

La Comunicación Organizacional Interna y la Psicología Positiva como base del bienestar en  
las empresas

Juan Nicolás Pereira Bermúdez

Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicador Social  
Campo profesional: Organizacional

Director(a): Deisy Nathaly Quiroz Cárdenas



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Bogotá, 2023

### **Artículo 23, Resolución 13 de 1946**

La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.

Bogotá, D.C., 15 de noviembre de 2023

Dra. **Marisol Cano**

Decana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Apreciada Decana,

Me permito presentarle mi trabajo de grado *La Comunicación Organizacional Interna y la Psicología Positiva como base del bienestar en las empresas* con el fin de optar por el grado de comunicador social con énfasis en organizacional.

Cordial saludo,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JNPB', written in a cursive style.

Juan Nicolás Pereira Bermúdez

C.C 1000372197

**Bogotá, D.C., 15 de noviembre 2023**

**Doctor**

**Juan Ramos**

**Decano Académico**

**Facultad de Comunicación Social y Lenguaje Pontificia Universidad Javeriana**

**Respetado Decano:**

En mi calidad de asesora, me permito presentar el trabajo La Comunicación Organizacional Interna y la Psicología Positiva como base del bienestar en las empresa realizado por el estudiante Juan Nicolás Pereira Bermúdez como requisito para optar por el título de Comunicador Social con énfasis organizacional.

Fue muy grato acompañar al estudiante en su proceso de investigación, puesto que realizó un gran trabajo metodológico, de alto compromiso, constancia y dedicación.

Además, es vital destacar, ante todo, la perseverancia del estudiante, quien con disciplina, esfuerzo, y alta responsabilidad logró llevar a cabo su investigación en el tiempo estipulado, lo cual es de reconocer y valorar.

Teniendo en cuenta lo anterior, considero que el trabajo de la estudiante cumple satisfactoriamente con los requisitos para su sustentación con la Facultad.

Cordialmente,



**Deisy Nathaly Quiroz Cárdenas, Mg.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A cada persona que aportó e hizo parte de este trabajo de investigación. A la Pontificia Universidad Javeriana por formarme como comunicador social en todos estos años. A mi asesora Nathaly Quiroz por su apoyo, su asesoramiento y paciencia durante todo este proceso. Gracias a sus conocimientos y ayuda el proyecto fue posible. A la empresa Sinergym y a sus integrantes por abrirme las puertas para realizar la investigación. Al Dr. Andrés Garzón por su conocimiento y la alianza generada para aportar más veracidad al proyecto. A mi familia y amigos por sus palabras de aliento y motivación.

## **TABLA DE CONTENIDO**

## **Capítulo 1.** Contexto general

- 1.1 Presentación de la organización
- 1.2 Planteamiento del problema de investigación
- 1.3 Pregunta de investigación
- 1.4 Objetivos
  - 1.4.1 Objetivo general
  - 1.4.2 Objetivos específicos
  - 1.4.3 Marco legal

## **Capítulo 2.** Antecedentes y referentes teóricos

- 2.1 Comunicación organizacional interna
- 2.2 Psicología positiva
- 2.3 Psicología organizacional positiva
- 2.4 Bienestar
- 2.5 Mindfulness

## **Capítulo 3.** Bases para comprender la comunicación organizacional relacionada con la psicología positiva mediante las prácticas organizacionales

- 3.1 Comunicación organizacional interna
- 3.2 Clima organizacional
- 3.3 Prácticas organizacionales
- 3.4 Psicología positiva
- 3.5 Pausas activas

## **Capítulo 4.** Métodos utilizados para el conocimiento interno de la empresa Sinergym

- 4.1 Marco metodológico
- 4.2 Instrumentos de recopilación
- 4.3 Análisis de resultados

## **Capítulo 5.** Recomendaciones

## **6.** Conclusiones

## **Bibliografía**

## **Anexos**

**Anexo 1:** Respuestas encuesta anónima a los integrantes de la empresa Sinergym.

**Anexo 2:** Respuestas de entrevistas anónimas a seis integrantes de la empresa Sinergym.

**Anexo 3:** Matriz de análisis.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación brinda nuevas percepciones sobre cómo puede funcionar una empresa mientras a la vez se preocupa por el bienestar de sus empleados. Además, presenta que ayudar a los trabajadores a tener una mejor salud mental tanto dentro como fuera de su trabajo logra un mejor rendimiento, lo cual genera que las empresas empiecen a ver a sus empleados de diferente manera a como han sido vistos años atrás, generando un mayor compromiso con los objetivos y la visión de la organización.

Esta investigación es importante porque les funciona a las empresas que decidan enfocarse en el bienestar de sus empleados para comprender de qué manera pueden hacerlo. Lo anterior generará un mejor clima laboral en las oficinas y por ende esto lleva a que se alcancen los objetivos de manera más efectiva. Además, se pone en evidencia que, al tener empleados felices en la empresa, se mejora su salud mental, debido a que el trabajo es un área clave en el bienestar de cada persona.

Para el área de la comunicación organizacional es importante porque le aporta nuevas formas de lograr un mejor clima laboral en las empresas, además de demostrar cómo la comunicación es fundamental en las empresas para un mayor rendimiento y bienestar.

A las organizaciones les brinda nuevas ideas para obtener un mejor clima laboral y el cuidado de la salud mental de sus empleados mientras se cumplen los objetivos.

A la sociedad le proporciona nuevas percepciones sobre cómo puede funcionar una empresa mientras a la vez se preocupa por el bienestar de las personas.

A la empresa Sinergym le otorga un mejor panorama sobre qué herramientas pueden implementar para mejorar el clima laboral y la salud mental en sus empleados.

En conclusión, se busca demostrar que la psicología positiva y la comunicación organizacional interna se complementan mutuamente, ya que ambas buscan mejorar la experiencia de los empleados en el entorno laboral. Una buena comunicación en el lugar de trabajo puede contribuir a generar un mejor clima organizacional positivo y saludable, lo que a su vez puede promover el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.

## **CAP 1. Contexto general**

Esta investigación nace del anhelo de combinar la comunicación social organizacional y la psicología para poder ayudar a los trabajadores a mejorar su salud mental y por ende su desempeño laboral, sus relaciones con sus compañeros y su entorno laboral en las empresas.

Desde la comunicación organizacional se identifica como un buen clima laboral es algo indispensable para que una organización funcione óptimamente, ya que influye en cómo los trabajadores desempeñan su trabajo. Asimismo, la psicología positiva y la comunicación organizacional interna están estrechamente relacionadas, ya que ambas se enfocan en mejorar el bienestar y el funcionamiento de las personas dentro de una organización. La psicología positiva promueve un ambiente de trabajo positivo, y se destaca por exaltar el optimismo, la gratitud y el reconocimiento del trabajo bien hecho. Por otro lado, la comunicación organizacional interna es clave para establecer el clima laboral anteriormente mencionado, puesto que una comunicación efectiva y transparente mejora la satisfacción de los empleados y fortalece el sentido de pertenencia. Las empresas más exitosas reconocen la importancia de tratar a sus empleados como seres humanos, valorar sus habilidades y necesidades, y fomentar una cultura organizacional que promueva el bienestar y el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, para así conducir a una mayor satisfacción laboral, una mayor lealtad y una mayor contribución al éxito general de la empresa. Como lo menciona el socio fundador de la firma internacional de consultoría en Estrategia y Comunicación “Pizzolante”, Italo Pizzolante (2003) en su texto La "Geometría" de la Comunicación Empresarial, “el desafío está en pensar lo que hacemos desde ángulos que no hemos explorado antes y evolucionar en nuestra forma de pensar, no sólo de actuar”.

Para identificar el clima se podría definir como las percepciones que las personas tienen de su empresa y la estructura que ocurre en su medio laboral. La psicología positiva enfatiza en la importancia de las relaciones sociales para el bienestar emocional, mientras que una buena comunicación interna facilita la interacción entre los miembros de la empresa, generando un mayor trabajo en equipo y apoyo.

Por lo anterior, es importante mencionar el papel que juega la psicología de manera individual en las organizaciones y en sus empleados, ya que individualmente se debe tener una buena salud mental para hacer las cosas de la mejor manera y colectivamente se deben tener buenas relaciones para poder trabajar en equipo y tener un ambiente de trabajo agradable. Cabe resaltar que los sentimientos, actitudes y motivaciones de cada persona son claves al momento de crear un clima positivo en las organizaciones, por lo cual debemos empezar a ver a las personas como lo que son, seres humanos, y no como una máquina que solo realiza las labores asignadas. Así pues, citando nuevamente a Italo Pizzolante, “es vital desarrollar la habilidad de "conectarnos" con las personas y ser capaces de entender hasta sus emociones, valorando el Capital Emocional de la organización. No se pueden ignorar las emociones si se desea obtener entrega y compromiso de los compañeros de trabajo. Sólo podemos agregar "valor" si somos capaces de identificar claramente una filosofía para vivir, unos principios que respetar y sobre los cuales transiten nuestras acciones”.

Así pues, desde la comunicación se pueden crear herramientas relacionadas con la psicología que ayuden a las personas de una empresa a tener un bienestar tanto con ellos mismos, como con los demás. Por ende, además de las antiguas herramientas como integraciones, charlas, etc., se pueden agregar otras nuevas como mindfulness, meditación, yoga, ejercicio, espacios de ocio, etc., que ayudarán a generar un bienestar individual de cada persona. Aunque, sin dejar de lado las herramientas ya implementadas hacía lo económico

(que también influye en el bienestar) como remuneraciones e incentivos. Lo anterior puede ser apoyado desde la psicología positiva que se centra en el desarrollo de las fortalezas personales de los individuos y la comunicación organizacional interna que siendo bien estructurada y dirigida puede identificar y aprovechar las habilidades y talentos de los empleados, permitiéndoles desempeñarse en roles que vayan acordes con sus competencias y pasiones.

### **1.1 Presentación de la organización:**

La empresa Sinergym es una marca de SYCO ingeniería con 10 años de experiencia, conformada por un equipo de profesionales que se dedican a dar respuestas adecuadas para brindar soluciones integrales en infraestructura y equipamiento para el deporte.

Principalmente buscan convertir los espacios en instalaciones deportivas con los mejores estándares de calidad, según las necesidades del cliente.

