

Influencia de la comunicación interna en la salud mental de los empleados

Máster universitario de
Comunicación Corporativa,
Protocolo y Eventos

UOC

**José Enrique Portillo
Mercado**

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad B (disertación con investigación empírica)

TUTOR/A: Dra. Isabel María Llanos Lopez

PROFESOR/A RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA: Dra. Inés Martins Macedo

POBLACIÓN Y FECHA: Madrid, Abril 2023

Universitat Oberta
de Catalunya



Resumen

Esta investigación pretende determinar si la comunicación interna puede llegar a tener una influencia, positiva o negativa, en la salud mental de los trabajadores de una compañía. El objetivo de esta investigación es averiguar si los responsables de comunicación tienen o no en cuenta la salud mental a la hora de diseñar sus planes de comunicación.

El objetivo principal de esta investigación es tratar de descubrir si hay relación entre la gestión de la comunicación interna en una empresa y la salud mental de sus trabajadores. Se han identificado otros objetivos secundarios como determinar si los Dircom tienen en consideración la salud mental a la hora de diseñar sus planes, así como si se relaciona con otras áreas para hacerlo. Además, se tratará de enumerar los aspectos comunicativos que pueden influir y determinar la percepción de los trabajadores sobre las acciones de las empresas en este aspecto.

La metodología para conseguirlo se servirá de técnicas cuantitativas y cualitativas, así como de la revisión bibliográfica de la literatura existente. De las conclusiones derivadas de este estudio se espera que puedan servir como recomendaciones para elaborar una guía, o dar paso a un avance en la investigación, para que los profesionales de comunicación de las empresas puedan incluir en sus planes de comunicación estrategias y herramientas que permitan que la salud de los trabajadores no se vea mermada.

Palabras clave

Comunicación interna, salud mental, estrés, ansiedad, organización, herramientas de comunicación, inteligencia emocional.

Abstract

This research aims to determine if internal communication can have a positive or negative influence on the mental health of company workers. The objective of this research is to find out whether or not those responsible for communication take mental health into account when designing their communication plans.

The main objective of this research is to try to discover if there is a relationship between the management of internal communication in a company and the mental health of its workers. Other secondary objectives have been identified, such as determining if the Dircoms take mental health into consideration when designing their plans, as well as if it is related to other areas to do so. In addition, it will try to enumerate the communicative aspects that can influence and determine the perception of the workers on the actions of the companies in this aspect.

The methodology to achieve this will use quantitative and qualitative techniques as well as the bibliographic review of the existing literature.

From the conclusions derived from this study, it is expected that they can serve as recommendations to prepare a guide, or lead to a breakthrough in research, so that communication professionals from companies can include strategies and tools in their communication plans that allow that the health of the workers is not diminished.

Contenido

Introducción	3
Justificación	4
Objetivos del TFM	4
Preguntas de investigación e hipótesis	5
Marco y metodología	5
3.1. MARCO TEÓRICO	5
3.1.1. El concepto de salud mental	5
3.1.2. Principales problemas de salud mental concomitantes con la vida laboral	6
3.1.3 Evolución de la concepción de la empresa	8
3.1.4 Características del diseño del trabajo y su repercusión en los trabajadores	10
3.1.5 La comunicación interna: estilos, repercusiones y funciones	10
3.1.6 La figura del líder y sus características	12
3.1.7 La figura del director de comunicación	14
3.2. METODOLOGÍA	15
Análisis de los resultados	16
Análisis de resultados de técnicas cualitativas	16
Análisis de resultados de técnicas cuantitativas	18
Conclusiones	30
Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación	32
Anexos	34
Referencias	39

Introducción

La salud mental es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades según la Organización Mundial de la Salud. Se calcula que en el mundo alrededor de un 12% de las personas sufre un trastorno de salud mental, estos implican un menor rendimiento de la persona a la hora de llevar a cabo sus tareas cotidianas por lo que un porcentaje elevado de afectación de enfermedades de salud mental estará lastrando la producción de un empresa.

Es un tema de plena actualidad y que ha visto aumentada su relevancia durante los últimos años. En comparación, en el mes de octubre de 2022 las búsquedas del término salud mental en el buscador Google fueron casi tres veces más frecuentes que en octubre de 2004 (Figura 1). La relevancia de este concepto se hace palpable a través de las acciones políticas llevadas a cabo. Recientemente, concretamente en junio de 2023, se anunció que la Comisión Europea liberará 1.230 millones de euros para el impulso de políticas de salud mental en la Unión Europea, según el diario El País (Ayuso, 2023).

Desde las empresas se pueden implementar medidas que ayuden a paliar los efectos negativos en la salud mental de los trabajadores surgidos por el desempeño del trabajo. Estas medidas pueden ir desde terapias con psicólogos especialistas, la promoción de la actividad física, la mejora de las condiciones del trabajo hasta acciones de comunicación, que son las que centrarán este trabajo.

Según Pinto (2017) la misión de “la comunicación interna en la institución responde a la necesidad específica de motivar a sus empleados, desde este punto de vista, mantener vivo el estímulo y la motivación mejora la satisfacción personal y mejora el trabajo”. Teniendo en cuenta la aportación de Cuenca (2018) que identifica como “una de las misiones de la comunicación interna el liderazgo del diálogo entre las áreas del negocio para integrar al personal en la dinámica de la organización” llegamos a pensar que, a través de un incremento del sentimiento de pertenencia, con la difusión de la información adecuada y con el tono adecuado, entre otros aspectos, se puede llegar a tener un impacto positivo en la salud mental de los trabajadores, ya que son aspectos que mejoran el nivel de motivación.

La gestión de la comunicación interna, al ser este concepto algo relativamente nuevo en el mundo empresarial, constituye una problemática para su gestión, ya que dependiendo de la empresa su responsabilidad puede radicar en departamentos de comunicación, de marketing o de recursos humanos, según Cuenca (2018).

En las siguientes páginas a través de la revisión documental y de las entrevistas planteadas con distintos directores de comunicación de varias empresas, de sector y tamaño diverso, se plasmará la ubicación de la comunicación interna en las empresas en la actualidad.

Justificación

Este trabajo se plantea con el objetivo de descubrir si la gestión de la comunicación interna podría llegar a influir en la salud mental de los trabajadores. Determinar la respuesta, positiva o negativa a este asunto y definir aquellos métodos que puedan influir permitirá a otros profesionales imitar y poner en marcha procesos similares en sus organizaciones.

Como se ha detallado, el objetivo de este trabajo es averiguar si a través de la comunicación interna y de las herramientas a su alcance, se influye en la salud mental de los trabajadores. En el caso de resultado positivo, este trabajo debe servir como una guía básica de recomendaciones para los profesionales de comunicación interna de una empresa para diseñar su planes de comunicación.

Como se ha detallado anteriormente, las enfermedades tienen presencia en un 12% de la población mundial, lo que representa una cifra muy elevada. Estas enfermedades, como cualquier otra, impiden a los trabajadores desarrollar adecuadamente su función lo que representa una baja de la productividad y, por tanto, una pérdida para la empresa. Por tanto, las conclusiones extraídas de este trabajo deberían ser una guía para aquellos directores de comunicación, responsables de comunicación interna o departamentos de recursos humanos para implementar en sus estrategias comunicativas con sus empleados.

Objetivos del TFM

El **objetivo principal** de esta investigación es:

- Descubrir si hay relación entre la gestión de la comunicación interna en una empresa y la salud mental de sus trabajadores.

Los objetivos específicos serán:

- Averiguar si los directores de comunicación tienen en consideración los posibles efectos de la comunicación en la salud mental de los trabajadores a la hora de diseñar sus planes comunicativos.
- Establecer si, en caso de confirmación del objetivo anterior, la figura del director de comunicación trabaja estos procesos en conjunto con otros directores de la compañía.
- Identificar aquellos aspectos comunicativos que pueden influir en la salud mental.
- Determinar si los trabajadores piensan que la empresa, a través de sus acciones, están repercutiendo positivamente en su salud mental.

