

Comunicación interna y bienestar emocional en el ayuntamiento de Barcelona

Internal communication and emotional well-being at the Barcelona City Council

Comunicação interna e bem-estar emocional na Prefeitura de Barcelona

Joan Cuenca-Fontbona, Universidad Ramon Llull, Barcelona, España
(joancf@blanquerna.url.edu) 

Marc Compte-Pujol, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España
(mcomptepuj@uoc.edu) 

Mariana Sueldo, Universidad de Vilnius, Vilnius, Lituania
(mariana.sueldo@kf.vu.lt) 

RESUMEN | En un contexto global marcado por la incertidumbre, la complejidad y la erosión de la confianza institucional, la comunicación interna (CI) ha adquirido un rol estratégico en las organizaciones públicas como mecanismo de cohesión, de motivación y de cuidado emocional. Este estudio analiza el caso del ayuntamiento de Barcelona con el objetivo de examinar la relación entre los canales de CI y el bienestar emocional, evaluar el impacto de distintos tipos de contenidos (corporativos, profesionales y de convivencia) y determinar la asociación entre los modelos comunicativos predominantes y la experiencia emocional del personal. Se aplicó una encuesta en línea (n=1057), se realizaron entrevistas en la Dirección de Comunicación Interna y un grupo de discusión con responsables de comunicación. Los resultados muestran asociaciones significativas entre determinadas prácticas comunicativas y niveles más altos de bienestar emocional, entre los que destacan los contenidos centrados en la convivencia y el modelo persuasivo como factores asociados con experiencias emocionales más positivas. No obstante, su efecto está mediado por condicionantes estructurales, culturales y relacionales que exceden el ámbito comunicativo.

PALABRAS CLAVE: bienestar emocional, clima laboral, comunicación interna, estrategias comunicativas, sector público

FORMA DE CITAR

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. & Sueldo, M. (2026). Comunicación interna y bienestar emocional en el ayuntamiento de Barcelona. *Cuadernos.info*, (63), 185-209. <https://doi.org/10.7764/cdi.63.98266>

ABSTRACT | *In a global context characterized by uncertainty, complexity, and declining institutional trust, internal communication (IC) has assumed a strategic role in public organizations as a mechanism for cohesion, motivation, and emotional support. This study analyzes the case of Barcelona City Council to explore the relationship between IC channels and emotional wellbeing, assess the impact of different types of content (corporate, professional, and coexistence), and determine the association between predominant communication models and staff emotional experiences. We conducted an online survey (n=1057), held interviews in the Internal Communication Department, and organized a discussion group with communication managers. The results show significant associations between certain communication practices and higher levels of emotional wellbeing. Content focused on coexistence and the persuasive model emerge as factors linked to more positive emotional experiences. However, their effect is mediated by structural, cultural, and relational factors that extend beyond the scope of communication.*

KEYWORDS: *emotional wellbeing, internal communication, public sector, strategic communication, work climate*

RESUMO | Em um contexto global marcado pela incerteza, pela complexidade e pela erosão da confiança institucional, a comunicação interna (CI) tem assumido um papel estratégico nas organizações públicas como mecanismo de coesão, motivação e cuidado emocional. Este estudo analisa o caso da Prefeitura de Barcelona, com o objetivo de examinar a relação entre os canais de comunicação interna e o bem-estar emocional, avaliar o impacto de diferentes tipos de conteúdo (corporativos, profissionais e de convivência) e determinar a associação entre os modelos comunicativos predominantes e a experiência emocional do pessoal. A pesquisa incluiu inquérito on-line (n=1.057), a realização de entrevistas na Diretoria de Comunicação Interna e a condução de um grupo focal com responsáveis pela comunicação. Os resultados evidenciam associações significativas entre determinadas práticas comunicativas e níveis mais elevados de bem-estar emocional, com destaque para os conteúdos voltados à convivência e para o modelo persuasivo, ambos associados a experiências emocionais mais positivas. No entanto, esse efeito é mediado por condicionantes estruturais, culturais e relacionais que extrapolam o âmbito comunicacional.

PALAVRAS-CHAVE: bem-estar emocional, comunicação interna, setor público, comunicação estratégica, clima de trabalho

INTRODUCCIÓN

Además de su reconocimiento profesional, la comunicación interna (CI) se ha consolidado como objeto de estudio en comunicación organizacional y relaciones públicas. En términos operativos, comprende los procesos y canales mediante los cuales la organización informa, coordina y da sentido a la actividad cotidiana (Men & Bowen, 2017; Welch & Jackson, 2007). Desde una perspectiva constitutiva, la CI no solo transmite información: también configura identidad, jerarquías y prácticas, y contribuye a estabilizar interpretaciones en entornos inciertos (Ashcraft et al., 2009; Schoeneborn et al., 2018; Kuhn, 2008; Weick, 1995). En un escenario global de incertidumbre y de erosión de la confianza institucional, la CI se ha consolidado como una función estratégica en las organizaciones públicas al favorecer la cohesión, la coordinación y el cuidado del clima laboral (Edelman, 2025; Page Society, 2025; Elsner et al., 2025). Esta prioridad se refleja también en los diagnósticos profesionales, que enfatizan la necesidad de mensajes consistentes, empáticos y alineados con el propósito organizativo (Dirci, 2024; Gallagher, 2025; IoIC, 2024; International Communications Consultancy Organisation, 2025), especialmente ante crisis y sobrecargas de trabajo que intensifican el desgaste emocional (Adamu et al., 2024; Wu & Chen, 2024).

En el sector público, la CI ha evolucionado desde un enfoque principalmente operativo e informativo hacia modelos más estratégicos y relacionales. Esta transformación responde a demandas sociales e institucionales que exigen sostener la legitimidad en un contexto de desafección ciudadana, fragmentación social y sobrecarga burocrática (Canel, 2018; Moreno-Sardà et al., 2017; Cuenca-Fontbona et al., 2022). Así, la CI opera como herramienta de gobernanza relacional al cohesionar equipos diversos, favorecer la coordinación y sostener entornos saludables, especialmente en situaciones de cambio o de alta complejidad (García-Gordillo et al., 2021; Kinnear, 2022; Rodrich-Portugal, 2022; Sanders & Canel, 2013).

En Latinoamérica, aunque la evidencia sigue siendo heterogénea, diversos estudios han vinculado a la CI con el clima organizacional, la motivación/ compromiso y la coordinación del trabajo en contextos educativos, sanitarios y de administración pública (Curilla et al., 2023; Ibarra et al., 2024; Jami Ramos et al., 2025; Tramontin-Castanha et al., 2020).

En el empleo público, el bienestar emocional (BE) se ha vuelto un eje crítico debido a la intensificación del trabajo, la presión por los resultados y la exposición a demandas ciudadanas, a menudo en estructuras jerárquicas rígidas. La literatura sobre trabajo emocional y gestión pública ha mostrado que estas condiciones se asocian con desgaste y tensiones en el servicio (Borst & Blom, 2021; Noblet & Rodwell, 2009; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008; Vigoda-Gadot et al., 2012; Bekkers & Tummers, 2018).

Asimismo, la literatura contemporánea sobre la CI subraya su dimensión simbólica y emocional: en el sector público no debería limitarse a difundir mensajes, sino a generar espacios de reconocimiento, escucha y apoyo. La comunicación supervisora y la calidad de las relaciones de trabajo son mecanismos relevantes para explicar variaciones en bienestar y compromiso (Mazzei, 2010; Men et al., 2022; Mastroianni & Storberg-Walker, 2014; Welch & Jackson, 2007). Durante las crisis recientes, varios estudios han descrito asociaciones entre prácticas comunicativas internas, confianza y bienestar psicológico (Mitson et al., 2024; Qin & Men, 2022; Wu & Chen, 2024).

