategias ajustadas al objetivo de la felicidad laboral y propone el entrenamiento de jefes y compañeros sobre cuándo y cómo retroalimentar las contribuciones que se hacen, para así aportar a los factores de percepción de confianza, autoeficacia y reconocimiento.

CONCLUSIONES

La felicidad en el trabajo se ha convertido en una meta importante por alcanzar por parte de las organizaciones, pues las personas felices tienden a encontrarle sentido y motivación a su labor (Salas, 2017), por lo que es probable que sean más productivas (Malluk, 2018; Villa y Bonilla 2018). Al ser la comunicación interna aquella que va dirigida a los miembros de la organización (Andrade, 2005), se hace necesario que, desde allí, también se gestione la felicidad y que haya una “verdadera vocación de servicio” (Muñiz y Álvarez, 2013) en pro de la misma.

Cabe resaltar que dicha felicidad en el trabajo depende, en parte, de los colaboradores y sus acciones individuales, pero también de la organización y las estrategias que desde esta se piensen para producir un estado de bienestar en las personas (Fernández, 2015). Así entonces, para analizar el aporte de la comunicación organizacional al logro de la felicidad en el trabajo en Colombia, se utilizó el método Delphi.

Esta metodología permitió conocer la opinión de comunicadores organizacionales y psicólogos organizacionales de diferentes regiones del país para responder a las dos categorías de análisis y así alcanzar los objetivos propuestos, por lo que se puede decir que el método fue oportuno en el desarrollo de la investigación. Se evidencia, en primer lugar, que se encuentran diferentes factores que pueden influir en la felicidad de los trabajadores, al ser este un estado de bienestar subjetivo, pero que los esenciales son:

Realización personal, jefe –estilo de liderazgo, estabilidad laboral, reconocimiento de colegas y colaboradores, percepción de equidad, comunicación oportuna, ambiente laboral y compañeris-

mo, flexibilidad horaria, percepción de confianza, satisfacción con el trabajo, políticas y procedimientos de gestión humana, promoción de la salud y resolución de conflictos y recursos personales dentro de los cuales se encuentra el capital psicológico, *job-crafting*, autoeficacia, *strengths*, inteligencia emocional y habilidades para el cargo.

En segundo lugar, las prácticas de comunicación que aportan al logro de la felicidad en el trabajo son: narrativas en lenguaje cercano, desmediatización y enfoque humano de la comunicación, diálogos con sentido e información oportuna, comunicación permanente y participativa con los colaboradores y entrenamiento a jefes sobre cómo y cuándo retroalimentar los procesos, además de siempre hacer partícipes a los colaboradores de la elaboración de contenidos. Por otro lado, al ser la comunicación oportuna calificada como un factor esencial para la felicidad laboral, se reafirma la importancia de trabajar desde las áreas de comunicación el bienestar de los colaboradores.

Finalmente, la gestión de la felicidad desde la comunicación todavía es un tema en construcción, pues internacionalmente se encuentran pocos estudios, y en Colombia, la mayoría de investigaciones que se han hecho frente a la felicidad han sido desde el talento humano y la psicología. Por tanto, y en acuerdo con Muñiz y Álvarez (2013) y con Castro y Díaz (2020), es importante continuar en el desarrollo investigativo y práctico de estas dos categorías.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3 (1), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x>
- Alarcón, R. (2015). La idea de la felicidad. *Apuntes de ciencia & sociedad*, 5 (1), 6-9. <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015002>
- Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: espacios herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S. L.
- Astigarra, E. (2003). *El método Delphi*. Universidad de Deusto.

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9105>
- Cabero Almenara, J. e Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48, 1-16. <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 1-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Carreño, M. (2009). El método Delphi: cuando dos cabezas piensan más que una en el desarrollo de guías de práctica clínica. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 38 (1), 185-19. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80615419013.pdf>
- Carretón B., M. C. (2009). Introducción a la comunicación interna en relaciones públicas. En M^a C. Carretón B. (Dir.) y S.I. Ramos (Coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Castillo E., A. (2009). La auditoría de comunicación interna. Metodología Específica en relaciones públicas. En M^a C. Carretón B. (Dir.) y S. I Ramos (Coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Castro-Martínez, A. y Díaz Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, 20, 131-148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Castro, A. (2011). Las rutas de acceso al bienestar. Relaciones entre bienestar hedónico y eudaemónico. Un estudio en población argentina. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 1 (31), 37-57. <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645439003.pdf>
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29 (3), 1 -13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