Preguntas de investigación e hipótesis

Para el planteamiento de la investigación, en primer lugar, hay que plantear tanto preguntas de investigación como hipótesis. En cuanto a las preguntas de investigación, estas estarán directamente relacionadas con los objetivos. Por tanto, las **preguntas** de esta investigación son las siguientes:

- ¿Qué aspectos de la comunicación interna de una empresa sienten los trabajadores que afectan positivamente a su salud mental?
- ¿Qué grado de prioridad otorgan los directores de comunicación a la comunicación interna y sus efectos en los trabajadores?
- ¿Qué tienen en cuenta los directores de comunicación en su plan de comunicación para que los trabajadores perciban de una manera positiva la comunicación?
- ¿Qué aspectos de la comunicación influyen en la salud mental?

Por otro lado, en cuanto a las **hipótesis** de esta investigación, se han planteado las siguientes, de manera que al final, con los resultados obtenidos de la investigación, se podrán validar o refutar:

- Los trabajadores no creen que la comunicación interna les esté ayudando lo suficiente a cuidar su salud mental.
- Los directores de comunicación no tienen en cuenta la salud mental del trabajador a la hora de crear planes de comunicación.
- Aspectos comunicativos, como la cantidad de información recibida, o sociales, como la participación con los compañeros, el sentimiento de equipo, la valoración del trabajo, el nivel de empatía de los responsables o la generación de un clima de confianza, influyen en la salud mental de los trabajadores.

Marco y metodología

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. El concepto de salud mental

La Organización Mundial de la Salud define la salud mental como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (FEAFES Galicia, s.f.). Es decir, es un estado en el que el individuo

carece de problemas, alteraciones o enfermedades. Este concepto se conoce también como salud mental positiva, que es «un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de contribuir a su comunidad» (Pérez et al, s.f.). Una persona mentalmente sana es capaz de desarrollar sin ningún impedimento las tareas diarias de su vida personal y profesional, a diferencia de una persona con alguna enfermedad mental, que verá como sus capacidades productivas se reducen impidiéndole ejecutar tareas de una manera satisfactoria.

El enfoque de Salud Mental ha recibido críticas por basarse en que es la ausencia de enfermedad, por el contrario el modelo de salud mental propuesto por el Estado Completo de Salud Mental (MECS) que “asocia la salud mental a un conjunto de síntomas de hedonía y funcionamiento positivo, evaluado por medidas de bienestar subjetivo, bienestar psicológico y bienestar social (Díaz, Blanco, Horcajo y Valle, 2007, p.286, como se cita en Said et al, 2022, p.7) que apuntan que la enfermedad mental surge de la carencia del desarrollo de la persona, sus potencialidades y oportunidades de crecimiento, elementos que se pueden presentar en el ámbito profesional” (Said et al, 2022, p.7)

En ambas definiciones se incluye el factor profesional, y es que el trabajo es un lugar en el que las personas pasan gran parte de su vida, por lo que este debe tener implicaciones directas o indirectas en diferentes aspectos de la persona, así como en su salud mental (Said et al, 2022, p.2).

3.1.2. Principales problemas de salud mental concomitantes con la vida

laboral

Algunos de los trastornos más comunes son el estrés, la ansiedad y la depresión: El estrés es “una enfermedad que se produce a consecuencia de la sociedad y el estilo de vida que llevamos, en el que presiones de la vida cotidiana y diferentes condiciones repercuten de manera negativa sobre la salud” (Ávila, 2014). El estrés es una reacción fisiológica ante situaciones difíciles o cambios en el contexto, es un mecanismo que nos permite estar alerta para afrontar situaciones amenazadoras o desafiantes. El estado constante de estrés puede desembocar en la aparición de otras enfermedades.

Según Ávila (2014) Existen diferentes tipos de estrés: eustrés o estrés positivo (es el mecanismo que nos permite reaccionar a cambios en el ambiente y superar dificultades), distrés o estrés negativo (producido antes situaciones de estrés prolongadas y ocasiona un exceso de esfuerzo y se acompaña de un desorden fisiológico); según la duración existen el estrés agudo (surgido de las exigencias y presiones del contextos) estrés agudo episódico (es estrés agudo recurrente) y estrés crónico (el individuo vive en un estado constante de alarma. Este surge de las exigencia y presiones durante largos periodos).

Los síntomas para diagnosticar el estrés se pueden observar a nivel cognitivo (pensamientos y sentimiento de miedo y aprensión, pensamientos recurrentes, incapacidad de encontrar solución a problemas pequeños, preocupación excesiva

inseguridad, dificultad de concentración y falta de atención); a nivel fisiológico (dolor de cabeza, hipertensión, alteración del sueño, sensación de ahogo, aumento de la sudoración, malestar estomacal, tensión generalizada, dolor muscular y dolor de pecho); y nivel motor (llorar con facilidad, malos hábitos como comer compulsivamente, fumar, beber alcohol, tics nervioso, o problemas sexuales).

Según Cinfasalud (s.f), los posibles tratamientos del estrés son el tratamiento psicológico (abordado desde técnicas corporales, técnicas cognitivas, técnicas conductuales, medidas higiénico-dietéticas y el tratamiento farmacológico) y la práctica de técnicas de autocontrol (relajación, meditación y mindfulness, la práctica de Yoga, tai chi y pilates y la musicoterapia). Ávila (2014) recoge en los tratamientos la actividad física, la fisioterapia, la alimentación y la fitoterapia. En definitiva, vemos que, a través de los efectos de la actividad física y el tratamiento físico, la alimentación, el consumo de hierbas medicinales y medicamentos y el tratamiento psicológico se pueden tratar el estrés o aprender a controlarlo. Cinfasalud (s.f) enumera 10 pautas para mantener el estrés bajo control:

- Afrontar las situaciones difíciles
- Entrenar la solución de problemas
- Organizar bien el tiempo
- Tomarse descansos
- Aprender técnicas de autocontrol
- Desarrollar relaciones personales y sociales y apoyarse en ellas
- Cuidar la dieta
- Hacer deporte de manera regular
- Dormir adecuadamente
- Recurrir a ayuda profesional.

Cuando el estrés viene producido por el entorno laboral se denomina *Burnout*, y “es definido como un proceso patológico que se inicia con una carga emocional negativa que conduce al agotamiento, despersonalización y reducción de la competencia profesional en el lugar de trabajo (Maslach et al., 1986 como se cita en Gómez-Acosta et al., 2022). Este factor se asocia a la pérdida de interés del trabajador por sus tareas, reduciendo así su nivel de productividad y satisfacción laboral.

Por otro lado, encontramos la ansiedad que se “puede definir como la anticipación aprensiva o temerosa de un peligro o desgracia futura acompañada de un sentimiento de malestar somático (físico) de tensión. La ansiedad engloba en su conjunto varios tipos de respuesta que se dan a nivel cognitivo (pensamiento), motor (conductas) y emocional (sentimientos)” (Rejas et al, s.f.). Es un trastorno que impide al individuo afrontar una tarea por la sensación de miedo o tensión que le genera además de otras respuestas

físicas propias de una alteración, como mareos, falta de aire, temblores, sudoración excesiva, aceleración del ritmo cardíaco o dolor. Se calcula que el 12.5% de la población sufre algún tipo de trastorno mental.

Existen varios tipos de ansiedad como la ansiedad generalizada, el trastorno de pánico y las fobias. Los trastornos de ansiedad generalizada se caracterizan porque los individuos que lo sufren se preocupan excesivamente por los problemas comunes como la salud, el dinero, el trabajo o la familia. Los trastornos de pánico se caracterizan porque los individuos sufren ataques repentinos de miedo intenso desproporcionado al estímulo que lo ocasionó. Por último, las fobias son un tipo de trastorno que provoca miedo en el individuo por cosas que no representan ningún peligro real.