La prioridad del BE es aún más urgente si se considera que los problemas de salud mental se proyectan entre las principales causas de discapacidad laboral (Organización Mundial de la Salud, 2022), por lo que los organismos internacionales recomiendan promover entornos de trabajo seguros y saludables, y reforzar políticas de prevención y apoyo (Organización Internacional del Trabajo, 2022; Organización Mundial de la Salud, 2022). En paralelo, la evidencia muestra que los mensajes organizacionales sobre salud mental condicionan la disposición de los empleados a revelar sus necesidades y buscar apoyo (Craw & Miller-Day, 2024; Wagelaar et al., 2025), así como la aceptación de intervenciones preventivas (Nguyen et al., 2025).

Para analizar la relación entre CI y BE conviene distinguir los componentes específicos de la CI. En este trabajo, la CI se desagrega en tres dimensiones: (1) canales, entendidos como los medios disponibles para informarse y participar; (2) contenidos, según su orientación corporativa, profesional o convivencial, y (3) la intencionalidad comunicativa, aproximada por modelos informativos, persuasivos y dialógicos (Cornelissen, 2023; Men & Bowen, 2017; Welch & Jackson, 2007). Esta tercera dimensión se apoya en enfoques que desplazan la CI más allá de la mera transmisión y la sitúan como práctica de sentido, vínculo y acción (Frandsen & Johansen, 2011; Mazzei, 2010; Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2020).

En relación con los contenidos, se adopta una tipología que distingue entre los mensajes corporativos, profesionales y convivenciales, útil para captar la diversidad funcional de la CI. Los contenidos corporativos tienden a reforzar identidad institucional, los profesionales facilitan la eficacia operativa y coordinación, y los convivenciales sostienen el clima, la cohesión y el reconocimiento interpersonal, funciones especialmente relevantes cuando el trabajo exige cooperación transversal y soporte emocional entre pares (Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2020; Frandsen & Johansen, 2011; Yue et al., 2020). Desde esta óptica, una agenda de CI centrada exclusivamente en lo procedimental podría ser insuficiente para sostener pertenencia y bienestar, especialmente en administraciones grandes y heterogéneas.

En cuanto a la intencionalidad, Waisbord (2019) propone ciertos ejes que permiten comprender la comunicación más allá de la transmisión (diálogo, conexión, persuasión, etc.), mientras que Tessi (2011) advierte sobre los riesgos de una CI excesivamente persuasiva si no se aplica con responsabilidad ética, por su potencial para erosionar horizontalidad y confianza. Sin embargo, la evidencia reciente sugiere que ciertos componentes vinculados con propósito, claridad y confianza pueden asociarse con bienestar, especialmente en entornos turbulentos (Men et al., 2022; Mitson et al., 2024; Qin & Men, 2022). A su vez, la literatura sobre comunicación de crisis e interna ha destacado que el apoyo explícito del liderazgo y la respuesta ética pueden amortiguar el estrés y activar el autocuidado (Adamu et al., 2024; Wu & Chen, 2024), lo que abre un marco interpretativo para explorar por qué algunas orientaciones comunicativas podrían vincularse diferencialmente con el BE.

Pese a la literatura disponible sobre CI y su relación con los resultados como clima, compromiso o desempeño, son menos frecuentes los estudios que, en el ámbito de instituciones públicas locales, analicen de manera comparativa la asociación entre las distintas dimensiones de la CI (canales, contenidos e intencionalidad) y el BE del personal. Parte de la evidencia tiende también a tratar a la CI como un constructo unitario, sin desagregar qué componentes específicos se vinculan con diferencias en la experiencia emocional. La contribución de este trabajo consiste en operacionalizar la CI en tres dimensiones analíticas complementarias y estimar su asociación con el BE en una administración pública compleja. Se busca aportar evidencia empírica a un debate que a menudo se formula en términos normativos (la CI debe cuidar), pero que requiere una contrastación y precisión conceptual sobre las prácticas y orientaciones comunicativas que se asocian con mejores resultados de bienestar en lo público.

PROPSITO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo propone estimar la asociación entre distintas dimensiones de la comunicación interna (CI) y el bienestar emocional (BE) del personal del ayuntamiento de Barcelona. Dado el diseño transversal del estudio, el análisis se formula en términos de relaciones y de diferencias asociativas, sin asumir causalidad directa.

Se plantean los siguientes objetivos específicos:

01. Examinar la relación entre el conocimiento o uso de canales de CI y el BE del personal.

O2. Evaluar si la preferencia por distintos tipos de contenido (corporativo, profesional y convivencial) se asocia con diferencias en BE.

O3. Analizar la asociación entre la intencionalidad comunicativa percibida (modelos informativo, persuasivo y dialógico) y el BE.

Se plantean las siguientes hipótesis de trabajo, que guían el análisis cuantitativo:

H1. En conjunto, mayores niveles de CI (operacionalizados por canales, contenidos e intencionalidad) se asocian con mayores niveles de BE.

H1.1. Un mayor conocimiento o uso de los canales de CI se asocia positivamente con el BE del personal.

H1.2. Priorizar contenidos convivenciales se asocia con mayor BE que priorizar contenidos corporativos.

H1.3. Priorizar contenidos convivenciales se asocia con mayor BE que priorizar contenidos profesionales.

H1.4. Priorizar contenidos profesionales se asocia con mayor BE que priorizar contenidos corporativos.

H1.5. Identificarse con un modelo comunicativo dialógico se asocia con mayor BE que identificarse con el modelo informativo.

H1.6. Identificarse con un modelo comunicativo dialógico se asocia con mayor BE que identificarse con el modelo persuasivo.

H1.7. Identificarse con el modelo informativo se asocia con mayor BE que identificarse con el modelo persuasivo.

METODOLOGÍA

Diseño del estudio

Se adoptó un diseño mixto secuencial con una fase cualitativa inicial y una fase cuantitativa posterior. La fase cualitativa tuvo un propósito instrumental: construir y ajustar categorías e ítems del cuestionario, asegurando su adecuación al contexto organizativo. El contraste de hipótesis y la interpretación de resultados se basan exclusivamente en el análisis cuantitativo. La fase cuantitativa se planteó como un estudio transversal asociativo, orientado a estimar asociaciones y diferencias entre grupos en el bienestar emocional (BE) según exposición, preferencias e identificación con dimensiones de la comunicación interna (CI). En coherencia con este diseño, los resultados se interpretan en términos asociativos, sin inferencias causales.

En este marco, la CI se operacionaliza como infraestructura de canales, agenda de contenidos e intencionalidad comunicativa percibida, mientras que el BE se modeliza como un constructo derivado de escalas psicométricas validadas, sintetizado mediante un indicador latente.

Fase cualitativa: entrevista y grupo de discusión

La investigación se inició con una fase cualitativa exploratoria e instrumental para delimitar categorías, ajustar el lenguaje del cuestionario y asegurar la adecuación contextual de los ítems. Se realizó una entrevista semiestructurada a la Dirección de Comunicación Interna, Desarrollo y Servicios de Personal del ayuntamiento de Barcelona, orientada a identificar prácticas vigentes de CI, públicos internos relevantes y supuestos organizativos sobre su dimensión emocional. A partir de esta entrevista se elaboró un guion para un grupo de discusión con seis responsables de comunicación de distintos departamentos del ayuntamiento para contrastar y refinar los marcos de sentido dominantes sobre CI y su relación con el BE del personal (Braun & Clarke, 2022; Litosseliti, 2003).