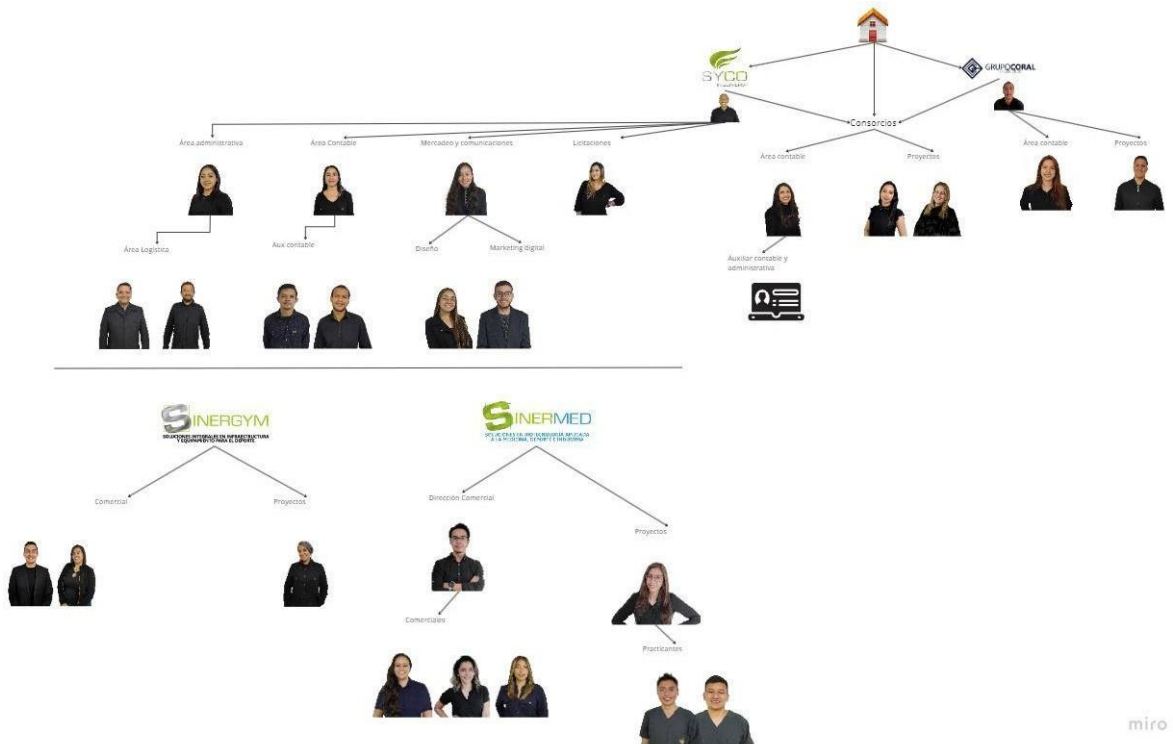
**Misión:** Desarrollar proyectos integrales de implementación e infraestructura en el sector deportivo, desde la concepción hasta su materialización, a través de productos y servicios especializados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

**Visión:** Mediante la operación de una organización certificada, calificada y autónoma en todos sus procesos, seremos reconocidos en Colombia como una empresa especializada en infraestructura, equipamiento e ingeniería deportiva, aportando significativamente al mejoramiento de la calidad de vida y los logros deportivos de las personas y entidades que se beneficien del uso de nuestros productos.

**Logo:**



## Organigrama:



Nota: La figura es la representación gráfica de Sinergym. Origen de la figura: Sinergym.

## 1.2 Planteamiento del problema

**¿Usted moriría por trabajo?...** Parece una pregunta irreverente, pero los datos no mienten. De acuerdo con la OMS, el exceso de trabajo y estrés laboral provocaron 745.000 muertes por accidente cerebrovascular y cardiopatía isquémica en 2016. (OIT, 2021)

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo han advertido que las largas jornadas laborales aumentan las muertes por enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares.

El cuerpo del ser humano funciona como una gran empresa, compuesta en su interior por diferentes órganos que cumplen unos roles en pro del ser humano. Si algún órgano deja de funcionar o es desatendido posiblemente evidencie problemas en el presente o en un futuro. De igual forma, las empresas compuestas por áreas al igual que los órganos, resultan claves en el buen funcionamiento de la organización. La comunicación interna podría comprenderse entonces como uno de estos órganos vitales, representando el clima laboral y el área que trabaja la salud mental, convirtiéndose esta última en los pulmones que permiten oxigenar a todo este organismo vivo habitado por los empleados. Donde la relación entre las dos y otras áreas de la empresa resulta vital para el buen desarrollo de las prácticas laborales de los empleados.

Es entonces como la empresa se le reconoce como un gran organismo vivo, donde el bienestar y la productividad de los empleados en las empresas son influidas por elementos como la comunicación y el relacionamiento con los jefes o compañeros, el desempeño en sus labores, las actitudes frente a distintas situaciones, los sentimientos generados por diferentes aspectos como la remuneración económica o los incentivos, pero también la inteligencia emocional. Sin embargo, es necesario ir más a fondo y evidenciar como grandes empresas se han fijado más en satisfacer a sus empleados con dinero dejando de lado un factor vital en ellos, su salud mental. Por ejemplo, la empresa Apple está involucrada en un caso de explotación laboral, ya que trabajan con contratistas que ofrecen condiciones laborales y de remuneración precarias. Un ejemplo de esto es la empresa taiwanesa Foxconn, que es una de las principales exportadoras de productos Apple en Asia. Durante años, Foxconn ha sido objeto de críticas por tratar a sus empleados como máquinas, proporcionándoles espacios de trabajo sucios y exigiendo largas jornadas laborales. En algunos casos, los empleados han llegado a trabajar hasta 60 horas a la semana por tan solo 2 dólares la hora. Estas condiciones

han llevado a que varias personas se suiciden. (La información, 2014). Otro caso es el de la empresa Furukawa Plantaciones del Ecuador (principal productora de fibra de abacá) con condiciones de trabajo lamentables. Sin agua potable, sin luz, sin saneamiento, jornadas laborales de más de 10 horas, sin contratos, sin seguridad social y con trabajo infantil. (EqualTimes, 2021)

Asimismo, existe el caso de Karoshi, concepto que nace en Japón y hace referencia a morir por exceso de trabajo. En este país existen personas que trabajan 14 horas al día, sin agregar las 4 horas adicionales que pueden pasar en transporte público, lo cual tiene como resultado que los empleados puedan verse afectados en su salud física, mental e incluso mueran de un infarto en las oficinas. Para comprender mejor este suceso es necesario evidenciar cómo su cultura y las prácticas laborales empleadas en este territorio tienen mal visto el no ser competitivo y por ende, se generan altos índices de autoexigencia en su producción laboral, además del alto costo de vida que se lo exige. Así pues, se puede asociar que el descuido en la salud mental tiene detonantes en altos índices de estrés laboral dadas las largas jornadas de trabajo.

Es importante destacar que este problema en Japón no es algo reciente, sino que ha sido un abuso que se remonta a la crisis de petróleo de 1973. Desde entonces, las reestructuras laborales han creado un ambiente en el que trabajar más de 70 horas a la semana sea considerado “normal”. Sin embargo, en los años noventa se empezaron a reflejar los resultados de este fenómeno, con historias de empleados que decidieron suicidarse por no poder más con la presión del trabajo. Ahora bien, más de treinta años después, nos encontramos con una dura realidad, el fenómeno de Karoshi ya es mundial. (Planeta Juan, 2023)

Agregado a lo anterior y para abarcar aún más el contexto, en las instalaciones de la empresa Casta Agroindustrial Ganadera, situada en el World Trade Center de Ibagué se presentó un caso de maltrato laboral por parte de los dueños de la empresa, lo cual fue evidenciado en un video y compartido en redes sociales. Cabe resaltar que esta situación, según las víctimas, había estado ocurriendo durante varios años. (Tolima Online, 2023)

Esta percepción de dirigir a los empleados como "máquinas" en lugar de seres humanos puede darse por varios factores en el entorno laboral. Aunque es una generalización y no aplicaría a todas las empresas, algunas de las razones más comunes podrían ser:

1. Enfoque en la productividad: Las empresas están orientadas hacia la máxima productividad. Esta mentalidad puede llevar a tratar a los empleados como recursos para lograr objetivos comerciales, pasando por alto sus necesidades emocionales y personales.
2. Cultura empresarial tradicional: Puede existir una cultura arraigada que ve a los empleados como simples "herramientas" para alcanzar metas económicas. Esta visión anticuada puede dificultar el cambio de enfoques más humanos en la gestión de personas.
3. Reducción de costos: Algunas empresas pueden enfocarse demasiado en reducir gastos operativos y salariales, lo que puede llevar a la despersonalización de los empleados y a tratarlos únicamente como un número más en la empresa.
4. Falta de empatía y liderazgo deficiente: Los altos líderes y gerentes carecen de empatía y habilidades de liderazgo adecuadas, llegando a tratar a los empleados de manera fría y distante, sin tener en cuenta sus necesidades emocionales y personales.

Por otro lado, en el Índice de Balance vida-trabajo publicado por la OCDE, los cuatro países donde las personas trabajan más horas son Turquía con el 33 % de los empleados, seguido por México con cerca de 29 %, luego Colombia con el 26.6 %, Corea del Sur con 25.2 % y hasta el sexto lugar encontramos a Japón, con el 17.9 % de sus empleados. Lo

anterior, demostrando que si el problema es grave en Japón, en otros países la situación es aún peor. Así pues, en esta misma página podemos encontrar varias diferencias abismales entre los países desarrollados y los países subdesarrollados sobre el balance entre el trabajo y el tiempo destinado al ocio y al cuidado personal. Por ejemplo, en un país desarrollado como Alemania los empleados de tiempo completo dedican de media el 65% de su día, 15.6 horas, al cuidado personal y al ocio. En otro país desarrollado como Estados Unidos los empleados de tiempo completo dedican de media el 61% de su día, 14.6 horas, al cuidado personal y al ocio. En Francia, los empleados de tiempo completo dedican de media el 67% de su día, 16.2 horas, al cuidado personal y al ocio. Pero ahora bien, miremos el contraste... Por ejemplo, en un país subdesarrollado como México los empleados de tiempo completo dedican de media menos horas de su día, 13.5 horas al cuidado personal y al ocio. También, en Chile los empleados de tiempo completo dedican de media menos horas de su día, 14 horas, al cuidado personal y al ocio. Además, este problema no es reciente en Colombia, ya que el exceso de horas laborales no es algo nuevo en el país. De hecho, se estima que alrededor del 24% de los trabajadores en Colombia tienen jornadas laborales extremadamente largas (OCDE, 2015). Este fenómeno persiste a lo largo del tiempo, incluso desde la creación de los sindicatos, los cuales surgieron con el propósito de abogar por mejores condiciones laborales para los trabajadores. Este es un movimiento de la primera mitad del siglo XIX y principios del siglo XX que buscaba mejorar las condiciones laborales, ya que por aquel entonces eran terribles para la gran mayoría de los trabajadores: jornadas de 14 a 16 horas, trabajo infantil, pésimos salarios o falta de medidas de prevención. Por eso, ante la explotación laboral, los trabajadores comenzaron a ayudarse entre ellos para cubrir algunas de sus principales necesidades. El principal objetivo fue atender entre sí a trabajadores enfermos o heridos, a sus familias, ayudas para las viviendas o incluso funerarias para dignos entierros. Es por esto que los primeros sindicatos se distribuían por oficios, pero rápidamente se fueron agrupando hasta

formar grandes grupos nacionales e internacionales, con el fin de luchar por los derechos laborales. Una de las grandes conquistas del sindicato y que actualmente sigue en pie, fue reducir la jornada de trabajo a ocho horas a nivel internacional, así como las vacaciones pagadas o la seguridad social, entre otras que acabaron plasmadas en el derecho laboral. Con el desarrollo de los sindicatos, las reivindicaciones tomaron un rumbo cada vez más político, exigiendo no solo mejoras económicas sino también una mayor participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. (EOM, 2020)

Sin embargo, gracias a la humanización que se le ha venido dando a la producción y a lo laboral, debido a que, como lo mencione anteriormente, los trabajadores se empezaron a quejar de los malos tratos, abusos y explotaciones, se inició una mirada más a fondo de ver a los empleados como lo que son, seres humanos.