Por último, identificamos la depresión, que es un trastorno afectivo, presente en el 5% de la población mundial. La Organización Mundial de la Salud la define como “un estado de ánimo deprimido o la pérdida del placer o el interés por actividades durante largos períodos de tiempo”. La depresión se caracteriza por sentimientos persistentes de tristeza, pérdida de interés en actividades placenteras, fatiga y cansancio, cambios en el apetito y el sueño, y dificultades para concentrarse o tomar decisiones, además, la depresión puede llegar a provocar pensamientos suicidas.

Los episodios depresivos se pueden clasificar en leves, moderados y graves en función del número de síntomas que se presentan y su intensidad, así podemos encontrar trastornos depresivos de un solo episodio, trastornos depresivos recurrentes y trastornos depresivos bipolares.

El tratamiento para la depresión, según la Organización Mundial de la Salud, incluye el tratamiento psicológico y la medicación. El tratamiento psicológico es el primer tratamiento para la depresión y puede combinarse con medicamentos antidepresivos. Su objetivo es enseñar nuevas formas de pensar al individuo para cambiar la forma a la que hacer frente a los problemas. Los tratamientos psicológicos incluyen la activación conductual, la terapia cognitiva conductual, la psicoterapia interpersonal y el tratamiento para la resolución de problemas.

La OMS detalla también una serie de consejos para cuidarse personalmente de la depresión, estas pautas incluyen: seguir haciendo cosas que solían disfrutarse, mantener el contacto con amigos y familia, realizar ejercicio a menudo, mantener unos hábitos alimenticios y de sueño adecuados evitando o reduciendo el consumo de alcohol y drogas ilícitas, apoyarse en alguien de confianza para expresar los sentimientos y acudir a un proveedor de atención de salud.

3.1.3 Evolución de la concepción de la empresa

Si se define que la salud mental tiene implicación en la capacidad del ser humano para elaborar sus tareas cotidianas con éxito, es lógico pensar que las empresas, que dependen de la productividad de sus empleados para cosechar resultados positivos, se impliquen o deberían implicarse en favorecer escenarios en los que la salud mental de los trabajadores no se vea mermada, porque cuanto menor sea el número de trabajadores con trastornos mentales mayores serán sus beneficios.

En la empresa existen departamentos que velan por el bien estar de los empleados, en concreto Recursos Humanos. Nosotros nos vamos a centrar en las herramientas comunicativas que aporta, o puede aportar, el departamento de comunicación al departamento de Recursos Humanos.

La comunicación ha ido poco a poco encontrando su puesto en la empresa. Los primeros teóricos contemplaban la empresa como una máquina, máquinas de creación de valor económico a través de la producción, su visión estaba basada siempre en la eficiencia organizativa, las teorías más destacadas de esta vertiente son la teoría administrativa de Fayol (1841-1921), teoría de la burocracia de Weber (1864-1920) y la dirección científica de Taylor (1856-1915). Estas teorías coinciden todas en considerar la empresa como una máquina productiva, centrándose en la optimización de procesos, pero la empresa es más que eso. La empresa es un lugar formado por personas, lo que la convierte en una estructura social y en toda estructura social existen relaciones y por tanto comunicación que debe ser gestionada. A las teorías anteriores le siguieron otras teorías que sí tenían en cuenta el factor humano en la organización y afirmaban que la motivación de las personas va más allá de lo económico.

Kreps afirma que «cuanto más satisfechos estén [los trabajadores] con la organización, más dispuestos [estarán] a trabajar por ella» (como se citó en Mataró, 2016, p.23). Más tarde surgieron estudios conocidos como modelos de empresa humana. Estos estudios coinciden en que rechazan que la única motivación del trabajador sea económica (Mataró, 2016, p. 23). Esta escuela “promueve un modelo de relación con el trabajador basado en la autorrealización personal a partir del hecho de que cuanto más satisfechos estén los trabajadores con la organización más dispuestos estarán a trabajar por ella (Mataró, 2016, p. 23).

La teoría X e Y de Douglas McGregor, afirmaba que existen dos estilos diferentes de gestión, una pesimista sobre la motivación humana y otra positiva. La primera afirma que la motivación solo viene dada por la recompensa económica, mientras que la segunda afirma que las personas buscan la autorrealización y que el trabajo era una forma de alcanzarla. Este autor añadió una versión positiva a la escuela de empresa como máquina.

A mediados del siglo XX surge la idea entender la empresa como un sistema, en el que todas sus partes se interrelacionan y en la que un cambio en una parte afecta al resto de componentes. Este enfoque recupera conceptos de las teorías clásicas, entendiendo que las partes de la empresa se deben integrar y coordinar, pero excluye del primer plano a los individuos y se centra en la relaciones entre las partes. Esto da pie a que el trabajo en equipo y la cooperación de las partes sea fundamental para el éxito de la empresa. “Si entendemos la organización como sistema, la comunicación es clave para generar valor añadido a partir de los subsistemas que conforman la empresa” (Mataró, 2016, 32)

Con la llegada de la revolución de las tecnologías de la información surgen las idea de la empresa red. Una visión de la empresa que toma mayor conciencia social, que se relaciona más con su entorno. La tecnología ha puesto a los usuarios al poder, les ha otorgado voz para expresar sus preocupaciones de forma instantánea y con un gran alcance. La empresa al ser un sistema se ve afectada por este hecho, por lo que, como

sistema social, debe evolucionar a la par que la sociedad y hacer suyas también las preocupaciones generales. Este hecho ayuda a crear la identidad empresarial, en la que la comunicación juega un papel importantísimo para hacerla entender al resto de componentes.

3.1.4 Características del diseño del trabajo y su repercusión en los trabajadores

“El diseño del trabajo ha sido y su relación con la salud mental de los trabajadores y el rendimiento de la empresa ha sido estudiado durante la última década” (Said et al., 2022) Se ha producido abundante literatura para relacionar las condiciones en las que los trabajadores realizan su labor y la afectación que sufren a nivel mental en función de las condiciones. Podemos destacar dos modelos de diseño de trabajo el modelo demanda-recursos de Karasek (1979) en el que los factores de riesgo asociados al estrés laboral se relacionan con la demanda del trabajo y las herramientas / recursos disponibles. En este modelo el factor demanda del trabajo se refiere a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizaciones que caracterizan el trabajo. Por otro lado, los recursos serían las herramientas físicas, sociales y organizacionales que sirven para alcanzar el objetivo del trabajo, minimizar el coste psicológico del trabajo y estimular el aprendizaje (Said et al., 2022).

Por otro lado, encontramos el modelo demandas-recursos y apoyo social, en este modelo los recursos se “identifican a nivel organizacional (la remuneración, oportunidades de crecimiento, infraestructura tecnológica), nivel grupal (relaciones interpersonales de los colaboradores y jefes directos), e individual (características del trabajo como autonomía, variedad de la tarea, identidad de la tarea)” (Said et al., 2022, p. 18). El apoyo social sería el conjunto de relaciones positivas con otros integrantes de la organización en las que el trabajador recibe ayuda o apoyo. El apoyo social favorece la efectividad y eficiencia en el trabajo y favorece los sentimientos de pertenencia al grupo lo que podría reducir los síntomas mentales de desgaste y que pueden conllevar a sufrir estrés, burnout o ansiedad. Una estructura en la que el apoyo social está presente aumentará las probabilidades de que el trabajador encuentre la ayuda que necesita por lo que evitará sufrir los efectos negativos de las demandas del trabajo.

3.1.5 La comunicación interna: estilos, repercusiones y funciones

Nos vamos a centrar en el entendimiento de la comunicación interna de aquí en adelante. La comunicación en la organización fluye en muchas direcciones, tanto la comunicación formal como la informal. La comunicación formal es aquella que “el contenido está referido a aspectos formales laborales únicamente” (Paz, 2012, p. 72) y que se da en instancias controladas de la organización como reuniones, boletines informativos, comunicados, buzón de sugerencias, por ejemplo. La comunicación informal, por el contrario, es aquella que referida a aspectos laborales no tiene su origen en acciones controladas por la organización y por tanto no es oficial, por ejemplo: conversaciones en el pasillo, chats privados, comidas y cenas o desplazamientos.