El análisis cualitativo permitió precisar las tres categorías empleadas después en la encuesta (canales, contenidos e intencionalidad comunicativa) y mejorar la formulación de los ítems. Esta fase no se utilizó para contrastar hipótesis ni generar resultados independientes, sino que para reforzar la validez de contenido del instrumento cuantitativo.

Fase cuantitativa: procedimiento, población y muestra

La fase cuantitativa se implementó mediante un cuestionario en línea distribuido internamente entre el 25 de junio y el 10 de julio de 2024. La población de referencia estuvo compuesta por el conjunto del personal del ayuntamiento de Barcelona ($N=12.423$). La muestra final incluyó 1057 casos válidos (tasa de respuesta: 8,5%). La composición fue de 71,05% de mujeres y 28,95% de hombres, e incluyó personal de 42 unidades organizativas (distritos, gerencias, institutos municipales y consorcios). Con el fin de aproximar la estructura de la plantilla, los datos fueron ponderados por género y edad.

Para preservar el anonimato y minimizar los riesgos de identificación, las variables sociodemográficas se limitaron a género, edad, antigüedad, nivel jerárquico y unidad organizativa.

Instrumento y medidas

El cuestionario se diseñó específicamente para este estudio y se organizó en cinco bloques: (1) uso de canales de CI, (2) interés por contenidos de CI, (3) modelo comunicativo percibido, (4) BE e impacto percibido de la CI, y (5) variables sociodemográficas.

Es importante subrayar que el estudio no mide la satisfacción con la CI ni evalúa la calidad de la comunicación emitida, sino que capta la exposición, preferencias e identificación percibida con dimensiones de la CI y estima su asociación con el BE.

Comunicación interna (CI). La CI se operacionalizó en tres dimensiones:

1. **Canales de CI.** Se midió mediante el número de canales seleccionados por cada participante en una lista institucional (“¿Cuáles de estos canales utilizas...?”). Este indicador se concibe como un proxy de accesibilidad/exposición a la infraestructura comunicativa, no como una medida de calidad, satisfacción o eficacia percibida de los canales.
2. **Contenidos de CI.** Se captó mediante la priorización de temas de interés y se agruparon en tres tipologías: corporativos, profesionales y convivenciales, asociadas con funciones diferenciadas (identidad institucional, coordinación operativa y vínculo relacional). Para el contraste de hipótesis se utilizó la primera elección como indicador de prioridad principal.
3. **Modelos comunicativos.** Se midió mediante tres ítems tipo Likert asociados con los modelos informativo, persuasivo y dialógico. Estos ítems no describen la comunicación emitida por la organización, sino la percepción subjetiva del personal sobre cómo se orienta la CI en su experiencia cotidiana.

Bienestar emocional (BE). El BE se midió mediante escalas psicométricas validadas: SWLS, WHO-5, PSS-10, PHQ-9, GAD-7 y MBI-GS. Para integrar esta información en un indicador sintético, se estimó un análisis de componentes principales (ACP) utilizando puntuaciones (totales o subpuntuaciones) previamente recodificadas cuando procedía (inversión de escalas de malestar) y estandarizadas. El primer componente se interpretó como índice global de BE, orientado de modo tal que los valores más altos representan mayor bienestar (o menor malestar). En la sección de resultados se reporta la varianza explicada y los criterios de retención.

Impacto percibido de la CI (medida complementaria). El cuestionario incluyó cuatro ítems sobre efectos percibidos de la CI (colaboración, productividad, acompañamiento, tranquilidad). Este índice se trató como medida complementaria y no se incorporó al ACP del BE.

La tabla 1 resume la operativización de conceptos, indicadores e instrumentos, garantizando la trazabilidad entre el marco teórico, las variables empíricas y las hipótesis.

Concepto	Dimensión	Indicador (operacionalización)	Preguntas / instrumentos asociados
Comunicación interna (CI)	Canales (conocimiento/ uso)	Número de canales utilizados (nº de canales que declara usar).	Lista de canales del ayuntamiento (selección múltiple). Ej.: “¿Cuáles de estos canales de CI utilizas para informarte sobre la actualidad del ayuntamiento? (marca tantas opciones como desees)”.
Comunicación interna (CI)	Contenidos (convivencial / corporativo / profesional)	Tema principal de interés en la CI (1 ^a elección) entre temáticas predefinidas, agrupadas en las tres categorías.	“¿Cuáles son los tres temas del ayuntamiento sobre los que más te interesa estar informado/a? (1 ^a posición)”.
Comunicación interna (CI)	Orientación / intencionalidad comunicativa (modelos)	Grado de acuerdo (Likert) con tres ítems que operacionalizan: (a) informativo, (b) persuasivo, (c) interactivo/dialógico.	Informativo: “A través de los canales de CI del ayuntamiento me llega contenido informativo”. Persuasivo: “¿La información que recibes a través de los canales de CI te ha hecho cambiar de opinión...?”. Interactivo/dialógico: “Cuando el canal de comunicación me permite interactuar con la información que recibo, me gusta responder”.
Bienestar emocional (BE)	Constructo sintético de bienestar/ malestar laboral (escalas validadas)	Componente sintético de BE (ACP) construido a partir de puntuaciones de escalas validadas, con recodificación/ inversión cuando proceda y estandarización previa.	SWLS (satisfacción vital), WHO-5 (bienestar), PSS-10 (estrés percibido), PHQ-9 (síntomas depresivos), GAD-7 (ansiedad), MBI-GS (burnout ¹). En el texto metodológico se especifica si se usan puntuaciones totales o subpuntuaciones y la dirección del componente (mayor = mayor BE).
(Medida complementaria; no BE) Impacto percibido de la CI	Impacto cognitivo-experiencial atribuido a la CI	Índice/escala (p. ej., suma o media) de cuatro ítems sobre efectos percibidos de la CI en la experiencia laboral. No se incorpora al ACP del BE.	“¿Piensas que la CI te estimula a colaborar con tus compañeros/as?”, “¿Piensas que la CI contribuye de algún modo a que tu trabajo sea más productivo?”, “¿Piensas que la CI del ayuntamiento te acompaña en el desarrollo de tu trabajo en tu puesto?”, “¿Piensas que la CI te aporta tranquilidad en determinados momentos?”.

Tabla 1. Operativización de los conceptos utilizados en el contraste de hipótesis

Fuente: Elaboración propia.

1. La definición actual más aceptada del síndrome de *burnout* fue realizada por Maslach y Jackson: “Síndrome tridimensional en el que el trabajador presenta cansancio emocional, despersonalización o tratamiento cínico y actitud negativa hacia los clientes, y una baja realización personal” (Linares Parra & Guedez Salas, 2021, p. 1).

Estrategia de análisis

La estrategia analítica se diseñó para contrastar explícitamente las hipótesis formuladas, articulando cada dimensión de CI con el componente sintético de BE.

Para la H1.1 (canales-BE), se estimó una correlación bivariada de Pearson entre el indicador de canales y el componente de BE derivado del ACP, complementada con un diagrama de dispersión para evaluar el patrón de asociación y la heterogeneidad de la varianza. Para las H1.2-H1.4 (contenidos-BE) se estimaron modelos de regresión lineal utilizando como variable independiente la tipología de contenido priorizada y como dependiente el componente de BE, reportando medias ajustadas e intervalos de confianza. Para las H1.5-H1.7 (modelos comunicativos-BE) se estimaron regresiones lineales introduciendo los ítems Likert de los modelos informativo, persuasivo y dialógico como predictores continuos del BE.