No obstante, a pesar de que a través de los años se cambiaron algunos tratos, las personas todavía no son totalmente felices en sus trabajos, pues como fue mencionado anteriormente, los países subdesarrollados como México, Chile y Colombia tienen gran diferencia con un horario laboral digno y flexible en comparación a los países desarrollados, sin dejar de lado otros aspectos importantes como el sentirse valorados, el clima laboral, etc. Así pues, tenemos de ejemplo que en Colombia según un artículo de *Portafolio* (2019), la firma consultora Plurum realizó un estudio en el que encuestó entre 2014 y 2018 a 45.000 personas con el objetivo de conocer que tan felices son en su trabajo. Los resultados fueron que el 40% de los trabajadores no se sienten valorados en su empresa, por lo que estarían dispuestos a buscar nuevas oportunidades. Además, se identificó que el tema económico no es la única razón para que las personas permanezcan en una empresa, ya que influye un buen ambiente laboral y los horarios flexibles. También, con el mismo estudio realizado por Plurum, se pudo concluir que el 25% de personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos. En cuanto a las empresas, alrededor de 38% tiene problemas

para comprometer a sus empleados. Dicha falta de pertenencia por el lugar de empleo tiende a provocar que, en promedio, una persona trabaje en siete empresas distintas antes de cumplir 30 años. (La República, 2019)

Complementando lo anterior, según *Semana* (2022), El Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica a través de una encuesta aplicada en varios países, entre ellas Colombia, se concluyó que en nuestro país solo el 40 %, 4 de cada 10 trabajadores son felices, puesto que una silla, un escritorio y un salario no parecen ser suficientes elementos para generar satisfacción laboral. Por medio de estos resultados podemos identificar que el clima laboral, entendido como el ambiente psicológico y social que se vive en una organización, tiene un impacto directo en la felicidad de los empleados. Asimismo, la salud mental también es un factor determinante en la felicidad en el trabajo. También, dicha encuesta demostró que muchos empleados se quedan en sus puestos porque ‘las cosas no están tan bien por fuera’, pero sus niveles de insatisfacción le restan impulso a la productividad.

Cabe resaltar que la insatisfacción laboral no es algo que solo ocurre en Colombia, sino también alrededor del mundo. Esto lo afirma una noticia de *Universia MX* (2014), en la que según un estudio de la firma encuestadora Gallup, de los 230.000 empleados encuestados, sólo el 13% se mostró satisfecho con su trabajo. Es decir que más de la mitad de los trabajadores del mundo no sienten pasión por sus actividades, conexión con su empresa, ni les interesa innovar o impulsar nuevas iniciativas para su compañía. Además, añaden que hasta el momento las empresas no le otorgan la importancia que esta situación requiere, por lo que la frustración hacia el puesto de trabajo termina por duplicarse.

Un fenómeno de salud pública que impactó a nivel mundial fue la pandemia del COVID 19 que detonó una afectación importante en la salud mental de los trabajadores. La incertidumbre, el aislamiento social, los cambios en la rutina diaria y las preocupaciones

económicas generaron un aumento en el estrés y la ansiedad. Después de este suceso que afectó a todo el mundo, muchos trabajadores han experimentado dificultades para equilibrar el trabajo y la vida personal, especialmente con la transición al trabajo remoto. En el contexto de Colombia, se observó un considerable aumento de los desafíos relacionados con la salud mental en la población (44.7 %) como resultado de la pandemia. Según datos proporcionados por el Ministerio de Salud, la depresión se ha posicionado como la segunda causa de enfermedad en el país. (El País, 2023)

De acuerdo a los estudios y encuestas realizadas, se ha demostrado que mejorar aspectos como los horarios laborales, las condiciones físicas y el aumento salarial ha tenido un impacto positivo en la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, es importante destacar que otros aspectos son igual de relevantes para el rendimiento laboral como lo es la salud mental, el clima laboral y la comunicación interna.

La salud mental y la comunicación interna son pilares fundamentales en cualquier empresa. Cuando los empleados se sienten mentalmente equilibrados y experimentan una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, se crea un buen ambiente para la productividad, la creatividad, el compromiso y la felicidad en el trabajo. Además, se fomenta un clima laboral colaborativo y transparente en el que todos los miembros se sienten valorados y escuchados. Así pues, para lograr una completa satisfacción laboral es necesario complementar los avances en aspectos como horarios, condiciones físicas y salario, con el fortalecimiento de la salud mental, la promoción de un clima laboral positivo y la mejora en la comunicación interna. De esta manera, se creará un entorno laboral en el que los empleados se sientan plenos, motivados y comprometidos con su trabajo.

Finalmente, luego de haber identificado lo anterior se intuye que las personas están viviendo para trabajar y trabajando para vivir. Es claro que se debe actuar para mejorar la salud mental y la comunicación organizacional creando así un mejor clima laboral que

ayudará al bienestar laboral de las personas. Por ende, surge la siguiente pregunta de investigación.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las prácticas laborales y las herramientas de comunicación interna implementadas en la empresa Sinergym y su impacto en el desempeño laboral y la salud mental?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Diagnosticar por medio de testimonios de los empleados las prácticas organizacionales y las herramientas de comunicación interna implementadas en la empresa Sinergym para reconocer el impacto en el desempeño laboral y la salud mental.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las prácticas organizacionales que tienen un impacto en el bienestar de los empleados de la empresa Sinergym a partir de sus testimonios.
2. Caracterizar las prácticas organizacionales y necesidades en clima laboral y salud mental en la empresa Sinergym a partir de los testimonios de sus empleados.
3. Evaluar recomendaciones de buenas prácticas organizacionales y de psicología positiva que mejoren el clima laboral y la salud mental en los empleados.

#### **1.4.3 Marco legal**

El marco legal laboral en Colombia es un aspecto fundamental para comprender y analizar el bienestar organizacional en el contexto empresarial. En este país, existen diversas leyes laborales y regulaciones que son fundamentales para proteger los derechos de los trabajadores en el entorno laboral y establecer las responsabilidades de los empleadores.

Estas normas buscan garantizar condiciones de trabajo justas y equitativas, así como prevenir casos de discriminación, acoso y explotación. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve el concepto de Trabajo Decente, que se centra en la importancia de que hombres y mujeres tengan oportunidades de empleo productivo y remunerado que les permita vivir con dignidad. Esto implica acceso a seguridad social, como seguros de salud y pensiones adecuadas para la jubilación o en caso de discapacidad por accidentes laborales, todo ello con igualdad de oportunidades y trato para ambos géneros. (OIT, 2009)

Por ejemplo, el artículo 23 de los derechos humanos enfatiza que:

- Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
- Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
- Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
- Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

Asimismo, en concordancia con la salud mental en Colombia y el mundo existen artículos y leyes que obligan al descanso dentro de la jornada laboral, sin importar el contrato que se tenga.

Según aparece en el Artículo 172 de Norma General: En el curso de las actividades laborales los trabajadores tienen derecho a realizar pausas activas que pueden ir de 5 a 10 minutos. Estas pausas activas pueden incluir movimientos físicos guiados por profesionales o realizarse de manera libre e individual. (Infobae, 2023)

## **2. Antecedentes y referentes teóricos**

Para iniciar, es fundamental destacar la relevancia de la comunicación organizacional en una empresa. Esta es esencial para transmitir de manera eficaz las ideas, los objetivos y las acciones que se quieren llevar a cabo. Asimismo, fortalece la comunicación interna y contribuye a crear un ambiente laboral más favorable para todos los colaboradores.

Por otro lado, se encontraron varias investigaciones que buscan demostrar cómo la psicología positiva es una gran herramienta en las organizaciones para crear un mejor bienestar y para ayudar en la salud mental de sus empleados. Por ende, se expondrán estudios y análisis que están reunidos en varios textos, entre ellos: artículos, trabajos de investigación, trabajos de grado, etc., que se encuentran publicados en bases de datos.

### **2.1 Comunicación organizacional interna**

Así pues, Charry en su artículo *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* realiza un aporte a mi investigación porque plantea uno de los ejes, donde cita que Arce (2017) describe al clima organizacional como la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. También, resalta y cita que García (1998) refiere que invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad. (Charry, 2018)

Por su parte, Muñiz y Álvarez en su trabajo *Comunicación positiva: La comunicación organizacional al servicio de la felicidad* plantean que una empresa eudaimónicamente feliz (con funcionamiento óptimo y la realización de nuestra potencia) será aquella que cuente con

miembros mayoritariamente felices, al mismo tiempo que deberá, como organización, comportarse virtuosamente, tanto para con sus públicos internos como externos. Parece, asimismo, que solo así, una empresa alcanzará con mayores garantías un éxito duradero, fundamentado y estable, al margen de las veleidades momentáneas de las coyunturas económicas. Además, refiriéndose al público interno y al clima laboral, parece que la principal fuente de felicidad es, por encima del salario y otros condicionantes materiales, el conjunto de relaciones positivas que encontramos en nuestro puesto de trabajo. (Muñiz y Álvarez, 2013)

Asimismo, Castro y Díaz en su artículo *La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional*, mencionan que la comunicación “es la base de un buen ambiente de trabajo, lo que demuestra que la productividad aumenta a medida que los trabajadores se sienten más satisfechos y felices con sus tareas en un espacio dominado por un agradable ambiente interpersonal”: Por ende, la comunicación interna debe utilizarse como estrategia de gestión basada en un sistema bidireccional y en la construcción de un clima organizacional positivo que fomente la felicidad, resultando beneficiosa en el desarrollo de un ecosistema innovador. (Castro y Díaz, 2021)

Posteriormente, Muñiz y Álvarez citan que, al hablar de felicidad y de comunicación no es hacerlo de dos cosas tan alejadas. ¿Y si en el fondo la felicidad no es otra cosa que comunicación? Parece que la felicidad requiere de un proceso de comunicación intrasujeto, de diálogo interior, como apunta Lyubomirsky (2011), a través del cual la persona se sepa y se convenza o persuada a sí misma de que es feliz. Ese diálogo interior es el mismo que se estimula, por cierto, en algunas prácticas terapéuticas, como es el caso del *disputing*

(Seligman, 2004), que consiste en disputar pensamientos pesimistas como si los hubiera dicho otro. (Muñiz y Álvarez, 2013)

En este punto me parece importante mencionar que para que las personas estén felices en el trabajo hay muchos factores que influyen, sin embargo, como se ha mencionado a lo largo de la investigación, el bienestar y las relaciones con los demás es un factor que tiene relevancia sobre los demás. Así pues, Rico plantea que “el trabajo no ha de ser únicamente una herramienta a partir de la cual el sujeto puede cubrir sus necesidades, sino que contribuye significativamente a su identificación social”. El trabajo es importante en nuestras vidas, nos proporciona un rol en la sociedad y nos ayuda a interactuar con lo que nos rodea. (Rico, 2017)

Por su parte, Pizzolante en su texto *La 'geometría' de la comunicación empresarial* plantea que la "eficiencia" para ser realmente productivos se debe fijar un límite y ese debe ser el BIENESTAR del ser humano y su familia. Con esta visión, los derechos e igualdad económica deben ser mejorados, la actividad económica debe ser a "escala humana". Me refiero a una nueva forma de "accounting": el "social accounting". Por ello, lo primero es atender al "capital humano" y al "capital social" con el mismo cuidado que el "capital físico". El trabajador de hoy, más que nunca, necesita CREER en su trabajo: en lo QUE hace, DONDE lo hace y PARA QUIEN lo hace. Debemos formarnos y formar integralmente a nuestros equipos de trabajo, sembrando nuevas generaciones de ciudadanos responsables preparados para vivir en sociedad, cuando se es buen padre, esposo y vecino, se es buen trabajador. Es imprescindible crear las bases necesarias para que los trabajadores, integrados en la comunidad, adquieran raíces sólidas como miembros de la sociedad, no hay fronteras entre la empresa, la familia y los vecinos. (Pizzolante, 2003)