Estos estilos de comunicación pueden fluir en distintas direcciones: en una dirección, en dos direcciones, de forma descendente o ascendente, lateralmente o en diagonal.

La comunicación unidireccional es aquella que la fuente solo juega el papel de emisor, es decir solo emite mensajes hacia el receptor, en cambio la bidireccionalidad supone que emisor y receptor intercambian sus papeles.

La comunicación descendente es la que fluye desde la dirección hacia el resto de los empleados. Según Katz y Kahn (como se cita en Paz, 2012, pp. 74-75) existen cinco tipos de comunicación descendente: Instrucciones laborales, exposición razonada de los trabajos, procedimientos y prácticas, feedback y adoctrinamiento de objetivos.

La comunicación ascendente es aquella que fluye desde los trabajadores hacia sus superiores. Este suele funcionar como método de resolución de dudas o la expresión de sugerencias.

La comunicación lateral se refiere al intercambio de mensajes entre empleados de mismo nivel para la organización de tareas, resolución de problemas y conflictos o compartir información.

Por último, la comunicación diagonal es la que se produce entre empleados en distintas posiciones jerárquicas. Este tipo de comunicación permite a los empleados participar en la resolución de problemas con personas de otros niveles jerárquicos.

La comunicación interna es la parte de la comunicación encargada de gestionar estos flujos de comunicación. Según Cuenca (2018, p. 117) “la comunicación interna es el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales”. Cuenca continúa exponiendo que como se explicita en otros estudios, cuanto más informado está un empleado más motivado estará a hacer su trabajo porque será de comprender mejor el objetivo de sus tareas en el plan de la organización.

Las funciones de la comunicación interna son: consolidar la identidad corporativa, satisfacer las necesidades de información, ofrecer los canales necesarios y la posibilidad de comunicar a los diferentes empleados asegurando que la información fluya, transmitir los objetivos estratégicos de la organización, promover la participación, colaboración y coordinación de empleados y equipos y generar un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación (Cuenca, 2018, pp.20-21).

Vemos como otros autores también se enfocan en aportar definiciones de comunicación interna y sus funciones. Pinto explica que (2017, p.180) “la comunicación interna en la institución responde a la necesidad específica de motivar a sus empleados, desde este punto de vista, mantener vivo el estímulo y la motivación mejora la satisfacción personal y mejora el trabajo”. Esta autora se apoya en el estudio de Camacho y Arroyave para apoyar su teoría. El estudio de estos autores señala que “La comunicación interna usada

como una estrategia general tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, puesto que, además de fomentar la participación en las actividades cotidianas, involucra a las personas en los objetivos y metas de la organización, obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la organización” (como se cita en Pinto, 2017, pp. 180-181). La comunicación interna es la herramienta de la organización para alinear a los trabajadores con sus objetivos, con el fin de aumentar su nivel de motivación e implicación al sentir que los objetivos y logros alcanzados también son propios.

También conviene centrarse en la ubicación de la responsabilidad de la comunicación interna para terminar de comprender su rol en la empresa. Para ello revisamos lo que Cuenca (2018, p.43) dispone sobre en quién recae la función de la comunicación interna: “La función de la comunicación interna, en cuanto a su ubicación en la estructura funcional, se encuentra todavía en una situación un poco indefinida a pesar de que aspira a convertirse en una unidad con peso propio dentro de la estructura”. Cuenca indica que esta función recae en cada organización en un lugar diferente de la organización, pudiendo ser el área de Comunicación en un 50% de los casos y el 30% en el área de Recursos Humanos. El porcentaje restante de empresa ubican esta función en el área de marketing.

3.1.6 La figura del líder y sus características

Una de las tareas de la comunicación interna “es la misión de liderar y fomentar el diálogo entre las áreas del negocio para integrar al personal en la dinámica de la organización” para esto es clave la figura del líder y la confianza (Zapata Palacios, 2016).

El líder es la persona encarga de transmitir las directrices de la organización a los empleados para realizar las tareas en pro del objetivo, por lo que una buena función del líder sumado a unas buenas directrices de la dirección puede conducir al éxito en la organización. El líder debe ser capaz de transmitir confianza entre sus empleados y compañeros, como señala Zapata Palacios “un líder nos inspira confianza somos capaces de expresar nuestros pensamientos y sentimientos de forma espontánea, con naturalidad”. Los líderes deben gestionar la comunicación unipersonal para generar un clima de confianza que permita a sus empleados transmitir sus sentimientos, preocupaciones y observaciones, de esta manera se podrán tomar en cuenta e implementar cambios que mejoren los procesos de la compañía, mejoren el sentimiento de integración y satisfacción del trabajador al ver que sus ideas son escuchadas y validadas y disminuir su sensación de malestar al transmitir sus sentimientos.

Una cualidad importante para esto es la escucha activa, que va más allá de simplemente oír a los colaboradores. La escucha activa implica prestar atención para entender el mensaje. Algunas de las ventajas que implica la práctica de la escucha (UP Spain, s.f) activa por parte de los líderes hacia sus colaboradores son la generación de confianza, que ayudará a que los colaboradores se sientan cómodos compartiendo su punto de vista; ayuda a mejorar la resolución de conflictos puesto que implica prestar atención a la totalidad del mensaje y su procesamiento lo que reduce la capacidad de perder información; impulsa la productividad ya que fomenta el colaborador que se siente

escuchado tiende a sentirse feliz y por tanto más productivo; por último disminuye el error ya que permite procesar mayor cantidad de información.

Otra herramienta destacada para un buen liderazgo debe ser la inteligencia emocional, cuya definición es inteligencia emocional “es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones, y gestionar tus propias emociones y las de otros.” (Goleman, D. McKee, A. y David, S., p.4 (2021)). Por tanto, esta habilidad permitirá al líder entender mejor a sus colaboradores, logrando así un mayor éxito en la comunicación. Daniel Goleman, el mayor impulsor y escritor sobre inteligencia emocional detalló los 5 componentes de la inteligencia emocional, a saber (Goleman, D. McKee, A. y David, S., pp.8-9 (2021):

- **Conciencia de uno mismo:** implica identificar las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos y cómo afectarán a los demás.
- **Autorregulación:** Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.
- **Motivación:** Tener la fuerza que permite alcanzar los objetivos
- **Empatía:** Es la capacidad de tener en cuenta los sentimientos de los otros, sobre todo a la hora de la toma de decisiones.
- **Habilidades sociales:** Es la capacidad de gestionar las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado

Observamos como la inteligencia emocional se compone de elementos que ayudan a las personas en sus relaciones con los demás identificando motivaciones y sentimientos, controlando los propios para poder hacer una mejor gestión de situaciones complicadas. Los líderes con mayores niveles de inteligencia emocional “estimulan un rendimiento superior, así como en sus empleados y en la empresa en general” (Goleman, D. McKee, A. y David, S. (2021)

La comunicación interna es una herramienta estratégica que permite alinear a los empleados con los valores de la empresa. Cuando una empresa promueve valores positivos y los hace entender a sus empleados y que estos compartan esos valores y objetivos, realizarán sus tareas de mejor forma ya que, de algún modo, sentirán que los logros de la empresa son también suyos. El portal web RRHH digital menciona que los empleados que muestran un mayor sentimiento de pertenencia, es decir aquellos perfectamente alineados con los valores corporativos, reportan un 56% más de eficacia en su puesto de trabajo. Pero además se perciben otros beneficios como que estos empleados son menos propensos a abandonar la compañía y a reducir su nivel de absentismo y el número de bajas laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, cuanto más y mejor informado esté un empleado, cuando mayor sea su grado de pertenencia a la empresa (haciendo suyos los objetivos corporativos) más motivado estará. “La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera. La “Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Campos (2008, pág. 7). Es decir que la motivación es la fuente de la fuerza que lleva a

una persona a realizar un acto. La motivación de una persona le impulsa a llevar a cabo acciones para conseguir un fin, por la razón o satisfacción que esté fin aporte al individuo, por lo que si conseguimos mejorar el nivel de motivación del trabajador deberá mejorar su desempeño laboral. Por tanto, el objetivo de la comunicación interna y de la figura que en cada organización esté al cargo será la mejora de la motivación de los empleados para repercutir positivamente la productividad de la empresa.