Los resultados se representaron mediante gráficos de predicción, intervalos de confianza y *forest plots* para facilitar la lectura comparativa y evitar interpretaciones basadas únicamente en significación estadística. En coherencia con el diseño transversal, todas las estimaciones se interpretan como asociaciones.

Consideraciones de calidad y limitaciones del diseño

El enfoque mixto fortalece la validez del estudio al combinar una fase cualitativa orientada a construir categorías e instrumentos ajustados al contexto con una fase cuantitativa que permite estimar asociaciones entre CI y BE. No obstante, el carácter transversal impide establecer causalidad, la participación voluntaria puede introducir sesgos de autoselección y el estudio de caso único aconseja prudencia en la generalización.

RESULTADOS

Canales de comunicación interna y bienestar emocional (H1.1)

Para contrastar la H1.1 se estimó la relación entre el uso de canales de CI (operacionalizado como el número de canales utilizados por las personas encuestadas) y el componente sintético de BE (ACP de escalas validadas). La asociación se evaluó mediante correlación bivariada de Pearson y prueba *t* para contrastar significación. Los resultados muestran una correlación positiva, débil pero estadísticamente significativa ($r=0,293$; $t=9,879$; $gl=1038$; $p<0,001$). En términos sustantivos, el tamaño del efecto sugiere que el uso de canales se asocia con variaciones limitadas del BE, por lo que debe interpretarse como un factor complementario. La figura 1 representa el patrón de asociación observado y muestra que, al aumentar el número de canales utilizados, los valores de BE tienden a concentrarse en niveles superiores con menor dispersión.

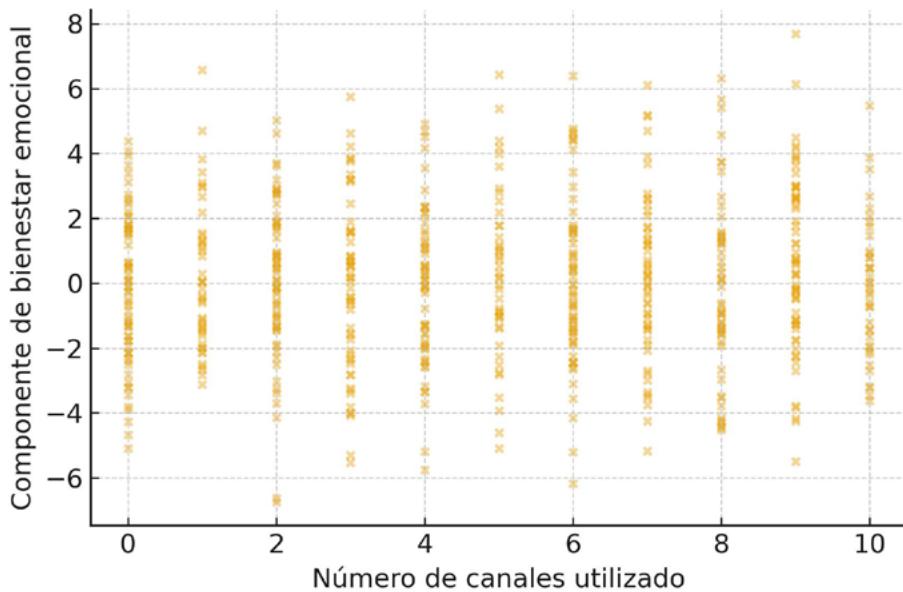


Figura 1. Relación entre número de canales utilizados y componente emocional

Fuente: Elaboración propia.

Contenidos de la CI y su relación con el BE (H1.2-H1.4)

Se analizó si el tema principal de interés en la CI (primera elección de entre tres temas seleccionados) se asocia con diferencias en el componente de BE. Se estimó un modelo de regresión lineal con BE como variable dependiente (ACP de escalas validadas) y el tema principal como variable independiente, utilizando como categoría de referencia Calidad de vida, salud y bienestar en el trabajo.

Los resultados indican que determinadas temáticas, especialmente vinculadas con convivencia interna, se asocian con niveles medios de BE significativamente superiores a la categoría de referencia. En particular:

- Iniciativas de participación interna: coef.=1,50 ($p<0,001$)
- Qué hacen otros compañeros del ayuntamiento: coef.=1,99 ($p<0,01$)

Asimismo, se observaron asociaciones positivas en algunos contenidos corporativos y profesionales, como Retos y logros del consistorio (coef.=1,46; $p<0,01$) y Cambios procedimentales, tecnológicos y organizativos (coef.=0,66; $p<0,05$), mientras que el resto de las temáticas no mostró diferencias estadísticamente significativas respecto de la referencia.

En términos de ajuste, el poder explicativo del modelo es reducido (R^2 ajustado=0,023), lo que indica que el tema principal de interés explica una proporción limitada de la variabilidad del BE. Por lo tanto, las diferencias observadas

deben interpretarse como asociaciones puntuales, compatibles con la influencia de otros factores organizativos no incluidos en este modelo.

En cuanto a las hipótesis: la H1.2 (Convivencia > Corporativo) queda apoyada, la H1.3 (Convivencia > Profesional) queda apoyada, y la H1.4 (Profesional > Corporativo) recibe apoyo parcial, dado que algunas temáticas profesionales superan a las corporativas, pero no de forma generalizada.

La figura 2 ilustra las diferencias en las puntuaciones medias de BE según el tema principal de interés. Las diferencias significativas pueden identificarse a través de la no superposición de los intervalos de confianza. Por ejemplo, el grupo interesado en Qué hacen otros compañeros presenta puntuaciones medias superiores al grupo que prioriza contenidos como Funciones de gerencias y departamentos. Sin embargo, no se encuentran diferencias sustanciales entre quienes escogen Iniciativas de participación interna y quienes priorizan la temática de salud y bienestar laboral.

Por otro lado, quienes marcaron la opción Otros temas reportaron, en promedio, los niveles más bajos de BE, con una elevada dispersión en las respuestas. Este patrón podría reflejar un perfil más desconectado o menos satisfecho con la actual oferta comunicativa institucional.