Dicho lo anterior, Cruz, Ramirez y Sanchez en su texto *la felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral*, citan que la felicidad en el trabajo puede estar ligada a diferentes factores, así como el tipo de liderazgo que elijan los jefes. Es por esto, por lo que en la actualidad se hace tanta referencia a los líderes emocionalmente inteligentes y aquellos que no lo son. La diferencia, es el modo en que gestionan sus emociones y las relaciones, su capacidad para empatizar con sus trabajadores, de motivar al grupo, de perseverar en el trabajo y sobre todo son jefes que articulan todos los valores compartidos, con el objetivo de que sus integrantes encuentren un significado a su trabajo, ya que encontrarlo es el principal factor de protección del estrés y sus síntomas (Contreras, 2011). (Cruz et al, 2015)

## **2.2 Psicología positiva**

También, se identificó que la psicología en general ha sido estigmatizada desde años atrás por la sociedad en ámbitos negativos, puesto que se suele pensar que al utilizar sus herramientas es para corregir algo que “no está bien”, ya sea en las personas, en las organizaciones o en la sociedad. Por su parte, Salanova, Llorens y Martínez en su artículo académico *Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resiliente* abordan que el ser humano es complejo y para atender a esta complejidad se hace necesario una psicología que no sólo atienda a los problemas, sino que vaya más allá, permitiendo potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida, incluido el contexto laboral. Además, desde la introducción de la psicología en el mundo organizacional se ha demostrado que la estructura y el funcionamiento de estas tiene un impacto sobre el bienestar de los trabajadores y en la efectividad de la entidad. (Salanova et al., 2016)

Agregado a lo mencionado, Rico en su trabajo de grado *Psicología positiva y las emergentes organizaciones saludables* manifiesta que el propio Martin Seligman afirmó que “la psicología no es solo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no es solo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros”. (Rico, 2017) Lo anterior, debido a que, es relevante aclarar que la psicología especialmente la *positiva*, se enfoca en potenciar las habilidades de las personas en todas sus áreas de la vida para que puedan ser felices y no que solo sea utilizada o buscada cuando las personas se encuentren en problemas o tristes. Por ende, Park, Peterson y Sun en su investigación *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones* afirman que la psicología positiva es un nuevo enfoque de la psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida. Dicho enfoque estudia la experiencia óptima, esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas. La psicología positiva tiene el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa. (Park et al., 2013)

Paralelo a esto, nuevamente Rico plantea que la psicología positiva es dedicada al estudio del funcionamiento óptimo de las personas, dando énfasis a los aspectos positivos como el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo y la felicidad. Su objetivo es descubrir, promover y realzar los recursos intra e interpersonales para favorecer el desarrollo óptimo de los seres humanos, grupos, organizaciones y sociedades. De modo generalizado, la finalidad principal es la visualización de las fortalezas y virtudes, y la manera en la que estas influyen en nosotros mismos y en nuestro entorno. Luego, agrega que la Psicología Positiva no tiene únicamente una función correctiva a los problemas, sino que además realiza valiosas aportaciones, conduciendo al empleado y a la organización hacia un enfoque más positivo, con oportunidades de crecimiento, desarrollo y realización de las personas. (Rico, 2017)

Asimismo, Fuquen en su trabajo de grado *Psicología organizacional y felicidad en el trabajo* cita que la psicología positiva se identifica en tres 3 niveles experienciales, expresando el primero como las experiencias subjetivas que hacen referencia al bienestar, al optimismo, la conciencia y la felicidad; el segundo aspecto se refiere a los rasgos individuales, tomando la capacidad del amor y la vocación por las cosas que se hacen, habilidades interpersonales mentalidad hacia el futuro, perdón y espiritualidad; el tercer nivel se define como las virtudes cívicas, porque estas impulsan a los individuos a ser mejores ciudadanos, siendo responsables, cívicos, éticos y tolerantes. Estas reglas no solo tienen implicación evidente en terapias, educación o vida familiar, sino en todos los ámbitos de la vida, y sobre todo, en el comportamiento organizacional. (Luthans, 2008)

### **2.3 Psicología organizacional positiva**

De lo anterior nace una subcategoría de la psicología positiva, la cual es la *psicología organizacional positiva* que es la relación entre la salud mental integral y el bienestar en el contexto del trabajo. Este concepto, hablando desde la comunicación social organizacional, puede generar un mejor clima laboral en una empresa por su función de desarrollar un funcionamiento óptimo del trabajo al tiempo que mejora el bienestar, la salud y la calidad de vida laboral de los empleados. Por ende, en cuanto a las organizaciones que aplican la psicología positiva, nuevamente las autoras Salanova, Martínez y Llorens mencionan que estas son aquellas que buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero; pero que van más allá porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivas, particularmente durante períodos de turbulencias y cambios, y son capaces no sólo de sobrevivir en estos periodos críticos sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas. (Salanova et al., 2016)

Para complementar lo mencionado, López en su trabajo de grado *La psicología positiva como referente para organizaciones saludables* plantea que la psicología organizacional positiva llega a jugar un papel en el cual, sin dejar de lado las realidades del contexto, se enfoca en poner en marcha las cualidades de las personas en la organización, principalmente resaltando los aspectos positivos para mejorar los procesos y los resultados, sentando las bases para que ocurran eventos positivos, optimizando la gestión humana dentro del contexto laboral. Por lo cual, es preciso agregar que esta propone que cada persona cuenta con capacidades que le permiten adaptarse a las situaciones que se le presenten, tomando de sí mismo formas de adaptación o de enfrentarse a la vida. (López, 2011)

Así pues, Rico afirma que la psicología organizacional positiva se centra en un enfoque de la vía del positivismo, desarrollando el potencial de sus trabajadores, favoreciendo emociones y experiencias positivas en el puesto de trabajo, con el propósito de que sus trabajadores sean más proactivos, que colaboren con la entidad y el resto de compañeros, que no teman asumir responsabilidades, con aspiración de desarrollo de carrera y con iniciativa personal. El empleado ya no es un material más, sino una fortaleza de la entidad. (Rico, 2017)

Para contribuir al tema, Gabini en su trabajo *Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva* comenta que las personas con pensamientos positivos han mostrado una mayor tendencia a incurrir en situaciones o escenarios novedosos, a la vez que se encuentran más involucrados con el trabajo. Como resultado, son personas sanas y más exitosas en su vida laboral, produciendo consecuencias más fructíferas para sus organizaciones. Además, el impacto de la felicidad sobre la salud de los empleados, a menudo, se traduce en una reducción de ausentismo y licencias por enfermedades y, por lo tanto, en un mayor rendimiento laboral. (Gabini, 2018). Por el mismo lado, Amaya en su

ensayo *psicología positiva y la felicidad en las organizaciones* afirma que dentro de los estudios por entender la felicidad en las personas y en este caso relacionadas más directamente con la felicidad dentro de las organizaciones se ha logrado determinar que el contar con buenas relaciones personales, un equilibrio entre su vida laboral y personal, salarios justos y contar con retos profesionales que los motiven a su desarrollo les permiten a cada individuo sentirse parte de una sociedad en la que aportan para su desarrollo, este tipo de estímulos generan el sentimiento de felicidad dentro de las personas. (Amaya, 2021)

Para complementar la psicología positiva en las organizaciones, me parece relevante mencionar el capital psicológico, el cual puede ser de gran ayuda para las empresas que lo apliquen. López, en su texto cita que en el capital psicológico según Salanova (2008) lo importante son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir mejorar el funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales, así la persona tiene la posibilidad de desarrollar aquellas capacidades en pro de su bienestar, puesto que se enmarcan en capacidades tipo estado, que pueden ser desarrolladas y dar cuenta de ellas y no son aspectos estables poco susceptibles al cambio. (López, 2011)

Asimismo, Delgado y Castañeda en su trabajo de investigación *Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional* citan que el capital psicológico se concibe como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano que lo caracteriza por a) Tener confianza (*auto-eficacia*) para realizar los esfuerzos que sean necesarios con el fin de alcanzar el éxito en tareas retadoras; b) Hacer atribuciones de causalidad positivas (*optimismo*) acerca de los sucesos presentes y futuros; c) Perseverar en el logro de los objetivos y, cuando sea necesario, re-

direccionar los caminos para alcanzarlos (*esperanza*) de manera exitosa, y d) Al ser blanco de los problemas y la adversidad, mantenerse en pie, volver a comenzar e ir más allá (*resiliencia*) para lograr el éxito (Luthans, Youssef, y Avolio, 2007). (Delgado y Castañeda, 2011)

## **2.4 Bienestar**

Del mismo modo, me parece relevante aclarar el concepto que se tiene del “bienestar”, puesto que para que las personas lo logren, influyen dos aspectos de la vida de cada persona que deben estar bien, el interno y el externo. De nuevo, Cruz, Ramirez y Sanchez agregan y citan que “El concepto de bienestar parece ser un concepto mixto en el que se combinan características de dos tipos diferentes: por un lado, características que aluden a circunstancias exteriores de la persona, tales como su posesión o acceso a ciertos bienes materiales o externos, por ejemplo, su riqueza, su poder, las comodidades con las que cuenta, el tiempo libre del que dispone, su acceso a servicios de salud y de educación y por otro lado, características que aluden a la posesión de ciertos estados internos de la persona o estados de ánimo considerados como valiosos, como por ejemplo, el placer, la felicidad, el contento, el sentimiento de dignidad, la esperanza y, en general todo aquello que resulta de la realización de deseos, anhelos y planes de vida personales (Valdés, 1991). De igual manera podemos entender también que este concepto es un poco subjetivo ya que puede depender de la percepción que tenga la persona acerca de lo que le sucede y de qué manera sus necesidades son satisfechas o no. (Cruz et al, 2015)

Por su lado, Díaz en su trabajo de investigación *El bienestar subjetivo. Actualidad y perspectivas* menciona que el bienestar puede definirse como la evaluación que las personas hacen de sus vidas, e incluye una dimensión cognitiva (que se refiere a la satisfacción con la

vida en su totalidad o por áreas específicas como la matrimonial, laboral, etc.), y otra afectiva (relacionada con la frecuencia e intensidad de emociones positivas y negativas), que mediante una compleja interacción generan en el individuo percepciones que abarcan un espectro de vivencias que transita desde la agonía hasta el éxtasis. (Díaz, 2001)

## 2.5 Mindfulness

Finalmente, es importante destacar la técnica del mindfulness, puesto que es una herramienta que puede ayudar a reducir el estrés y la ansiedad, aumentar la concentración y generar una mejor comunicación y productividad en la empresa. Pero, ¿qué es el mindfulness? Es una actividad o un estado mental que consiste en estar aquí y ahora de manera consciente en el momento presente, sin juzgar, apegarse o rechazar la experiencia.