3.1.7 La figura del director de comunicación

El director de comunicación es el responsable directo de toda la comunicación de la empresa, interna y externa, aunque delegue esta función (la comunicación interna) a un experto (Dircom, 2010 como se citó en Zapata, 2016, p.2019). La comunicación interna es una de las diferentes ramas de la comunicación que un director de comunicación tiene que controlar. El director de comunicación que es quien asume la responsabilidad de definir y concretar el plan y la política de comunicación (externo e interno) y para ello debe entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo Zapata Palacios, (2016). El plan de comunicación es la hoja de ruta a seguir para difundir y hacer entender la misión, los valores y la visión de la compañía. El entendimiento de estos conceptos hace posible la empatía con la compañía lo que permite crear un sentimiento de pertenencia y aumentar la motivación de empleados y generar, en públicos externos, mayor simpatía por la organización.

El trabajo de esta figura exige conocer el entorno de la empresa para poder jugar con todas las piezas del puzle a favor de los objetivos de la organización (reputación, marca, comunicación, asuntos públicos, responsabilidad social, y métricas económicas de la organización) y combinarlas con otras piezas del contexto como tendencias y modas o noticias para poder llevar a cabo planes que integren en la realidad de la compañía. Como define Zapata Palacios (2016, p.127) “el Dircom es un directivo clave que detecta oportunidades y resuelve problemas de comunicación, un agente que promueve los cambios en las organizaciones, un motivador, una especie de coach.”

La figura en la que el director de comunicación delega la gestión de la comunicación interna es el responsable de comunicación interna. Esta figura es la encargada de gestionar las herramientas disponibles para alcanzar los objetivos marcados por el director de comunicación. A pesar de que parece lógico que esta figura esté bajo la dirección del director de comunicación, al ser un rol de reciente creación, en la actualidad su figura puede estar enmarcada bajo diferente dicciones, a saber: comunicación, recursos humanos o marketing. Como señala Cuenca (2018, P. 43), “se encuentra todavía en una situación un poco indefinida a pesar de que aspira a convertirse en una unidad con peso propio dentro de la estructura; pese a que su ubicación difiera de unas empresas a otras, es necesario que para que la comunicación interna tenga éxito sea exista compromiso de la alta dirección de la empresa.

Sea donde fuere que se ubique, para que el profesional encargado de gestionar la comunicación interna tenga éxito debe reunir una experiencia, habilidades y competencias específicas para esta labor. Según Cuenca (2018, pp. 48-49) estas son: noción clara de la empresa, comprensión del valor del negocio, buen manejo de las relaciones políticas que subyacen las relaciones humanas (sociabilidad, discreción,

serenidad y organización), capacidad de análisis y para priorizar, atención al detalle y resiliencia. Como habilidades técnicas la autora destaca la formación en comunicación, capacidad de expresión oral y escrita, técnicas de investigación, evaluación y análisis y técnicas de relaciones públicas y las herramientas disponibles.

En las relaciones interpersonales la comunicación es una parte fundamental, pero para que sea efectiva se debe practicar la empatía y tener una buena inteligencia emocional para poder identificar los sentimientos de la otra parte y así poder adecuar los mensajes a las circunstancias individuales.

3.2. METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología empírica de esta investigación, se dividirá en diversas partes.

En primer lugar, se realizará una elección de fuentes documentales o informativas que proporcionaran la información a tratar a lo largo del trabajo, en especial para el marco teórico. Se citarán autores como FEAFES (s.f.), Pérez et al (s.f.), Díaz, Blanco, Horcajo y Valle (2007) como se cita en Said et al (2022) y Ávila (2014) para repasar los conceptos de salud mental, estrés, ansiedad y depresión. A través de los autores Zapata (2016) y Cuenca (2018) para profundizar sobre el concepto de director de comunicación y responsable de comunicación interna. A través de los autores Mataró (2016) y Paz (2012) haremos un repaso de la evolución de concepción de la empresa a lo largo de los años, el rol de la comunicación, sus formas y flujos. Volveremos a Cuenca (2018) para profundizar en la función de la comunicación interna y sus herramientas.

En segundo lugar, se realizará una investigación mixta, que incluye técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. La razón principal de esta elección es el poder contar los datos obtenidos por la técnica cuantitativa sobre la opinión de los trabajadores y contrastar esa información con la que nos arrojará la investigación cualitativa a través de la entrevista a una directora de comunicación.

La forma de obtener estos datos será a través de una encuesta con preguntas cerradas cuyas respuestas deben servirnos para refutar nuestras hipótesis. La encuesta estará dirigida a una muestra probabilística, esto es “que todos los elementos de la población/universo tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Estanyol i Casals, Et al., 2023), para que pueda llegar a representar una muestra de la realidad. Los canales utilizados para difusión incluyen el uso de redes profesionales como LinkedIn, así como redes de carácter lúdico como Instagram y la difusión a través de aplicaciones de mensajería. El criterio de elección de estos canales se basa en la necesidad de conseguir un mayor número de respuestas, pese a que se tiene en cuenta que los resultados obtenidos no serán representativos, es decir, no podemos extrapolarlos al resto de la población.

En cuanto a la estructura de la encuesta, constarán de 10 preguntas de tipo cerrado. Se combinarán preguntas con respuestas excluyentes de “sí y no”, escalas valorativas del 0 al 10 y multiselección (Anexo 1).

Los datos obtenidos con las técnicas cuantitativas los contrastaremos con los datos obtenidos a través de las técnicas cualitativas. Las técnicas cualitativas deben dar datos más desarrollados y con profundidad, que permitan un mayor entendimiento del punto de vista de los sujetos entrevistados, en nuestro caso a la directora de comunicación de Aena, María Gómez Rodríguez. La realización de la entrevista en profundidad será de forma asíncrona debido a la falta de compatibilidad horaria con la entrevistada para agendar una reunión virtual o presencial. Las respuestas se obtienen y registran a través de documentos electrónicos como Word, que será intercambiado entre entrevistado y entrevistador para ir completando preguntas y resolviendo dudas. El formato de la entrevista es semiestructurado, lo que permite fijar una base a la entrevista y profundizar en aquellas cuestiones que surgen con el avance de la conversación. La elección de esta empresa para la realización de la entrevista se atribuye única y estrictamente a motivos de contacto personal, lo que facilita el acceso a la información.

Análisis de los resultados

Análisis de resultados de técnicas cualitativas

A continuación, se desarrollará el análisis de la entrevista realizada a María Gómez Rodríguez, directora de comunicación de Aena.

Las preguntas realizadas giran en torno a temas como planes estratégicos enfocados en la salud mental de los trabajadores, los manuales de buenas prácticas comunicativas, la relación entre los departamentos de comunicación y recursos humanos y la valoración que la comunicación interna tiene para las empresas, así como las tareas en las que se suelen centrar (Anexo 2).

1. Planes estratégicos enfocados en la salud mental de los trabajadores

Encontramos que esta empresa delega esta función en el departamento de recursos humanos y que el conocimiento sobre ello por parte del director de comunicación no es completo, por lo que se intuye que no debe ser común brindar apoyo a recursos humanos desde el departamento de comunicación en este aspecto.

En la empresa existe un área dedicada a vigilar aspectos de prevención de riesgos y enfermedades, llamada área de prevención.

En lo referente a las actuaciones del departamento de comunicación se señala que desde el departamento de comunicación incorporan en el boletín semanal dedicado al “bienestar” que incluye consejos para el autocuidado incluyendo temas de salud mental entre otros.