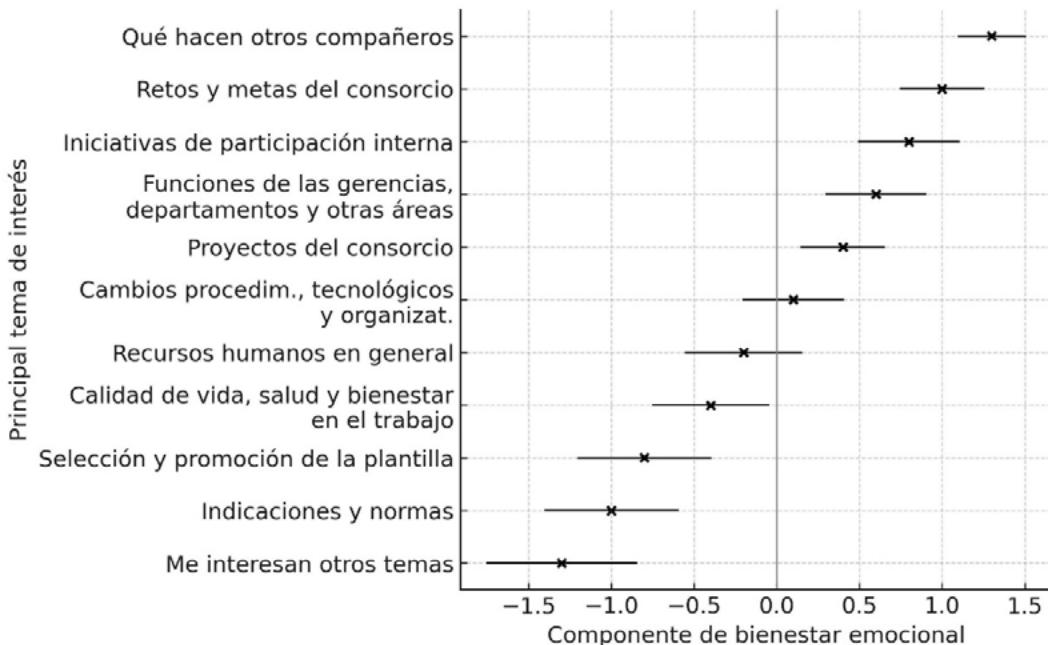


Figura 2. Puntuación media e intervalos de confianza en el BE según el principal tema de interés en la CI

Fuente: Elaboración propia.

Modelos de CI (intencionalidad) y su asociación con el BE (H1.5–H1.7)

Se examinó la asociación entre el BE (ACP de escalas) y el grado de acuerdo con tres ítems que operacionalizan orientaciones comunicativas: informativa (Me llega contenido informativo), persuasiva (Me ha hecho cambiar de opinión) e interactiva/dialógica (Me gusta responder cuando puedo interactuar).

En una primera aproximación descriptiva (figura 3) se observa un gradiente consistente: a mayor grado de acuerdo con cualquiera de los ítems, mayores puntuaciones medias de BE, con valores más altos entre quienes responden Completamente de acuerdo y valores más bajos entre quienes se declaran desacuerdo.

Para complementar esta lectura se estimó un modelo de regresión lineal tratando las escalas Likert como variables numéricas (1-7). El modelo presenta un R^2 ajustado de 0,396, indicando una capacidad explicativa moderada-alta del BE a partir del grado de acuerdo con las orientaciones analizadas. Los coeficientes estimados muestran una asociación positiva y diferenciada entre orientaciones:

- Orientación persuasiva: +0,80 puntos de BE por cada punto adicional de acuerdo.
- Orientación informativa: +0,63 puntos por unidad de acuerdo.
- Orientación interactiva/dialógica: +0,30 puntos por unidad de acuerdo.

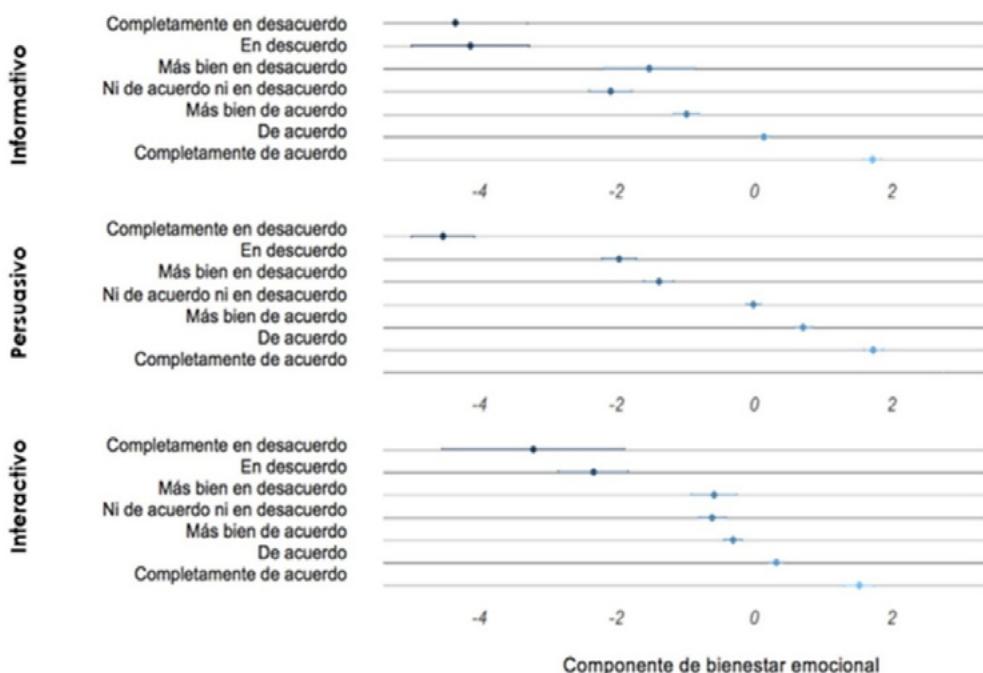


Figura 3. Puntuación media e intervalos de confianza en el BE según el modelo comunicativo

Fuente: Elaboración propia.

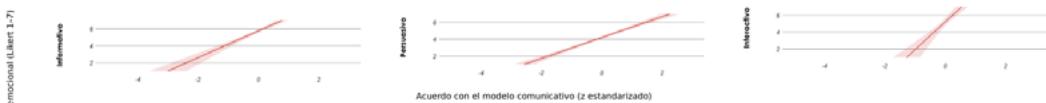


Figura 4. Puntuaciones medias predichas de BE según el modelo de regresión

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, los resultados sugieren que el grado de identificación con la intencionalidad comunicativa medida por estos ítems se asocia con BE y que la orientación persuasiva presenta el coeficiente más elevado en el modelo lineal. Dado el diseño transversal, estas estimaciones deben interpretarse como asociaciones.

Para complementar el análisis de las H1.5, H1.6 y H1.7, se aplicó un segundo modelo de regresión lineal, esta vez considerando las escalas de Likert como variables numéricas (donde 1 representa Total desacuerdo y 7, Total acuerdo). Esta aproximación permitió cuantificar de forma más precisa y continua la relación entre el nivel de identificación con cada modelo comunicativo y el componente de BE (figura 4).

El modelo muestra un coeficiente de determinación ajustado ($R^2=0,396$), indicando una capacidad predictiva moderadamente alta del BE a partir del grado de acuerdo con los modelos analizados. Esta estimación, coherente con el modelo anterior en el que las variables se trataron de forma ordinal, ofrece una lectura más directa de las tendencias asociativas entre intencionalidad comunicativa y estado emocional del personal.

Los coeficientes de regresión revelan diferencias sustantivas entre los modelos:

- **Modelo persuasivo:** presenta la asociación más intensa con el BE; por cada punto adicional de acuerdo con este modelo, la puntuación media de bienestar aumenta en 0,80 puntos.
- **Modelo informativo:** también muestra una relación positiva significativa, con un incremento medio de 0,63 puntos por unidad de acuerdo.
- **Modelo interactivo o dialógico:** exhibe una asociación más tenue, de 0,30 puntos por cada punto adicional en el nivel de acuerdo.

La figura 4 muestra que el modelo persuasivo presenta un rango más amplio de predicción de valores de bienestar, con una pendiente levemente pronunciada y un margen de error relativamente estrecho. En contraste, el modelo interactivo muestra una predicción más acotada, con mayor dispersión en torno a la media, sugiriendo una menor capacidad explicativa directa en términos cuantitativos.