Para complementar lo anterior, Matto en su trabajo de investigación *La influencia de la técnica Mindfulness en la productividad laboral* menciona que el Mindfulness surge como una alternativa hacia las empresas que permite el equilibrio entre el estado emocional y el desarrollo de sus actividades laborales, al implementar esta práctica, surgen mejoras como incrementar eficazmente las habilidades blandas, mantienen relaciones productivas con sus compañeros de equipo, todo esto afectando de manera directa el clima laboral de toda la empresa. (Matto, 2020)

Asimismo, Picón en su texto *Mindfulness: un programa para su implementación en el entorno laboral* dice que la práctica del mindfulness permite controlar las distracciones que llegan desde distintas vías y mantener una atención sostenida en el flujo de trabajo. La incorporación de esta va a permitir dotar a los trabajadores de herramientas y habilidades para la auto-observación con la concentración, la atención en el momento presente y la autorregulación que es posible con la práctica reiterada de la meditación, relajación o control

de la respiración. También, permite observar claramente e identificar las reacciones corporales y emocionales que surgen frente a un estresor, y una vez identificadas, utilizar estrategias para hacerle frente. (Picón, 2020)

Para concluir, Goilean, Gracia, Tomás y Subirats en su texto *Mindfulness en el ámbito del trabajo y de las organizaciones* mencionan que el mindfulness contribuiría a reducir el estrés en el trabajo. Una explicación se basa en los recursos atencionales y la focalización sobre el presente que son característicos del mindfulness. Las personas altas en mindfulness (rasgo o estado) centran su atención en el momento presente en lugar de tener la mente “rumiando” sobre problemas y consecuencias que escapan a su control. También, las personas con niveles altos de mindfulness disocian sus reacciones del ambiente, y en esta disociación reconocen que los estresores tienen lugar en el ambiente. Esto implica que separan el reconocimiento de los estresores en el entorno de sus reacciones automáticas a dichos estresores. (Goilean et al, 2020)

### **3. Bases para comprender la comunicación organizacional relacionada con la psicología positiva mediante las prácticas organizacionales**

#### **Marco teórico/conceptual**

En este capítulo se desarrollará el marco conceptual, mediante el cual se realizará un recorrido por las categorías de análisis que emergen a partir de los objetivos específicos mencionados anteriormente.

En primer lugar, la categoría de comunicación organizacional interna parte de la importancia de crear, mantener o mejorar las relaciones de los integrantes en las empresas, puesto que una comunicación interna efectiva es crucial para el éxito de una organización. En segundo lugar, se presentará la categoría del clima organizacional en donde se pretende abarcar como este término afecta el rendimiento de cada empleado y por ende, la consecución de los objetivos de la empresa. Seguido a esto, se abordará la categoría de prácticas organizacionales para demostrar que por medio de estas se puede promover un mejor ambiente laboral y un mejor rendimiento de los empleados. Posteriormente, se presentará la psicología positiva con la finalidad de comprender a que hace referencia este concepto, lo cual en resumidas palabras se basa en potencializar las cualidades y habilidades de cada persona para generar un mejor bienestar y desempeño en sus diferentes ámbitos de la vida. Las personas que se sienten bien emocionalmente, pueden concentrarse mejor, tomar decisiones acertadas y mantener una actitud positiva. Finalmente, la categoría de pausas activas será presentada con el fin de evidenciar que éstas son necesarias en las jornadas laborales y los beneficios que tienen los empleados al aplicarlas correctamente.

#### **3.1 Comunicación organizacional interna**

Redding (1972) a quien se le considera el padre de la Comunicación Organizacional, publicó el libro “Communication within the organization: An interpretative review of theory and research”, se analizó la comunicación interna, discutió el concepto de clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva. El autor concluyó que el clima ideal de comunicación en una organización se fundamenta por aspectos como: apoyo, participación del trabajador en la toma de decisiones, fe, confianza y credibilidad, franqueza y altos objetivos de desempeño (Redding, 1972; Jablin & Putnam, 2001; Van Riel, 1997). La comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo. Es aquella actividad capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. (Peña Ferreiro C., 2011)

Ahora bien, centrándonos en la comunicación organizacional interna, esta se refiere al intercambio de información, ideas y mensajes entre los miembros de una organización. Asimismo, permite transmitir de manera clara y precisa los objetivos, metas y estrategias de la empresa, así como también facilita la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas. Además, una buena comunicación interna influirá en la participación de los empleados y fortalecerá el clima y la cultura organizacional.

“La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles, 2001).

Seguido a lo anterior, como se ha mencionado a lo largo del texto las relaciones personales dentro de una organización son fundamentales para lograr los objetivos porque

fomentan la colaboración, la comunicación efectiva, la motivación y la resolución de problemas. Estas relaciones crean un ambiente de trabajo positivo y productivo que impulsa el éxito de la organización. Es aquí donde podemos relacionar a la comunicación interna con la psicología, pues para que exista una buena comunicación deben existir buenos canales y buenas herramientas para poder desarrollarla, pero también debe haber una buena salud mental y buena recepción por parte de los miembros de la organización. “Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una 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 mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna”. (Torres, L. 2012)

Por último, es importante mencionar a la autora Bartoli que en su texto *la organización comunicante y la comunicación organizada* (1992) afirma que “los enfoques conjuntos de organización y de comunicación pueden contribuir al desarrollo de una política general más coherente”. De igual forma, ella observa cómo las organizaciones necesitan plantearse la comunicación organizacional como medio y objeto de análisis para mejorar sus procesos internos y externos. De esta manera podemos destacar que la comunicación es determinante al momento de crear un mejor ambiente, relaciones y rendimientos en la organización, sin dejar de lado las herramientas que puede proveer como un medio de motivación y de estrategia.

### **3.2 Clima organizacional**

Según Monica García, el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (2009). Cabe resaltar que estos comportamientos pueden ser positivos o negativos, y tienen el potencial de influir en la productividad de los empleados, por eso se deben fomentar comportamientos positivos y prestar atención a los comportamientos negativos, ya que es fundamental para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Por otro lado, según Maria del Carmen Sandoval, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. Además, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (2004). Con lo anterior, se puede evidenciar que esta categoría es importante para la investigación porque no solo basta con fijarse en el bienestar de cada persona, sino también en el bienestar a nivel general de toda la organización, pues esto influirá en el desempeño laboral de los empleados. Asimismo, para cada organización los diagnósticos requeridos para medir el clima organizacional serán diferentes, debido a que factores como el liderazgo, la colaboración, la motivación, las relaciones, la competitividad y la resolución de conflictos varían de acuerdo a la empresa.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera

notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Es importante resaltar lo dicho por Álvarez en la investigación porque el ambiente laboral puede afectar significativamente a los empleados en términos de motivación, (si los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados, puede aumentar su motivación y satisfacción en el trabajo), salud física y mental (un ambiente laboral negativo con altos niveles de estrés, conflictos, falta de apoyo y presión excesiva, puede tener un impacto negativo en la salud y el bienestar de los empleados con posibles problemas físicos y mentales, como enfermedades, agotamiento, ansiedad y depresión), relaciones interpersonales (un ambiente positivo fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, lo que fortalece las relaciones y mejora el trabajo en equipo; mientras que un ambiente negativo puede generar conflictos, falta de confianza y una cultura de competencia poco saludable), desarrollo profesional (se pueden brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a los empleados) y retención de talento (los empleados que se sienten felices, valorados y satisfechos en su lugar de trabajo son más propensos a permanecer en la organización a largo plazo. Por el contrario, un ambiente laboral poco saludable puede llevar a la rotación de personal y la pérdida de talento).

### **3.3 Prácticas Organizacionales**

Las prácticas organizacionales son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. (Gatewood y Riordan, 1997).

Es importante resaltar esta categoría debido a que planteando unas adecuadas prácticas organizacionales en la empresa Sinergym o en cualquier empresa, se puede promover un mejor ambiente laboral y un mejor rendimiento de los empleados. A la vez que se fortalece la comunicación interna y externa. Además, una razón por la que un empleado decide mantenerse en su empresa es porque percibe que realiza su trabajo en un ambiente saludable.

Así pues, Salanova (2008) señala que las prácticas organizacionales saludables son aquellas que promueven el bienestar de los empleados y expresan una adecuada relación de la organización con su entorno y la comunidad. Las prácticas organizacionales se relacionan positivamente con la confianza organizacional, específicamente con el desarrollo de habilidades y la comunicación. (Acosta, Salanova & Llorens, 2011)

Asimismo, mediante las prácticas organizacionales se puede generar un engagement con el trabajo y se relaciona con el movimiento de la psicología positiva (categoría anteriormente mencionada) que se centra en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas, considerando sus fortalezas y virtudes. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

Al centrarnos en el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, entendemos que los cambios constantes en los que se ven inmersas las organizaciones modernas requiere de empleados motivados y que tengan un desempeño más allá de lo que supone los acuerdos establecidos entre empleador y empleado. (Salanova & Schaufeli, 2004)

### **3.4 Psicología positiva**

En 1998, Martin Seligman propuso la búsqueda de una psicología más positiva, que buscará estudiar los aspectos que nos hacen sentir bienestar y felicidad. Así pues, en el año 2000 plantea la psicología positiva como estudio científico del funcionamiento humano óptimo. Partiendo de lo anterior, nace la nueva alternativa que se preocupa por identificar y promover cualidades positivas de las personas y de las organizaciones, más que en describir y dar solución a cosas negativas, la cual es la psicología organizacional positiva que tiene como fin según lo propuesto por Seligman (2008), comprender y construir aquellos factores que permitan florecer a los individuos, comunidades y sociedades; en la medida en que aumenten sus comportamientos y habilidades positivas en función al mejoramiento individual, ayudando a que estos se mantengan y aumenten, reproduciéndose en el contexto.

Asimismo, con el concepto de psicología positiva el propio Seligman afirmó que “la psicología no es solo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no es solo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros”. La tarea principal es la de mejorar la calidad de vida a través de una concepción constructiva. Además, Seligman (2011) propone que los factores que contribuyen al bienestar se sintetizan en el acrónimo PRISMA (Positividad - Relaciones interpersonales - Involucramiento - Sentido de vida - Metas Alcanzadas).

Lo planteado por Seligman es muy importante para mi investigación, ya que le da un panorama más amplio a lo que se debe trabajar con los empleados de una empresa para generar un mejor bienestar en ellos y en su desempeño en el trabajo. Así pues, se debe buscar alimentar lo mejor de cada persona para explotar sus habilidades y sacar lo mejor de cada uno. Esto influirá en la producción de las labores y en la calidad de vida de los empleados. Paralelo a esto, Mihaly Csikszentmihalyi fue el creador del concepto de flujo y uno de los psicólogos más citados en la actualidad en diferentes campos de la psicología. Es considerado

uno de los padres de la psicología positiva y su aportación personal se ha dado en llamar “psicología de las experiencias óptimas” por basarse en los momentos de “flujo” o de realización plena. Con lo anterior, bautizó como ‘Flow’ (Flujo), “ese estado en el que uno se siente completo en una actividad que proporciona placer y disfrute”, dando lugar a toda una ‘Teoría del Flujo’, actual dogma de aquellos que buscan trascender sus límites para alcanzar un alto rendimiento laboral. Mihaly plantea que la *psicología positiva* es un nuevo enfoque de la psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida. Es el análisis de lo que va bien en la vida, desde el nacimiento hasta la muerte (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). También, el mismo autor aborda que el campo de la psicología positiva, a un nivel subjetivo, refiere a las experiencias subjetivas: bienestar, alegría y satisfacción (en el pasado); esperanza y optimismo (para el futuro); y fluir -flow- y felicidad (en el presente). A un nivel individual refiere a los rasgos individuales positivos: capacidad de amar, vocación, perseverancia, perdón, originalidad, visión de futuro, espiritualidad, talento, sabiduría. A un nivel grupal, refiere a las virtudes cívicas y las instituciones: responsabilidad, altruismo, moderación, tolerancia, ética (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.5).

Así pues, lo anteriormente mencionado también influye en mi investigación puesto que demuestra que para que una persona se desarrolle de buena manera en un grupo, debe primero estar bien consigo mismo y con sus rasgos individuales.