Gómez comenta que “hay un programa de Atención a la Conciliación, donde de forma anónima se puede pedir ayuda psicológica; y un convenio con Proyecto Hombre, para tareas de difusión y concienciación y tratamiento para quien lo necesite” (Gómez, 2023). Este aspecto es interesante porque acredita que la organización se compromete con el bienestar del trabajador, pero que el grueso de las acciones o las acciones que mayor efecto pueden tener en la salud mental, es decir aquellas que implican una actuación directa a través de profesionales o aquellas que mejoran las condiciones en las que se desempeña el trabajo son responsabilidad de áreas distintas a la de comunicación.

2. Manuales de buenas prácticas comunicativas

La empresa dispone de un área específica, bajo el paraguas de recursos humanos, que ayuda a directivos y a mandos intermedios a gestionar la comunicación con los equipos que dirigen o que están bajo su responsabilidad.

Es bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos que recae la gestión y el apoyo a trabajadores, responsables y directivos en la resolución de conflictos. Para ello se dedica personal y se crean recursos que faciliten la labor.

La profesional entrevistada nos indica que, por su parte, recibió apoyo para aprender a abordar distintos aspectos relacionados con recursos humanos como “resolución de conflictos, tono de la comunicación, inteligencia emocional o planteamiento de las estrategias entre otros aspectos.

Además, se identifica que las empresas emplean recursos en la formación comunicativa a la líderes para capacitarlos como portavoces.

3. Relación entre el departamento de comunicación y el departamento de recursos humanos

Se identifica que la relación entre el departamento de comunicación con el departamento de recursos humanos es continua. Gómez señala que entre ambos departamentos se coordinan contenidos para ser difundidos por los canales internos de la empresa, para apoyar los eventos externos realizados o propios celebrados, así como acciones de formación y selección.

4. Valor de la comunicación interna en la organización, ubicación y objetivos

La comunicación interna es una responsabilidad de la dirección de comunicación, aunque se identifica que tiene un carácter tan transversal como la dirección de recursos humanos. “En una organización con más de 9.000 personas en distintos países del mundo y en toda España es crítico que los mensajes fluyan en todas las direcciones: de arriba a abajo; de abajo a arriba; y en horizontal. Coordinado siempre con la Comunicación Externa porque, en una organización de semejante tamaño, cualquier comunicación interna es externa” Gómez (2023).

El objetivo principal de la comunicación interna es alinear a los trabajadores y equipos con los objetivos de la compañía, ya que desde la compañía de Gómez se considera indispensable el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización, que no se pueden alcanzar sin lograr crear en los trabajadores un sentimiento de pertenencia. Esto, Aena lo mide a través de formularios, encuestas, entrevistas o niveles de participación, por ejemplo.

En referencia a las tareas del departamento se hace referencia al mantenimiento de una comunicación fluida, veraz y honesta que permita a los equipos sentirse involucrados. Para ello señalan que lo imprescindible es el mantenimiento de los canales de comunicación de manera constante, ya que solo de esa forma se pueden alcanzar los objetivos.

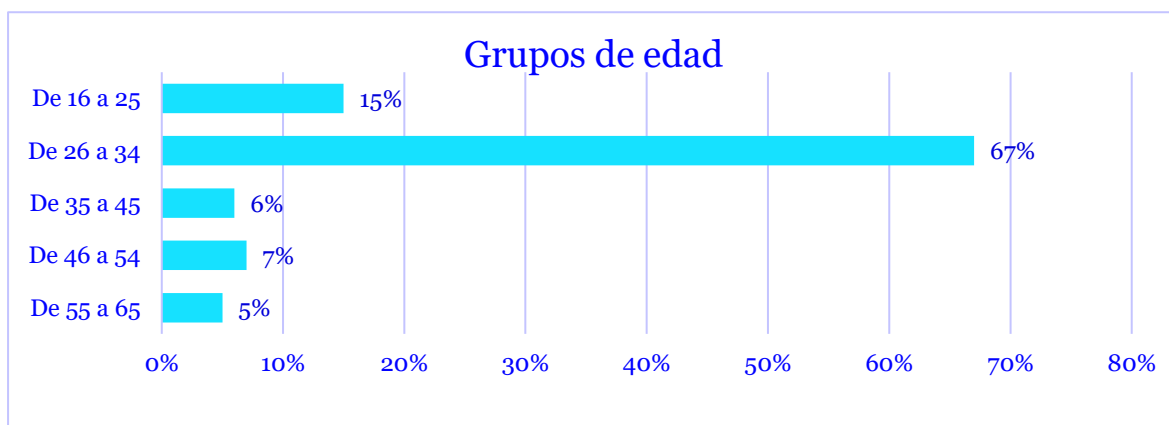
Análisis de resultados de técnicas cuantitativas

Se procede, en las siguientes líneas, a analizar las respuestas obtenidas a través de del formulario perteneciente a la parte cuantitativa. La encuesta ha recibido un total de 100 respuestas.

La primera pregunta hace referencia al **género**. Se ha cosechado un 64% de respuestas de mujeres, un 32% hombres, 1% no binario y el 1% prefirió no decirlo. Pese a que la probabilidad de contestasen la encuesta la misma cantidad de personas de ambos géneros, vemos que hay el doble de respuestas por parte de mujeres que, de hombres, lo que aleja bastante los resultados de ser una representación de la realidad.

La siguiente pregunta se enfocaba en la **edad** y ha resultado ser una pregunta con otra gran desproporcionalidad en los resultados obtenidos. El 67% de las respuestas obtenidas pertenecen al grupo de edad situado entre los 26 y 34 años. Le sigue el grupo de entre 16 y 25 años con un 15% de las respuestas. Los otros tres grupos restantes tienen una representación similar, entre 46 y 54 años un 7%, entre los 35 y los 45 años un 6% y por último un 5% del total el grupo de más edad, el de 55 hasta los 65 años. La razón de esta desproporcionalidad viene derivada por el tipo de usuarios de los canales elegidos, Instagram, LinkedIn y WhatsApp donde el número de usuarios con más edad es menor.

Gráfico 1. Gráfico por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia

En las siguientes preguntas solo se analizarán los resultados obtenidos por los grupos de edad 16-25 años y 26-34 ya que el resto de los grupos podemos considerarlos demasiados pequeños como para tenerlos en cuenta.

En cuanto a los **sectores** representados en la empresa observamos una gran representación. La representación queda de la siguiente manera:

1. Otro 25.6%
2. Comunicación 15.9%
3. TIC 12.2%
4. Consultoría 12.2%
5. Salud 8.5%
6. Educación 6.1%
7. Administración Pública 4.9%
8. Finanzas 4.9%
9. Ingeniería 3.7%
10. Industria 1.2%

Respecto al **número de trabajadores** de las empresas a las que pertenecen los encuestados: el 34.1% de los encuestados trabaja en empresas con más de 250 trabajadores, es decir en empresas grandes. El siguiente grupo más numeroso es el de trabajadores entre 10 y 49 empleamos con un total del 29.3% de respuestas. Los trabajadores de empresas medianas, las comprendidas entre 50 y 250 empleados se sitúan en el 22% del total. Por último, el 14.6% de los encuestados desarrolla su labor en empresas entre los 1 y los 9 trabajadores.