DISCUSIÓN

Este estudio aporta evidencia empírica, en una administración pública local, de que distintas dimensiones de la comunicación interna (CI) se asocian con el bienestar emocional (BE) del personal. En conjunto, los resultados apuntan a tres hallazgos principales: (1) la infraestructura de canales se vincula con el BE de forma positiva pero limitada, (2) los contenidos convivenciales se asocian de manera más consistente con niveles superiores de BE que los contenidos corporativos o estrictamente profesionales, y (3) la intencionalidad comunicativa presenta asociaciones diferenciales, destacando la orientación persuasiva por encima de la informativa y la dialógica en el modelo lineal estimado. Estos hallazgos son coherentes con el giro de la literatura que entiende a la CI como un fenómeno estratégico y relacional –no exclusivamente informativo–, con capacidad de incidir en procesos de sentido, pertenencia y apoyo social en el trabajo.

Canales como condición habilitadora: acceso, inclusión y (posible) sobrecarga

La relación positiva –aunque débil– entre conocimiento/uso de canales y BE sugiere que la arquitectura comunicativa funciona principalmente como una condición habilitadora: facilita acceso, reduce fricciones informativas y puede contribuir a una experiencia organizativa más predecible. Esta lectura converge con enfoques que conceptualizan a los canales como infraestructura técnica y simbólica de conexión organizacional y con trabajos que sitúan la arquitectura de comunicación como parte de la capacidad comunicativa de una institución (Cornelissen, 2023; Men & Bowen, 2017; Welch & Jackson, 2007).

No obstante, el tamaño del efecto observado también matiza expectativas más fuertes sobre la centralidad del multicanal per se. En línea con investigaciones recientes sobre ecologías comunicativas y bienestar, una explicación plausible es que el efecto del número de canales dependa de condiciones de uso (adecuación canal-perfil, claridad, coherencia y sincronización de mensajes) y, especialmente, de la carga comunicativa percibida. El hallazgo es compatible con un patrón no lineal: un ecosistema de canales puede facilitar la inclusión informativa, pero también generar sobrecarga cuando no existe gobernanza del flujo o cuando los mensajes compiten entre sí (Chen & Wu, 2025; Zerfass et al., 2021). Este punto abre una agenda futura: no solo cuántos canales, sino con qué reglas de coherencia, priorización y trazabilidad.

El peso de los contenidos convivenciales: reconocimiento, pertenencia y trabajo relacional en lo público

El segundo hallazgo presenta un patrón más nítido: los contenidos convivenciales (participación interna, reconocimiento y visibilización de compañeros) se asocian con niveles superiores de BE frente a los contenidos corporativos y, en parte,

profesionales. Esta evidencia converge con aproximaciones que distinguen tipologías de contenido en CI y subrayan que los mensajes internos cumplen funciones simultáneamente informativas e identitarias/relacionales (Frandsen & Johansen, 2011; Mazzei, 2010; Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2020). También dialoga con la literatura sobre comunicación empática y culturas organizacionales orientadas al cuidado que vinculan a las prácticas comunicativas más humanas con entornos laborales emocionalmente más sostenibles (Yue et al., 2020; Qin & Men, 2022).

En el marco del sector público, el hallazgo puede interpretarse como indicio de que la CI contribuye al bienestar cuando activa mecanismos de reconocimiento y comunidad: visibiliza aportaciones, hace legible el trabajo ajeno y refuerza la pertenencia, dimensiones especialmente relevantes en organizaciones donde el trabajo incorpora componentes relationales y una fuerte orientación al servicio. En este punto, el estudio extiende al ámbito municipal una línea de investigación que, con frecuencia, se ha desarrollado en organizaciones privadas o en contextos de crisis, mostrando que incluso en condiciones no excepcionales los contenidos convivenciales pueden operar como infraestructura blanda de bienestar.

El resultado no implica que los contenidos corporativos o profesionales carezcan de relevancia, sino que sugiere más bien un desbalance potencialmente frecuente: si la agenda se concentra en lo procedimental o identitario-institucional, puede quedar infrarrepresentada la dimensión cotidiana del vínculo. Desde un punto de vista académico, esto permite reformular una proposición: la CI efectiva para BE no se reduce a información de calidad, sino a una mezcla de contenidos donde la convivencia y el reconocimiento operan como mecanismos diferenciales. Desde una perspectiva aplicada, el hallazgo apoya la pertinencia de diseñar intencionalmente esa mezcla como parte de una arquitectura de cuidado (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Marat-Grilo & Pacheco, 2024).

Intencionalidad comunicativa: por qué persuasivo puede asociarse más que dialógico

Uno de los aportes más relevantes del estudio es la asociación diferencial entre orientaciones comunicativas (informativa, persuasiva y dialógica) y BE. Aunque la literatura suele presentar al modelo dialógico como el ideal normativo por su énfasis en participación y bidireccionalidad (Waisbord, 2019), en los datos el componente persuasivo muestra la asociación más elevada en el modelo lineal. Este hallazgo no debe leerse como una refutación del diálogo, sino como una invitación a precisar supuestos y condiciones.

Primero, la persuasión en la CI puede funcionar –en clave no manipulativa– como comunicación orientada a propósito, capaz de movilizar sentido compartido y ofrecer orientación en escenarios de cambio. En organizaciones públicas complejas,

esta orientación puede asociarse con el bienestar cuando reduce la ambigüedad, aporta dirección y refuerza la coherencia entre valores institucionales y prácticas (Tessi, 2011). Esta interpretación converge con estudios que muestran que la comunicación proactiva del liderazgo, cuando fortalece la confianza, se asocia con mejores resultados emocionales (Men et al., 2022; Mitson et al.; Wu & Chen, 2024). En otras palabras: el componente persuasivo podría estar capturando, al menos parcialmente, un efecto de claridad + propósito + confianza.

Segundo, el hallazgo reubica el modelo dialógico: su potencial puede manifestarse con mayor intensidad cuando el diálogo se materializa en prácticas sostenidas (retroalimentación útil, respuesta institucional visible, espacios seguros de participación), y no únicamente como disposición individual a interactuar. De hecho, la literatura reciente sugiere que el apoyo entre pares y ciertas formas de comunicación motivadora/horizontal se asocian con pertenencia y menor malestar (Nguyen et al., 2025; Zheng et al., 2025). Por lo tanto, el menor coeficiente del ítem dialógico es compatible con una explicación metodológica: la operacionalización con un ítem fuertemente disposicional puede estar capturando menos a la práctica organizativa que a la preferencia individual. En términos académicos, esto sugiere que futuras investigaciones deberían refinar la medición del diálogo como práctica institucional (capacidad de respuesta, influencia percibida, trazabilidad de la retroalimentación) para contrastar mejor el ideal normativo con evidencia empírica.

Implicaciones teóricas y de gestión: contribución y alcance

En términos teóricos, el trabajo contribuye a consolidar una línea que sitúa a la CI como un espacio de cuidado simbólico, emocional y relacional –no como mera transmisión– y aporta evidencia al debate sobre los efectos de la comunicación en dimensiones organizativas. Empíricamente, refuerza la utilidad de desagregar la CI en dimensiones analíticas (canales, contenidos e intencionalidad) para comprender los patrones de asociación con el BE, especialmente en el ámbito de la administración pública local, donde la CI se entrecruza con retos de legitimidad, transparencia y gobernanza relacional (Canel, 2018; Sanders & Canel, 2013; Moreno-Sardà et al., 2017; Kinnear, 2022; Rodrich-Portugal, 2022).