### **3.5 Pausas activas**

Una pausa activa cumple la función de aliviar la tensión de diversos músculos del cuerpo, mejorar la movilidad articular, corregir las malas posturas, disminuir cargas osteomusculares por mantenimiento de posiciones prolongadas, eliminar la falta de concentración y el mal humor, y suspender momentáneamente las actividades que involucren movimientos repetitivos. Ahora bien, las pausas activas laborales generan un ambiente

armónico y de cuidado por parte de la organización en su talento humano como estrategias que logren que el colaborador se sienta protegido en su puesto de trabajo. (Solano & Niño, 2020)

Con base en lo anterior, es importante mencionar y tener en cuenta esta categoría debido a que en la empresa Sinergym se han intentado aplicar las pausas activas. Sin embargo, no ha sido claro el concepto ni la aplicación de estas para ayudar a mejorar el ambiente y el bienestar de los empleados. Es por esto que se menciona, ya que en cualquier empresa donde se apliquen estas de una buena manera, se pueden generar muchos beneficios tanto a nivel individual como a nivel grupal, los cuales se verán reflejados si se tiene una continua aplicación de estas.

## **4. Métodos utilizados para el conocimiento interno de la empresa Sinergym**

### **4.1 Marco metodológico**

La investigación fue de corte mixto. Inicialmente se implementó una técnica cuantitativa, la encuesta para observar las variables que responden a las diferentes características de cada empleado y al monitoreo de la cantidad de estos mismos. También, para dar el primer acercamiento sobre cómo los empleados perciben el clima laboral de la empresa y como se encuentra su salud mental respecto a lo anterior.

Ahora bien, seguido a esto y con los resultados obtenidos se procedió a utilizar las técnicas cualitativas por medio de la investigación etnográfica (estudiar a grupos, organizaciones y comunidades) en este caso a la empresa Sinergym, trabajando con entrevistas y grupos focales.

El método cualitativo como lo mencionan Quecedo y Castaño (2003) buscaba describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. En otras palabras, puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el enfoque cualitativo es seleccionado cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Principalmente se buscaba la “dispersión o expansión” de los datos e información mientras se guía por áreas o temas significativos de investigación. Asimismo, se generaban hipótesis durante el estudio o al final de éste y se usaron datos profundos y enriquecedores.

Finalmente, la metodología cualitativa se planteó para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido (Sampieri y Cols, 2003).

#### **4.2 Instrumentos de recopilación**

Para comenzar, el primer instrumento, la encuesta, fue diseñada en conjunto con el Dr. Andrés Garzón, debido a que los resultados funcionan tanto a la investigación presente como para su taller “Vive Plena-Mente”. Esta técnica fue autorizada por el jefe de Sinergym y enviada vía Whatsapp a todos los empleados de la organización. Finalmente la respondieron 26 personas, lo cual fue clave para este primer acercamiento que dio mayor claridad sobre el entorno organizacional, especialmente en cómo se percibía el clima laboral y las condiciones de trabajo.

Ahora bien, la entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. (García et al., s.f)

Por tal motivo, el segundo instrumento que se usó fue la entrevista con el fin de lograr respuestas más específicas para caracterizar las prácticas organizacionales y necesidades en clima laboral y salud mental en la empresa Sinergym a partir de los testimonios de sus empleados.

Esta es una herramienta fundamental en la investigación cualitativa debido a su capacidad para obtener información más detallada sobre las experiencias, perspectivas y opiniones de los participantes. Cabe resaltar que las entrevistas fueron semiestructuradas y anónimas para que los participantes puedan desenvolverse de manera más sencilla. Además, esto permitió

establecer una conexión directa con los participantes, lo que facilitó la obtención de datos contextualizados. Al interactuar de manera personal con los entrevistados, se pudo profundizar en los temas de interés, hacer preguntas de seguimiento y captar detalles que no serían posibles de obtener a través de otros métodos de recolección de datos. El 15 de septiembre de 2023, se llevó a cabo una serie de entrevistas con seis empleados en las instalaciones de la empresa. Cada entrevista tuvo una duración de 40 minutos y se realizaron aproximadamente 27 preguntas a cada persona. A través de estas entrevistas, se profundizó en los aspectos que requieren mejoras para promover un mejor clima laboral y poder ayudar a tener una mejor salud mental a cada empleado, puesto que se encontraron variables como las pausas activas, el comité de convivencia, carga laboral, etc.

Powell, Single, y Loyd (1996) definen al grupo focal como “un grupo de individuos seleccionados y reunidos por el investigador con el propósito de discutir y comentar, desde la experiencia, sobre un tema que es el objeto de estudio de la investigación”. La tercera y última técnica que se utilizó fue el grupo focal con el objetivo de lograr obtener recomendaciones de buenas prácticas organizacionales y de psicología positiva que mejoren el clima laboral y la salud mental en la empresa debido a que es una herramienta valiosa en la investigación cualitativa por su capacidad para obtener múltiples y diferentes perspectivas, generar interacciones grupales, generar ideas y conceptos, y validar hallazgos.

Principalmente, consiste en someter a un grupo de individuos a determinados estímulos para observar los efectos que producen. Además, puede ayudar a identificar patrones, tendencias y dinámicas sociales que no serían evidentes en entrevistas individuales. Ciertas ventajas de la entrevista grupal son, por ejemplo, una mayor cantidad de respuestas y obtención de algunos detalles que de otra manera podrían ser pasados por alto. (Merton et al., 1990).

Como parte de la fase final de recopilación de datos, el 22 de septiembre de 2023, se llevó a cabo un focus group con las mismas cinco personas que fueron entrevistadas. Durante este encuentro, se abordaron tres temas específicos que surgieron en las entrevistas y que presentan oportunidades de mejora: El estrés laboral, la asistencia a las reuniones del comité de convivencia y las pausas activas. Cabe resaltar que este espacio fue bastante importante y enriquecedor, puesto que con la ayuda de los participantes se encontraron estrategias para lograr una mejora en aspectos que impacten positivamente a la empresa, su clima laboral, a sus empleados y la salud mental. Además, gran parte de las recomendaciones y estrategias reunidas de manera conjunta en este espacio, son las que se utilizaron en la estrategia de comunicación que está presentada en el capítulo 5. También, una de estas estrategias fue el curso realizado con el Dr. Andrés Garzón, el cual tuvo un impacto relevante en los empleados de manera individual y colectivamente, a medida que avanzaron las semanas.

#### **4.3 Análisis de resultados**

En esta parte se muestran los resultados de las técnicas e instrumentos aplicados para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para dar respuesta al objetivo general de esta investigación se realizó una encuesta semiestructurada de 72 preguntas a los integrantes de la empresa Sinergym. Esta con el objetivo de obtener el primer acercamiento sobre cómo los empleados perciben las categorías del clima laboral de la empresa y como se encuentra su salud mental. A continuación, se adjuntarán las respuestas de las preguntas acordes a las categorías presentadas en esta investigación. Las demás respuestas se podrán observar en los anexos.

15. Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

(0 point)

[More Details](#)



Nota: Encuesta a los empleados de la empresa Sinergym. Fuente: Elaboración propia (2023)

Las respuestas de los empleados arrojaron que a más del 50% de ellos les dan órdenes claras y necesarias para el crecimiento de la empresa. Trellez (2011) afirma que “la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.

16. Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo. (0 point)

[More Details](#)

Legend: Siempre (Red), Casi siempre (Orange), Algunas veces (Grey), Casi nunca (Light Blue), Nunca (Dark Blue)



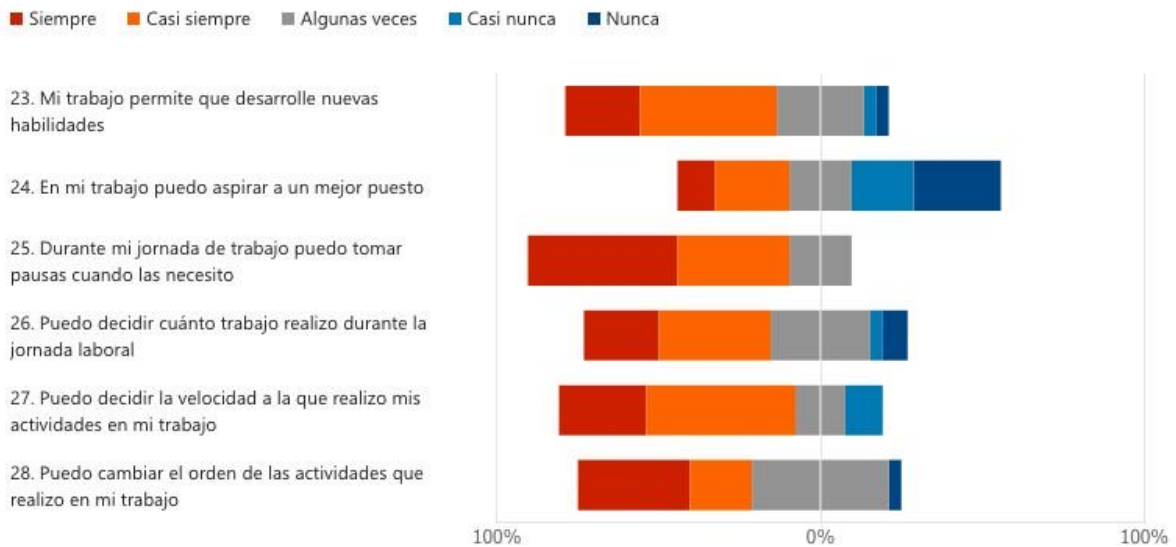
Nota: Encuesta a los empleados de la empresa Sinergym. Fuente: Elaboración propia (2023)

Según Picón (2020) “la práctica del mindfulness permite controlar las distracciones que llegan desde distintas vías y mantener una atención sostenida en el flujo de trabajo. La incorporación de esta va a permitir dotar a los trabajadores de herramientas y habilidades para la auto-observación con la concentración, la atención en el momento presente y la autorregulación que es posible con la práctica reiterada de la meditación, relajación o control de la respiración”, lo cual demuestra que el mindfulness es una herramienta que se debería aplicar en la empresa porque según las respuestas, más del 80% de los empleados piensan en las actividades y responsabilidades familiares y personales mientras están en el trabajo, indicando que es un gran distractor para su rendimiento.

Sin embargo, Arce (2017) describe al clima organizacional como “la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal”. Por ende, el clima organizacional puede estar en un limbo debido a que más del 80% debe trabajar horas extras más de tres veces a la semana y trabajar los fines de semana, hecho que influirá a largo plazo en el rendimiento y los niveles de satisfacción y motivación.

17. Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo. (0 point)

[More Details](#)



Nota: Encuesta a los empleados de la empresa Sinergym. Fuente: Elaboración propia (2023)

Ahora bien, en las respuestas se identificó que más del 80% de los empleados puede tomar pausas cuando las necesita, pueden decidir la velocidad en la que realizan sus actividades y pueden cambiar el orden de estas al realizarlas. Por eso, Solano y Niño (2020) mencionan que “las pausas activas laborales generan un ambiente armónico y de cuidado por parte de la organización en su talento humano como estrategias que logren que el colaborador se sienta protegido en su puesto de trabajo”. Sin embargo, se diagnosticó que estas pausas no están logrando el objetivo de la empresa, puesto que según los empleados les genera más estrés que la calma que les brindan. Esto demuestra que las pausas activas dentro de Sinergym es una herramienta que se debe mejorar y explorar en diferentes formas para obtener los beneficios que éstas demuestran.