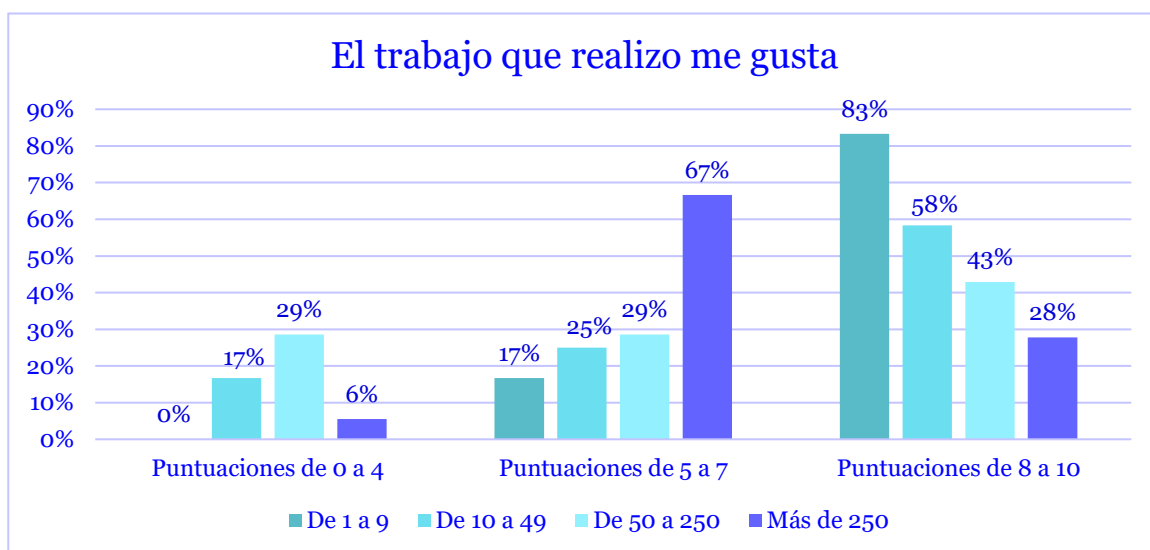
El siguiente grupo de preguntas iba enfocado a descubrir las sensaciones y sentimientos de los empleados por su trabajo, así como la importancia que le otorgan a la salud mental, en general como problema social y a la suya propia, es decir nos dan información del contexto. Todas estas preguntas tienen un formato de respuesta en escala de valoración de 0 a 10.

De las respuestas recogidas vemos que es en las **empresas pequeñas** donde los trabajadores sienten que su trabajo les gusta más ya que el 83% señaló una puntuación alta.

Por otro lado, de los trabajadores que pertenecen a **grandes empresas**, tan solo el 28% valoró muy positivamente su trabajo, frente al 67% de estos que dijeron que su trabajo no les desagrada, pero tampoco les gusta excesivamente.

En cuanto a los trabajadores de **empresas comprendidas entre los 10 y los 49 y los 50 y 250 empleados**, podemos observar unos datos parecidos, el 25% y el 29 % respectivamente sienten que su trabajo les gusta en una medida normal respectivamente y 58% y el 43% sienten que su trabajo les gusta en gran medida.

Gráfico 2. Respuestas de los trabajadores clasificada por tamaño de empresa sobre el grado de agrado hacia su trabajo



Fuente: Elaboración propia

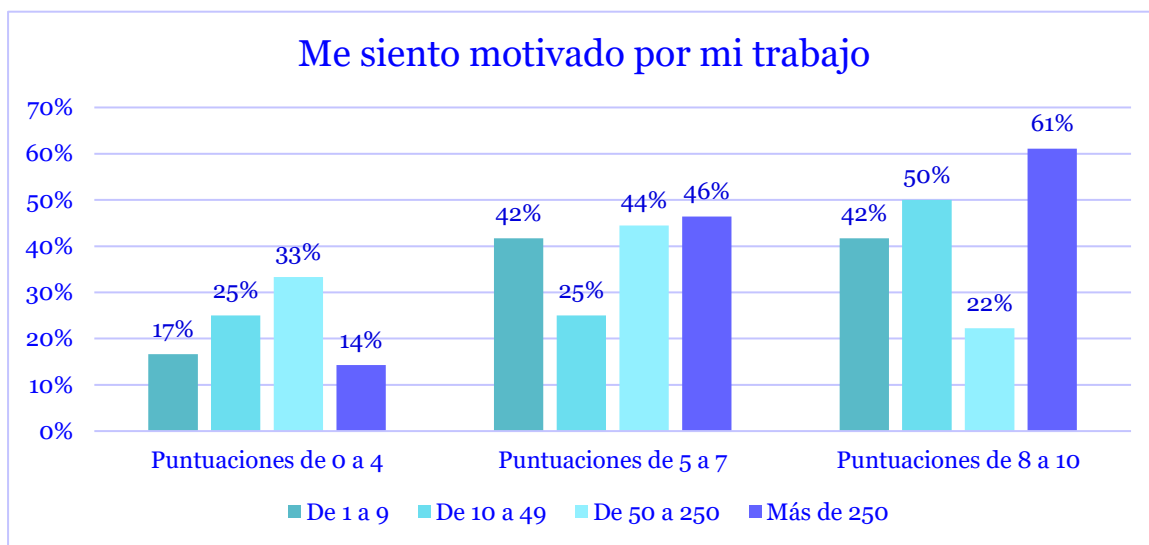
Estos datos contrastan con los datos de motivación obtenidos. Vemos que los trabajadores de **grandes empresas** son los que más motivados están pese a ser a los que menos les gusta su trabajo en un valor alto, seguidos de los trabajadores de empresas entre 10 y 49 empleados.

En la parte media de la tabla encontramos datos muy equiparados en todos los tamaños de empresas, a excepción de los trabajadores de **empresas de 10 a 49 empleados** que son casi 20 puntos porcentuales menores en un grado de motivación medio. Los empleados que menos motivados están por su trabajo son los trabajadores de empresas entre los 50 y 250 empleados, de estos el 33% ha señalado un grado bajo o muy bajo de motivación.

En contraparte, se vuelve a verificar que los empleados de las empresas más grandes son los que mayor motivación sienten por su trabajo ya que solo el 14% valoro negativamente su grado de motivación.

Se puede pensar que la causa de estos datos puede estar relacionada a la cantidad de recursos destinados a mejorar las condiciones laborales, así como el salario percibido, que es mayor para puestos similares en empresas de mayor tamaño.

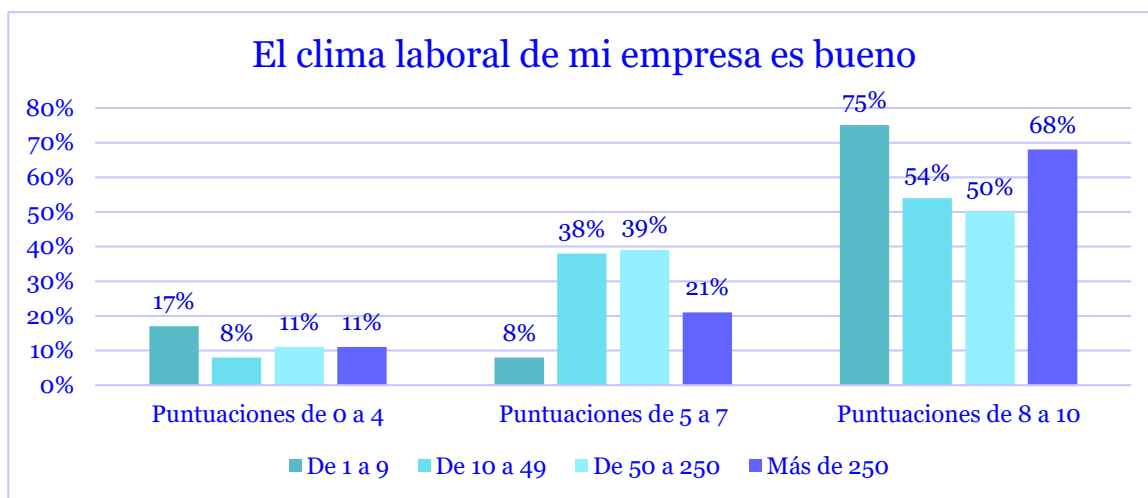
Gráfico 3. Respuestas de los encuestados clasificada por tamaño de empresa en cuanto a la motivación con su trabajo



Fuente: Elaboración propia

Respecto al clima laboral en las empresas vemos que por lo general es muy bueno ya que la gran mayoría de las valoraciones se encuentran entre los 8 y los 10 puntos. La mayor puntuación la obtienen las empresas de menor tamaño con un 75% de las valoraciones. La razón detrás de esta valoración puede ser que al tratarse de una plantilla tan reducida las fricciones sean menores y que se tenga un mayor sentimiento de pertenencia al equipo, que permite trabajar juntos en pro de conseguirlos, además en muchos puede tratarse de empresas familiares. Destaca que las valoraciones entre 6 y 7 de empresas entre 10 y 49 y 50 y 250 sean tan parecidas, 38% y 39%. Estas valoraciones indican que el clima en las empresas no es malo, pero no es excepcionalmente bueno, en comparación con las empresas obtienen casi el doble de votos y 30 puntos más.