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren tres orientaciones consistentes con una CI estratégica: (a) fortalecer una red multicanal accesible e inclusiva como condición de base (sin sobredimensionar su peso explicativo), (b) institucionalizar contenidos convivenciales como componente de reconocimiento y clima, y (c) trabajar la intencionalidad integrando propósito (persuasión ética) con prácticas dialógicas efectivas y trazables. En suma, la discusión confirma el valor estratégico de la CI, matiza el rol diferencial de contenidos convivenciales y de la orientación persuasiva, y propone una lectura de la CI pública como política organizativa de vínculo y cuidado, integrada con liderazgo y cultura institucional.

CONCLUSIONES

Este estudio profundiza en la relación entre la comunicación interna (CI) y el bienestar emocional (BE) en una administración pública local, mostrando que distintas dimensiones de la CI –canales, contenidos e intencionalidad comunicativa– se asocian con diferencias en el BE del personal. En términos de contribución, el trabajo aporta evidencia al desagregar empíricamente la CI en tres dimensiones analíticas (infraestructura de canales, tipologías de contenido e intencionalidad), un enfoque aún poco contrastado en el ámbito de la administración pública local. Dado el diseño transversal, los hallazgos deben interpretarse como relaciones asociativas y no como efectos causales unívocos.

En primer lugar, la infraestructura comunicativa multicanal aparece como una condición habilitadora: facilita el acceso a la información y puede contribuir a una experiencia organizativa más predecible e inclusiva. Sin embargo, el tamaño del efecto observado sugiere que el número de canales, por sí solo, explica una parte limitada del BE, por lo que su relevancia debe entenderse como complementaria y probablemente dependiente de la adecuación canal-perfil, la coherencia de mensajes y la carga comunicativa percibida (incluida la posible sobrecarga).

En segundo lugar, los resultados muestran un patrón consistente en relación con los contenidos: las temáticas convivenciales –orientadas al reconocimiento, la participación interna y la cohesión– se asocian con niveles superiores de BE en comparación con los contenidos corporativos y, en parte, con contenidos profesionales. Este hallazgo sugiere que la CI pública no solo cumple funciones informativas o procedimentales, sino también una función relacional que puede contribuir a sostener pertenencia y clima interpersonal. En términos de diseño estratégico, los datos respaldan la conveniencia de reequilibrar las agendas de CI incorporando de forma estructural contenidos convivenciales sin sustituir los contenidos corporativos y profesionales, pero evitando su predominio exclusivo.

En tercer lugar, la intencionalidad comunicativa medida mediante orientaciones informativa, persuasiva y dialógica presenta asociaciones diferenciales con el BE, destacando el componente persuasivo en los modelos estimados. Esta evidencia invita a matizar la frontera tradicional entre comunicación interna y externa y a considerar que los mensajes con propósito –cuando se despliegan de forma éticamente responsable– pueden contribuir a construir sentido compartido y orientación en contextos institucionales complejos. No obstante, el mayor peso del componente persuasivo podría estar capturando, al menos parcialmente, combinaciones de claridad, propósito y confianza, y la lectura comparativa entre orientaciones debe ponderarse a la luz de la operacionalización empleada (especialmente en el caso de lo dialógico).

En conjunto, esta investigación contribuye a consolidar una línea emergente que sitúa a la comunicación institucional no solo como una función de gestión, sino como una política organizativa de vínculo, reconocimiento y cuidado. Para la administración pública, los resultados sugieren que la CI puede integrarse de manera transversal con políticas de bienestar, estilos de liderazgo y cultura organizativa, avanzando desde enfoques meramente informativos hacia arquitecturas comunicativas que combinen accesibilidad, contenidos relacionales e intencionalidad orientada a propósito con participación efectiva. Como agenda mínima, estos resultados justifican futuras investigaciones que refinen la medición del componente dialógico como práctica institucional (retroalimentación y capacidad de respuesta) e incorporen el análisis de sobrecarga y adecuación canal-perfil, idealmente mediante diseños longitudinales o cuasi-experimentales.

Limitaciones del estudio y propuestas para futuras investigaciones

La solidez analítica del estudio está condicionada por varias limitaciones. Primero, su diseño transversal impide establecer direccionalidad o causalidad entre la CI y el BE. Segundo, la participación voluntaria puede haber introducido sesgos de autoselección, afectando la representatividad de la muestra. Tercero, al tratarse de un estudio de caso único (ayuntamiento de Barcelona), los resultados deben interpretarse como evidencia situada y no necesariamente extrapolable; esta precaución es mayor por la sobrerrepresentación femenina. En cuarto lugar, el enfoque cuantitativo, aunque robusto, puede haber dejado fuera matices cualitativos de la experiencia comunicativa. Finalmente, existen limitaciones de medición: el BE se sintetiza mediante un componente derivado de ACP y las orientaciones comunicativas se capturan con ítems individuales, lo que puede afectar a la validez de constructo. Al basarse en un autoinforme en un único momento, el estudio puede estar expuesto a un sesgo de método común; por ello, se recomienda interpretar con cautela las comparaciones entre modelos y triangular con indicadores adicionales.

En futuras investigaciones, sería pertinente (a) replicar el estudio en múltiples instituciones y niveles de administración, con muestras más equilibradas por género y categorías profesionales; (b) incorporar diseños longitudinales o de panel; (c) integrar metodologías mixtas con técnicas cualitativas (entrevistas, grupos focales, observación y etnografía digital); (d) incorporar datos multifuente y análisis multinivel, y (e) explorar moderadores como género, antigüedad, tipo de puesto y estilo de liderazgo. Estas líneas permitirían fortalecer la validez externa y clarificar en qué condiciones los modelos de CI se asocian con mayor bienestar.

FINANCIAMIENTO

Subvención de investigación concedida por la Escuela de Administración Pública de Cataluña (RESOLUCIÓN PRE/3668/2022, de 21 de septiembre, por la que se aprueba la convocatoria anticipada de subvenciones a trabajos de investigación sobre Administración pública y políticas públicas para el año 2023, ref. BDNS 657386).

CONTRIBUCIÓN DE CADA AUTOR - CREDIT

JOAN CUENCA-FONTBONA Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Obtención de financiación, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción del borrador original, Revisión y edición del manuscrito **MARC COMPTE-PUJOL** Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción del borrador original, Revisión y edición del manuscrito. **MARIANA SUELDO** Curación de datos, Administración del proyecto, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción del borrador original, Revisión y edición del manuscrito

REFERENCIAS

- Adamu, A. A., Raza, S. H., & Mohamad, B. (2024). *Unpacking the behavioural outcomes of internal crisis communication: The role of relational and informational internal communication, internal crisis responsibility and employee well-being*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12562. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12562>
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64. <https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Borst, R. T., & Blom, R. (2021). HRM and well-being in the public sector. In B. Steijn, & E. Knies (Eds.), *Research handbook on HRM in the public sector* (pp. 172–188). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00021>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la Administración Pública. Para gobernar con la sociedad* (Public administration communication: governing with society). Fondo de Cultura Económica.