Por otro lado, se determinó que un punto a tratar es el ascenso en los puestos de trabajo, debido a que más del 60% respondieron que es muy poco probable aspirar a uno mejor. Pizolante (2003) menciona que “los derechos e igualdad económica deben ser mejorados, la actividad económica debe ser a "escala humana”. Me refiero a una nueva forma de

"accounting": el "social accounting". Por ello, lo primero es atender al "capital humano" y al "capital social" con el mismo cuidado que el "capital físico". El trabajador de hoy, más que nunca, necesita CREER en su trabajo: en lo QUE hace, DÓNDE lo hace y PARA QUIEN lo hace". De acuerdo a lo anterior, la empresa debería buscar maneras de promover o reflejar que los empleados están realizando de manera adecuada sus labores, lo cual generará mayor motivación en ellos y, por ende, una mejora en su rendimiento.

21. Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros. (0 point)

[More Details](#)



Nota: Encuesta a los empleados de la empresa Sinergym. Fuente: Elaboración propia (2023)

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad. Cabe resaltar que el clima organizacional en la empresa, según las respuestas, es bueno, aunque hay cosas por mejorar en cuanto a la confianza, la integración y la ayuda. Lo anterior es mencionado debido a que los empleados mencionaron que les gustaría obtener más apoyo por parte de sus líderes, también más integración con algunos compañeros.

Para el desarrollo del primer objetivo específico se realizó una entrevista semiestructurada aplicada a seis personas que fueron voluntarias, conformadas por 4 hombres y 2 mujeres. Esta herramienta se utilizó con el fin de obtener un panorama más a fondo, detallado y personal sobre cómo se percibe el clima laboral dentro de la empresa y cómo se encuentra la salud mental de cada uno de los participantes, lo cual respondió a las diferentes categorías de análisis. Asimismo, estas respuestas fueron relevantes para la alianza con el Dr. Andrés Garzón porque le permitió entender en qué ramas enfocar su curso.

Para el comienzo de las entrevistas se llevaron a cabo diferentes preguntas sobre las prácticas organizacionales que se están realizando y se pudo identificar por medio de varias respuestas en común (**anexo excel**) como “Quiero seguir ascendiendo y llegar a un cargo superior del que estoy. También, ayudar a la empresa a crecer, ya que aunque somos una empresa pequeña, estamos creciendo paulatinamente” (anónimo 1) y “La empresa tiene gran mentalidad de expandirse tanto en el mercado como en el personal. Lo ideal es que se contraten más personas y más contratos para crecer cada vez más” (anónimo 3) que están direccionadas al crecimiento de Sinergym, de cada área de la empresa y de cada trabajador. Del mismo modo, como Salanova (2008) lo indica, las prácticas organizacionales saludables son aquellas que promueven el bienestar de los empleados y expresan una adecuada relación de la organización con su entorno y la comunidad. Estas se relacionan positivamente con la confianza organizacional, específicamente con el desarrollo de habilidades y la comunicación. Indicando que, según las respuestas de los empleados, las prácticas de Sinergym están siendo acordes al crecimiento que siempre quiere tener una empresa.

Seguido a esto, se realizaron preguntas sobre la categoría conceptual: comunicación interna, en donde se pudo evidenciar diferentes respuestas en varios aspectos como: La carga laboral, los valores de la organización, los espacios de crecimiento y el comité de

convivencia. Por ejemplo, en la pregunta ¿Tiene claro los valores de la organización?, todas las respuestas fueron “no”, lo cual demostraría que es algo en lo que se debería trabajar y mejorar dentro de la organización, pues como lo menciona Peña (2011) la comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo. Es aquella actividad capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función del desarrollo de los objetivos organizacionales, demostrando que hay falencias en la coordinación y la comunicación con todas las áreas de la empresa, lo cual influye en el logro de los objetivos. Continuando con lo anterior, a la pregunta ¿Qué opina sobre el comité de convivencia?, varios de ellos están de acuerdo en que es una muy buena opción para generar integración con todos los empleados de la empresa, sin embargo, coinciden en que las personas que hacen parte de este no están capacitadas para estar ahí. Uno de ellos (anónimo 4) mencionó “Para mí está bien, entendiendo que es un tema que se estructura por algo legal. Pero, por eso mismo puede haber fallas ya que las personas que hacen parte tal vez no tienen el perfil para estar ahí. Es difícil de pronto acudir a este porque si yo requiero de una opinión profesional para alguna situación o problema, las personas encargadas no tienen los conocimientos para la solución de estos, debido a que son ingenieros, comerciales, etc, pero no profesionales para hacer parte de este. Por ejemplo, cuando yo hice parte del comité siendo el presidente me llegaron 2 casos de acoso laboral y ahí me di cuenta que no tenía el perfil ni el conocimiento para abordarlo. Fue incómodo para mí, pero me tocó mirar qué solución se podría dar”. Esta respuesta deja en evidencia que una empresa puede tener buenas estrategias para afrontar ciertos problemas, pero si no son ejecutadas por personas capacitadas para aplicarlas, se perderá una gran oportunidad de mejora. Por consecuencia, se resalta que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por una 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 que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Torres (2012)

En la tercera parte de las entrevistas, las preguntas estuvieron orientadas hacia el clima organizacional, el cual se puede complementar según Maria del Carmen Sandoval (2004) con la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, que no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. De modo que, según las respuestas de los entrevistados a la pregunta ¿Ha tenido desacuerdos con sus compañeros que hayan afectado el trabajo conjunto? las respuestas fueron “Si han existido desacuerdos, pero todos se han solucionado dialogando y no han afectado el trabajo”, demostrando que los conflictos no es algo que afecte el clima de la organización. De igual modo, se puede evidenciar un buen clima a las respuestas de la pregunta ¿Siente que su equipo de trabajo y sus directivos apoyan su trabajo? dado que todas las respuestas fueron “Sí, bastante”. (**Anexo 2**)

Aunque, Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad. Por lo anterior, se pudo evidenciar la necesidad de mejorar y trabajar en otros aspectos del clima. Al preguntar si los empleados sienten que pueden equilibrar su vida personal y su vida laboral, hubo respuestas negativas como “No, vivo muy lejos y la mayor parte del tiempo estoy en el transporte. Una buena ayuda sería el trabajo híbrido o la flexibilidad horaria” (anónimo 3) y “Siento que a veces le invierto mucho tiempo a mi vida laboral más que a mi vida personal” (anónimo 4) se pudo evidenciar que la empresa podría

implementar y aprovechar la virtualidad para generar un mejor clima. Estas afirmaciones se reforzaron al preguntar si estaban satisfechos con la cantidad de trabajo que tienen, donde algunas de las respuestas fueron “Estaba de una compañía que era home office y llegue a Sinergym que es completamente presencial. Se alarga un poco el tiempo por el desplazamiento, pero tiene sus pros y sus contras. Me gustaría tal vez algo híbrido” (anónimo 4) y “Es por épocas. Hay épocas en las que estoy bien y otras en las que no puedo con tanto. En esas épocas se podría distribuir mejor el trabajo o tener una ayuda externa” (anónimo 3), demostrando que se puede implementar nuevas estrategias para mejorar esta parte del clima y, por ende, el rendimiento.

Para terminar las entrevistas se cuestionó a las personas con diferentes preguntas para identificar cómo está la salud mental y de qué manera el trabajo puede influir de buena o mala manera. Así pues, todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la salud mental puede afectar su rendimiento en el trabajo, de hecho, uno de ellos mencionó “Sí, porque cuando no me siento 100% mentalmente no rindo de buena manera, aplazó las cosas, me distraigo más. En cambio, cuando me siento tranquilo tengo mucho más que dar”. Gabini (2018) comenta que las personas con pensamientos positivos han mostrado una mayor tendencia a incurrir en situaciones o escenarios novedosos, a la vez que se encuentran más involucrados con el trabajo. Como resultado, son personas sanas y más exitosas en su vida laboral, produciendo consecuencias más fructíferas para sus organizaciones. Además, el impacto de la felicidad sobre la salud de los empleados, a menudo, se traduce en una reducción de ausentismo y licencias por enfermedades y, por lo tanto, en un mayor rendimiento laboral. La cita anterior es mencionada debido a que el tema de la salud mental es algo clave que se debe trabajar en la empresa porque al preguntar si tenían recursos como apoyo para la salud mental y el bienestar, todos respondieron que no. Uno de ellos argumentó “No, pero para mi es muy importante. Una ayuda psicológica serviría mucho, el hablar con

alguien soluciona muchas cosas. Pero, por ejemplo, hay pausas activas pero para mí es como una carga más porque a nosotros mismos nos toca pensar qué hacer” (Anónimo 3).

Para profundizar en el segundo objetivo específico, se aplicó el grupo focal con el fin de que, a raíz de las respuestas obtenidas por las entrevistas y los temas más relevantes, se pudieran encontrar y evaluar soluciones conjuntas. En esta reunión participaron 6 personas, 2 mujeres y 4 hombres. Es importante destacar que hubo 4 personas más activas que los otros 2 restantes, pues demostraron más interés al proponer soluciones a las problemáticas planteadas. Sin embargo, la persona a cargo del grupo focal fue integrando poco a poco a todos los participantes para que ninguno se sintiera excluido y pudiera brindar su opinión de manera honesta y sin prejuicios, lo que generó estrategias y soluciones en las que todos estuvieron de acuerdo.

El primer paso fue definir el concepto de pausas activas para confirmar lo que se estaba aplicando, seguido a esto se identificó que existen diferentes pausas activas, después se habló sobre que tipo de pausas les gustaría realizar y la intensidad de estas. El siguiente tema por tratar fueron las reuniones del comité de convivencia en donde se buscó de qué manera se podría mejorar la asistencia a estas y el porque varias personas no asistían. Por último, el tema fue el estrés y de qué manera se podría trabajar.

Los resultados fueron que las pausas activas se realicen todos los días, y que sean de movimiento y de juegos para distraer la mente. Sobre las reuniones del comité de convivencia se acordó cambiar el horario de reuniones por medio de una encuesta para que todos los empleados estén de acuerdo en asistir y seguido a esto, se realicen premios pequeños relacionados con la flexibilidad horaria. Por último, para el tema del estrés se planteó tener reuniones con un profesional, en este caso el Dr. Andrés Garzón, que les brinde herramientas para el manejo de este.

Es importante destacar que se estableció una colaboración y alianza estratégica con el Dr. Andrés Garzón, experto en psicología clínica, psicoterapia e hipnoterapia que desde el año 2005 ha participado como conferencista, tallerista y docente invitado por instituciones académicas y empresariales en países como Colombia, Brasil, Ecuador, Panamá, Perú, Cuba y México, Bolivia, EE. UU., España, entre otros. Así pues, a partir de los resultados obtenidos en las encuestas, las entrevistas y el focus group de este proyecto de grado, el Dr. Garzón aplicará su programa "Vive Plena-Mente" en la empresa Sinergym. Durante este proceso, se llevó a cabo una observación no participante para mostrar los resultados de esta investigación.

## **5. Recomendaciones**

De acuerdo a lo recopilado en las entrevistas y el focus group se comprendió la necesidad de las siguientes recomendaciones.

### **Título**

Manual/guía interna para la empresa Sinergym

### **Problemática general**

Necesidad de recomendaciones internas que apoyen, y brinden actividades y servicios para el bienestar y la salud mental de los empleados, en la medida que permita desarrollar un mejor clima organizacional y un mejor rendimiento.