- Charón D., L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de Gestión de la calidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 5, 87-95. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Costa, L., Perlo, C. y De la Riestra, R. (2008). Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones. Universidad Nacional del Rosario. <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/3849>
- Cruz, J., Ramírez, S. y Sánchez D. (2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral. [Tesis inédita de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/956>
- Díaz, F y Carrasco M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1-14. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n4/0186-1042-cya-63-04-00002.pdf>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo*. Ediciones B Chile.
- Fisher, C. (2010). Felicidad en el trabajo. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-416. https://www.academia.edu/37288238/Felicidad_en_el_Trabajo
- Flores, P. Muñoz, R. y Medrano, L. (2018). Concepciones de la Felicidad y su relación con el Bienestar Subjetivo: un estudio mediante Redes Semánticas Naturales. *Liberabit*, 24(1), 115-130. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.08>
- García J. y Real, J. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13 (1), 95-125. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274325767004.pdf>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Giraldo, O., Granados, H. y Tejada, L. (2013). *Prospectiva cualitativa laboral en el clúster de construcción de Antioquia*. Medellín: Ins-

- titución Universitaria ESUMER. <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1478>
- Goleman, D. (2010). La práctica de la inteligencia emocional. España: Kairós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (imprescindibles)*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20 (3), 5-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3759/375949531002>
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. y Ferrari, M. A. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. <http://doi.org/10.14198/medcom2015.6.2.01>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., Baptista Lucio, M., Méndez Valencia, S. y Mendoza Torres, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Hervás, G. (2009). Psicología positiva: una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 23-4. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27419066003.pdf>
- Linvin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Lucas M., A, García R., P. y Llano A., S. (2013). Sociología de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Fragua.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Management Department Faculty Publications*, 154, 1- 27. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/154>
- Malluk, A. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 215-250. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/2187>
- Margot, J. (2007). La felicidad. *Praxis Filosófica*, (25), 55-79. <https://www.redalyc.org/pdf/2090/209014642004.pdf>
- Moccia, S. (2016). La felicidad en el trabajo. *Papeles del psicólogo*, 37 (2), 143 – 151. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>

- Muñiz-Velásquez, J.A. y Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación al servicio de la felicidad. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 124, 90-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5004636>
- Muñiz-Velásquez, J.A. y Álvarez-Nobell, A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508754>
- Omar, A. (2006) Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16 (2), 207-2017. <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/774/1384>
- Ospina, J., Pérez, R., Gómez, E., Borda, A., Giraldo, L., Cortés, S. y Forigua, S. (2019). Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores: análisis en cinco (5) empresas colombianas. [Tesis inédita de especialización, Universidad EAN]. doi: 10.13140/RG.2.2.12359.65447
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102. <http://hdl.handle.net/2445/110707>
- Robbins, S. y Judge, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación de México.
- Romero-Corro, E. y Contreras-Buelvas, U. (2019). Estructuración de una unidad de mercadeo en una institución de educación superior en Barranquilla. *Económicas CUC*, 40(1), 9-26. <http://doi.org/10.17981/econuc.40.1.2019.01>
- Russell, B. (2003). *La conquista de la felicidad*. Random House Mondadori.
- Salas, A. (2017). La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas. *Capital humano*, 325, 74-79. https://www.researchgate.net/publication/320800369_La_felicidad_en_el_trabajo_un_reto_alcanzable_para_las_empresas
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Red Tercer Milenio.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Cin-cel Ed.
- Ulloa, A., Apolo, D. y Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4 (2), 287-301. <https://ojs.austral.edu.ar/index.php/australcomunicacion/article/view/137>

- Uribe Muentes, D. (2014). Validación del Modelo Factores Psicosociales para la Innovación en la Organización por medio del Método Delphi. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(1), 49-62. <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/view/151>
- Villa, M. y Bonilla, A. (2018). La felicidad organizacional. [Tesis inédita de especialización, Fundación Universidad América]. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6881>
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99 - 106. <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v29n3/original2.pdf>
- Wilches, L., Pérez, L. y Contreras, E. (2016). El uso del método Delphi como herramienta para la obtención de consenso en el sector lácteo del departamento de Boyacá. *Revista 13+*, 3(1), 42-59. <https://doi.org/10.24267/23462329.160>