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (Internal communication and happiness and wellbeing management in Spanish companies). *Profesional de la Información*, 29(3), e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chen, F., & Wu, Q. L. (2025). *Channeling ethical duty in crises: Sustaining employees' psychological well-being through mediated communication*. *Journal of Public Relations Research*, 37(1-2), 95–114. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2357333>
- Cornelissen, J. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Craw, E., & Miller-Day, M. (2024). The Role of Organizational Messages About Mental Health in Disclosure and Support-Seeking Decisions Among First Responders: A Qualitative Investigation. *Western Journal of Communication*, 88(4), 904–930. <https://doi.org/10.1080/10570314.2023.2262429>
- Cuenca-Fontbona, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos* (Total internal communication. Strategy, practices and cases). UOC.
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Suelo, M. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation? *Analisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 7–26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Dirci. (2024). *Prospectiva de la CI en España. La visión de la dirección general* (Prospects for International Communication in Spain: The General Management's View). Dirci.
- Edelman. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer. Global Report: Trust and the Crisis of Grievance*. Edelman Trust Institute. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf
- Elsner, M., Atkinson, G., & Zahidi, S. (2025). *Global Risks Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/1356328111186977>
- Gallagher. (2025). *Employee Communications Report 2025: State of the Sector*. <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/employee-communications-report-2025.pdf>
- García-Gordillo, M., Pérez-Curiel, C., & Bezunartea Valencia, O. (2021). Las direcciones de comunicación en las instituciones públicas: Garantía de imagen, prestigio institucional y servicio a la sociedad (Communication departments in public institutions: Guarantee of image, institutional prestige and service to society). In M. García-Gordillo, & C. Pérez-Curiel (Coords.), *Comunicación institucional pública: retos y realidades* (Public institutional communication: challenges and realities) (pp.29–59). UOC.

- Ibarra, C., Torquati, N., & Ponti, L. E. (2024). Communication proposal in the maternal area of a public hospital, Rosario 2024. *Health Leadership and Quality of Life* 3(518), 1-10. <https://hl.ageditor.ar/index.php/hl/article/view/518>
- International Communications Consultancy Organisation. (2025). *ICCO World PR Report 2024-2025*. <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2025/03/2024-2025-ICCO-World-PR-Report.pdf>
- IoIC. (2024). *Creating Sustainable Futures for Internal Communicators*. Institute of Internal Communication. <https://www.ioic.org.uk/resource-report/creating-sustainable-futures-for-internal-communicators-report.html>
- Jami Ramos, L. E., Meza Ordoñez, L. E., & Castillo Montúfar, C. R. (2025). La Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Puyo, Ecuador (Internal communication management and its relationship with the organizational climate in an educational fiscal unit in Puyo, Ecuador). *Espíritu Emprendedor TES*, 9(2), 78-94. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- Kinnear, S. L. (2022). Las relaciones públicas en el sector público (Public relations in the public sector). In A. Theaker (Ed.), *El manual de comunicación y relaciones públicas* (The communication and PR handbook) (5th ed.). Profit.
- Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254. <https://doi.org/10.1177/0170840608094778>
- Linares Parra, G., & Guedez Salas, Y. S. (2021). Síndrome del burnout enfermedad invisible entre los profesionales de la salud (Burnout syndrome invisible pathology among health professionals). *Atención Primaria*, 53(5), 102017. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102017>
- Litosseliti, L. (2003). *Using focus groups in research*. Bloomsbury.
- Marat-Grilo, M., & Pacheco, C. (2024). A Comunicação Interna e a promoção do Bem-Estar emocional no Politécnico de Portalegre (Internal Communication and the Promotion of Emotional Well-Being at the Polytechnic of Portalegre). *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-761>
- Mastroianni, K., & Storberg-Walker, J. (2014). Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 2(1), 798-819. <https://doi.org/10.1080/21642850.2014.933343>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication Management*. Business Expert Press.
- Men, R. L., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mitson, R., Qin, S., & Men, R. L. (2024). *The value of employee trust during turbulent times: Exploring vigilant leadership communication and employee psychological well-being*. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 228-248. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2331300>

- Moreno-Sardà, A., Molina-Rodríguez-Navas, P., & Simelio-Solà, N. (2017). Impacto de la legislación sobre transparencia en la información publicada por las administraciones locales (The impact of legislation on the transparency in information published by local administrations). *Profesional De La Información*, 26(3), 370–380. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.03>
- Nguyen, M. V., Nguyen, K. V., & Nguyen, T. (2025). Current orientation and employees' expectations in internal organizational communication about mental health. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2025-0900>
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 555–578. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun019>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022* (World Employment and Social Outlook: Trends 2022). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_848464.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Plan de acción integral sobre salud mental 2013–2030* (Comprehensive Mental Health Action Plan 2013-2030). <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/8899edda-64fb-4c2d-b857-f81c7104374c/content>
- Page Society. (2025). *CBI and CCO Views 2025: Corporate Brand and Communications Insights*.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Rodrich-Portugal, R. (2022). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión (The Fundamentals of Institutional Communication: an historical and conceptual approach of the profession). *Revista De Comunicación*, 11(1), 212–234. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763>
- Sanders, K., & Canel, M. J. (Eds.). (2013). *Government communication: Cases and challenges*. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781472544629>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2018). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Tessi, M. (2011). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo* (Internal communication in practice: Seven premises for communication at work). Granica.
- Tramontin Castanha, E., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos (Influence of internal communication and engagement on the performance of public service tasks). *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 10(20), 179–200. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i20.662>
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., Schohat, L. M. (2012). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538. <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>

- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1), 111-131.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>
- Wagelaar, E. M., Hogeveen, L. S., Jonkman, N. H., & Bakker, A. (2025). Healthcare employees' perspectives on organizational communication about preventive mental health interventions: A focus group study. *PLoS One*, 20(10), e0334716.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0334716>
- Waisbord, S. (2019). *Communication: A post-discipline*. Polity.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wu, Q. L., & Chen, F. (2024). *A dual-process model of promoting employee mental health in crises: Impacts of leadership health support and organizational leaders' crisis communication in COVID-19*. *Health Communication*, 39(9), 1705-1713. <https://doi.org/10.1080/10410236.2023.2231283>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, Á. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD. https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2021-Results-ChartVersion.pdf
- Zheng, D., Xu, J. (Bill), Tao, M., & Pratt, S. (2025). "Communication matters": *Impacts of motivating language and internal communication on hotel employees' emotions, psychological resilience, and work engagement*. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/14673584251376643>

SOBRE LOS AUTORES

JOAN CUENCA-FONTBONA

 [0000-0001-5807-9442](#)

Doctor en Comunicación y Humanidades por la Universitat Ramon Llull, investigador, docente y consultor en relaciones públicas y comunicación estratégica organizacional. Su foco es la intersección entre estrategia comunicativa, sostenibilidad y bienestar organizacional. Ha liderado proyectos de investigación como CISEELAP y RICO, financiados por instituciones públicas y académicas. Sus estudios generan herramientas aplicadas, publicadas en revistas de impacto y congresos internacionales, y fomentan la transferencia de conocimiento, el desarrollo sostenible, la reputación corporativa, la formación de profesionales y el liderazgo académico internacional.

MARC COMPTE-PUJOL

 [0000-0002-6694-2485](#)

Doctor en Comunicación por la Universitat Ramon Llull, investigador, docente y consultor especializado en relaciones públicas y comunicación estratégica organizacional. Profesor agregado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y asociado en Blanquerna-URL. En el ámbito institucional, es coordinador académico de formación en comunicación en la Escuela de Administración Pública de Catalunya, miembro del grupo de investigación GAME (UOC) y tesorero de la Sociedad Catalana de Comunicación.

MARIANA SUELDO

 [0000-0002-2078-0919](#)

Doctora en Ciencias sociales, área de gestión. Profesora titular asociada y directora del Centro de Investigación en Comunicación estratégica de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Vilnius, Lituania. Sus intereses de investigación son la comunicación estratégica, digital, organizacional e interna, y la escucha organizacional. Se especializa también en formación en gestión de la comunicación estratégica para organizaciones y empresas, y es traductora e intérprete autónoma certificada en español, inglés y lituano.