### **Justificación**

**Que:** La empresa Sinergym esta en busca de mejorar su clima organizacional por medio del cuidado de la salud mental de sus empleados.

**Por qué:** Para la empresa es importante el bienestar de sus empleados con el fin de tener un clima ideal que impulse de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos.

**Para qué:** Esta investigación tiene como finalidad dar a conocer un ejemplo de que al tener empleados saludables mentalmente y preocuparse por su bienestar, se obtiene un mejor clima laboral y, por ende, un mejor rendimiento y cumplimiento de objetivos.

### **Fundamentación**

1. Brindar herramientas para la mejora de la salud mental de los empleados.
2. Fomentar el bienestar en los empleados de la empresa.
3. Generar un mejor clima organizacional entre los empleados.

### **Finalidad**

Transformar de manera colectiva el clima organizacional de la empresa Sinergym y de manera individual la salud mental de sus empleados.

### **Problemáticas**

- No existen herramientas adecuadas que ayuden a mejorar la salud mental de los empleados.
- Las pausas activas implementadas se están aplicando de manera incorrecta y generando el objetivo de manera contraria.
- No se tiene una misión y visión en común dentro de la empresa.

### **Solución**

Recomendar un manual/guía que apoye y brinde actividades y servicios para el bienestar y la salud mental de los empleados.

## **Desarrollo del material**

A partir de la construcción de un diagnóstico previo se pudo comprender en profundidad la necesidad de un material (manual y guía) que contenga los siguientes aspectos:

- Carta de bienvenida e introducción de la estrategia
- Misión y visión de la empresa Sinergym, recordación de que todos trabajan por el mismo objetivo y que todos son importantes
- Información relevante de la empresa (historia, slogan, escudo)
- Beneficios de la estrategia
- Calendario para la organización de los empleados
- Pausas activas de 5 a 10 minutos para realizar de manera individual y colectiva (Flexibilidad, activación muscular, movilidad articular, pasivas, creativas)
- Lista larga de gratitud
- Método de identificación y manejo de las emociones
- Herramienta de Mindfulness (Drop: Detente, respira, observa y prosigue)
- Meditaciones sobre diferentes temas (Códigos QR en alianza con el Dr. Andrés Garzón)
- Hojas de reflexiones

Este material irá destinado a todos los integrantes presentes en este momento y a futuro en la empresa.

## **6. Conclusiones**

A continuación, se presentarán las conclusiones que se lograron reunir a partir de lo obtenido en la presente investigación, dando una respuesta a la pregunta planteada: ¿Cuáles son las prácticas laborales y las herramientas de comunicación interna implementadas en la empresa Sinergym y su impacto en el desempeño laboral y la salud mental?

Después de la investigación realizada se pudo concluir que la empresa Sinergym no tiene prácticas laborales y herramientas de comunicación establecidas que ayuden a la salud mental de sus empleados, lo cual es un factor que afecta el desempeño laboral.

De igual forma, no se evidencia definido un tipo de comunicación organizacional interna que brinde estrategias para mejorar el clima y la cultura organizacional.

Cabe resaltar que, gracias a los diálogos, la escucha, la colaboración y el trabajo conjunto en los instrumentos aplicados con los empleados, se logró obtener una visión más completa y precisa de los desafíos que enfrentan las personas dentro de una organización. Asimismo, la participación de los empleados fue bastante relevante para la investigación porque gran parte de las soluciones y las estrategias planteadas para el manual/guia, nacieron de las mismas respuestas e ideas que se lograron conjuntamente.

Otro punto relevante es que Sinergym tiene como objetivo la mejora de la salud mental de sus empleados, sin embargo, no se habían aplicado herramientas acordes a lo que quieren lograr.

## Bibliografía

1. Montes, S. (2019). *Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo*. La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
2. (s.f). (2014). *Infelicidad es lo que sienten el 87% de los empleados del mundo en relación a su trabajo*. Universia mx. <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/infelicidad-lo-que-sienten-87-empleados-mundo-relacion-su-trabajo-1112178.html>
3. (s.f). (2022). *Tremendo impacto en la productividad de las empresas cuando los trabajadores no son felices*. Semana. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/tremendo-impacto-en-la-productividad-de-las-empresas-cuando-los-trabajadores-no-son-felices/202233/>
4. (s.f) (2019). *En Colombia, los “millennials” no están felices en su trabajo*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/en-colombia-los-millennials-no-están-felices-en-su-trabajo-531505>
5. Salanova, M., Llorens, S & Martínez, I. (2016). *Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Repositori Universidad Jaume I. España. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164266/74737\\_%28espa%c3%blol%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164266/74737_%28espa%c3%blol%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Rico, N. (2017). *PSICOLOGÍA POSITIVA Y LAS EMERGENTES ORGANIZACIONES SALUDABLES*. Universidad de Coruña. España. [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/20377/RicoPantin\\_Noelia\\_TFG\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/20377/RicoPantin_Noelia_TFG_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
7. Muñiz, J. & Álvarez, A. (2013). *COMUNICACIÓN POSITIVA: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DE LA FELICIDAD*. Revista de Comunicación Vivat Academia. <file:///Users/JACS/Downloads/Dialnet-ComunicacionPositivaLaComunicacionOrganizacionalAI-5004636.pdf>
8. López, S. (2011). *LA PSICOLOGÍA POSITIVA COMO REFERENTE PARA ORGANIZACIONES SALUDABLES*. Universidad Católica de Pereira. Colombia. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/544/1/DVDM.PSI.3.pdf>

9. Park, N., Peterson, C. & Sun, J. (2013). *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones*. Departamento de Psicología, Universidad de Michigan. EE. UU.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-48082013000100002&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-48082013000100002&script=sci_arttext)
10. Gabini, S. (2018). *Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva*. Biblioteca digital de la Universidad Católica de Argentina.  
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6084/1/felicidad-trabajo-psicologia-positiva.pdf>
11. Amaya, C. (2021). *Psicología positiva y la felicidad en las organizaciones*. Universidad militar Nueva Granada. Colombia.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39373/AmayaMurciaCarlosEduardo2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
12. Díaz, P. & Castro, A. (2021). *La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional*. Universidad de Málaga. España.  
<http://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/293/347>
13. Cruz, J., Ramirez, M. & Sanchez, P. (2015). *LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL, UN NUEVO RETO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN HUMANA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN LABORAL*. Repository Universidad Sergio Arboleda. Colombia.  
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/956/La%20felicidad%20organizacional%20un%20nuevo%20reto%20de%20intervencion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Fuquen, C. (2015). *Psicología Organizacional y Felicidad en el Trabajo*. Repositor y Universidad Jorge Tadeo Lozano. Colombia.  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3432>
15. Paladines, J. (2016). *Una aproximación del concepto de empleado feliz desde la psicología positiva*. Universidad Espíritu Santo. Ecuador.  
[http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1198/1/PALADINES\\_SOTO\\_JULIETA\\_RIBECA\\_MDTM-P-2014-2016%20final%20oct%202016.pdf](http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1198/1/PALADINES_SOTO_JULIETA_RIBECA_MDTM-P-2014-2016%20final%20oct%202016.pdf)
16. Castañeda, D. & Delgado, L. (2011). *RELACIÓN ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO Y LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL*. Universidad Católica de Colombia.  
<file:///Users/JACS/Downloads/v14n1a06.pdf>

17. Díaz, G. (2001). *El bienestar subjetivo. Actualidad y perspectivas*. Revista cubana de medicina integral. Cuba. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0864-21252001000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-21252001000600011)
18. Florenzano, R. & Cuadra, H. (2003). *El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva*. Revista de psicología de la Universidad de Chile. <https://revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17380/18144>
19. Organización Internacional del Trabajo. (17 de mayo de 2021). *Las largas jornadas de trabajo pueden aumentar las muertes por enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares, según la OIT y la OMS*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_792231/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_792231/lang--es/index.htm)
20. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Tú índice para una vida mejor*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
21. Martínez, L. (2020). *Los sindicatos, de la Revolución Industrial al siglo XXI*. EOM. <https://elordenmundial.com/sindicatos-historia-sindicalismo/>
22. Pizolante, I. (2003). *La 'geometría' de la comunicación empresarial*. Razón y palabra. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizolante.html>
23. Laboral. (23 de Junio de 2014). *Foxconn, la fábrica de Apple en la que los trabajadores se suicidan*. La información. [https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan\\_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/](https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/)  
Redacción Mundo. (24 de noviembre de 2022). *El oscuro historial de la fábrica de iPhone en China: palizas, suicidios y explotación*. El espectador. <https://www.elespectador.com/mundo/mas-paises/el-oscuro-historial-de-foxconn-la-fabrica-de-iphone-en-china-palizas-suicidios-y-explotacion-noticias-hoy/>
24. Juan. Planeta Juan. (2 de agosto de 2023). *Así es la Pobreza en uno de los países MÁS RICOS del Mundo*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=uVwrPZhyw5A&t=1224s>
25. Benotman, A. (2021). *Los trabajadores del abacá en Ecuador exigen justicia para poner fin a 60 años de esclavitud moderna*. Equal Times. <https://www.equaltimes.org/los-trabajadores-del-abaca-en?lang=en>
26. García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Scielo. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-)

[46452009000200004#:~:text=Autores%20como%20Robbins%20\(1999\)%20y,la%20t radici%C3%B3n%20y%20el%20clima](#)

27. Cortés, J. (2023). *Escandaloso caso de maltrato laboral en empresa agroindustrial ganadera de Ibagué*. Tolima Online. <https://tolimaonline.com/escandaloso-caso-de-maltrato-laboral-en-empresa-agroindustrial-ganadera-de-ibague/>
28. Chacón, P. (2023). *Estos son los descansos obligatorios a los que los trabajadores colombianos tienen derecho*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2023/05/13/estos-son-los-descansos-obligatorios-a-los-que-los-trabajadores-colombianos-tienen-derecho/>
29. Matto, S. (2020). *La influencia de la técnica Mindfulness en la productividad laboral*. Universidad Católica de San Pablo. [http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16693/1/MATTO\\_ALARCON\\_SEB\\_MIN.pdf](http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16693/1/MATTO_ALARCON_SEB_MIN.pdf)
30. Picón, A. (2020). *Mindfulness: un programa para su implementación en el entorno laboral*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/1138/772>
31. Goilean, C., Gracia, F., Tomás, I. & Subirats, M. (2020) *Mindfulness en el ámbito del trabajo y de las organizaciones*. Universidad de Valencia. <https://scielo.isciii.es/pdf/pappsicol/v41n2/0214-7823-pappsicol-41-2-139.pdf>
32. Acosta H, Salanova M, Llorens S. (2011) ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. Universitat Jaume I. <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>
33. Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. Universitat Jaume I. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/83226/007\\_practicas\\_profesionales\\_RPPTS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/83226/007_practicas_profesionales_RPPTS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Anexos:**

1. [https://docs.google.com/document/d/1HKf6VjGjX-prjvgjGM\\_JPdMNYTAZcLFwtMw2NQW0jJA/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1HKf6VjGjX-prjvgjGM_JPdMNYTAZcLFwtMw2NQW0jJA/edit?usp=sharing)
2. [https://docs.google.com/document/d/1TRPT\\_1TwT\\_qFn3XsloDnIR-xZrPYJitwHuRibWM3oRQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1TRPT_1TwT_qFn3XsloDnIR-xZrPYJitwHuRibWM3oRQ/edit?usp=sharing)
3. Matriz de análisis - Archivo adjunto.