Gráfico 3. Respuestas de los encuestados en cuanto al clima laboral por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

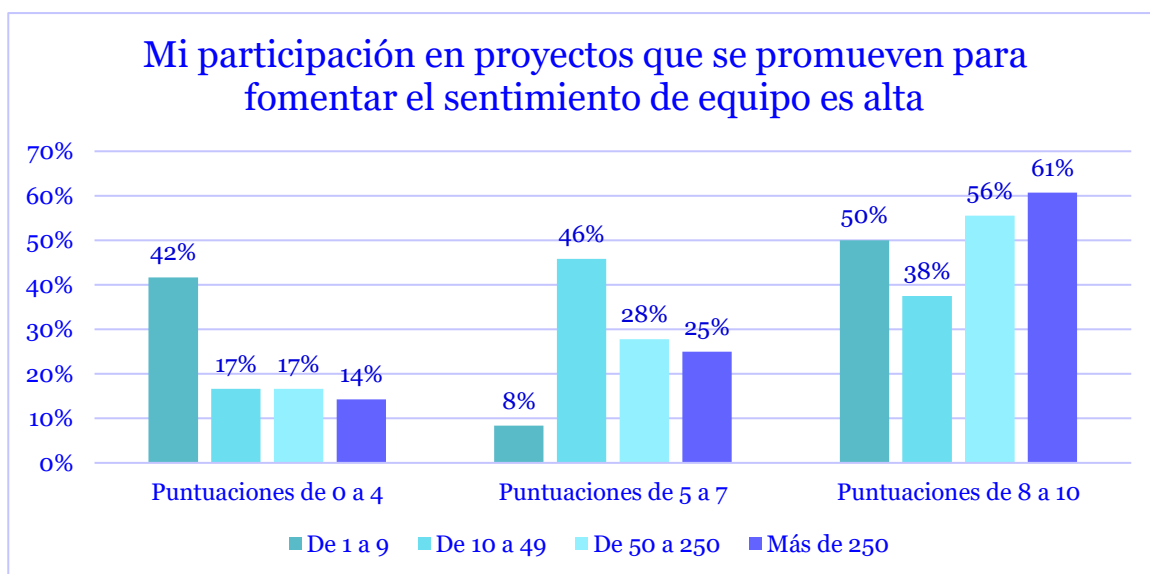
A continuación, se analizan las respuestas obtenidas a las preguntas relacionadas con acciones y responsabilidad de comunicación interna.

A la pregunta de valoración sobre el grado de participación en proyectos que se promueven para fomentar el sentimiento de equipo es alta se obtiene que es en las dos categorías de empresas con mayor número de empleados es donde la participación en estos proyectos es más alta, 56% y 61% respectivamente.

En la otra parte de la balanza, es en las empresas más pequeñas donde se dispara más el resultado que señala una baja participación. El 50% de los encuestados señalan que su participación es baja o ninguna. Como hacíamos referencia antes, es en empresas de mayor tamaño donde puede haber un mayor presupuesto para estas actividades cosa que en empresas pequeñas es más difícil de encontrar, por lo que una votación baja puede significar que no existen estos proyectos.

En empresas de 10 a 49 empleados, donde estás actividades pueden ser más comunes que en las de menor tamaño, vemos que casi el 50% indican un grado de participación medio, un resultado mucho más elevado que en el resto de las empresas.

Gráfico 4. Respuestas de los encuestados en cuanto a la participación en proyectos que fomenten el sentimiento de equipo, por tamaño de empresa.



Fuente: Elaboración propia

Una de las funciones de la comunicación interna es asegurar el flujo de información para poder alinear a los equipos con las necesidades y objetivos de la organización.

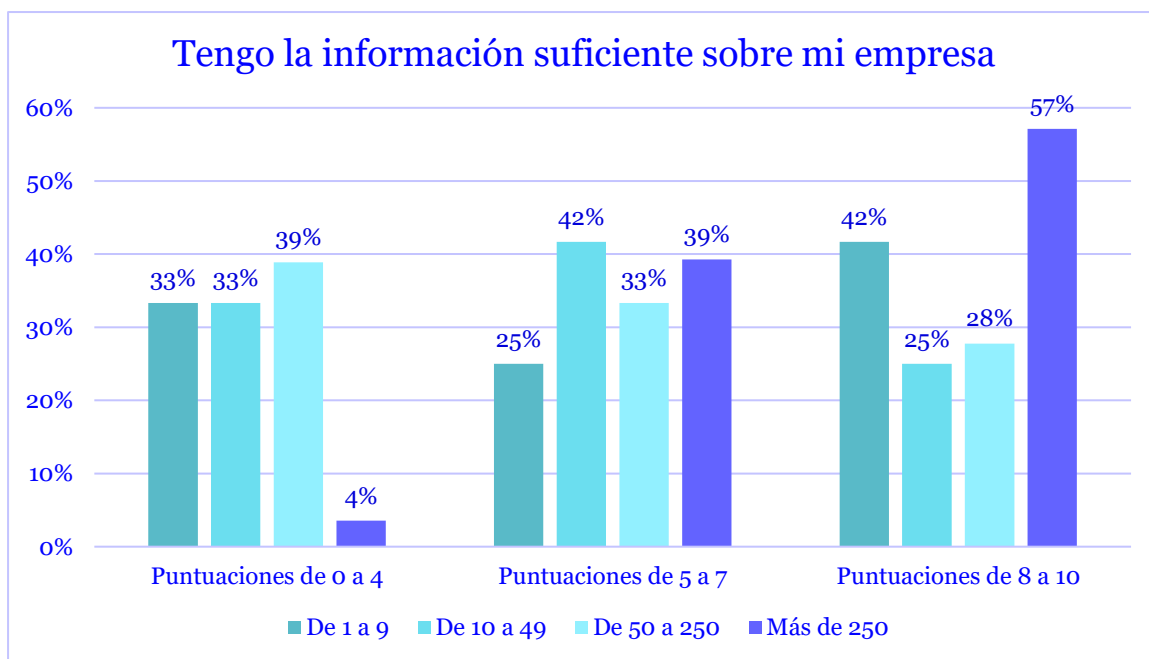
Se ha preguntado a los trabajadores a través de la encuesta por la cantidad de información que posees sobre aspectos importantes de su organización tales como políticas, procedimientos, cambios organizativos, metas y objetivos y proyectos, entre otros temas importantes para el funcionamiento de la empresa.

Con gran diferencia, los trabajadores de las empresas más grandes son los que más información poseen. El 57% de ellos aseguran tener bastante información y solo el 4% la desconoce, lo que nos puede hacer pensar que, al tratarse de empresas grandes, con mayores recursos y una estructura más organizada el flujo de información es un aspecto que se trabaja.

En segundo lugar, los trabajadores de las empresas más pequeñas son los que de más información disponen un 42%, aunque el valor de aquellos con apenas información se sitúa en un 33%. Al trabajar en estructuras muy reducidas es fácil llegar a todas las áreas de la organización y obtener información, aunque también es fácil esconder información.

Por otro lado, un valor de valoraciones negativas puede estar asociado a una falta existencia información que compartir. Por lo general, en el resto de las organizaciones y sucesos observamos mucha igualdad de resultado, destacando los valores medios y bajos, por lo que parece que la transmisión de información es un punto débil de las organizaciones.

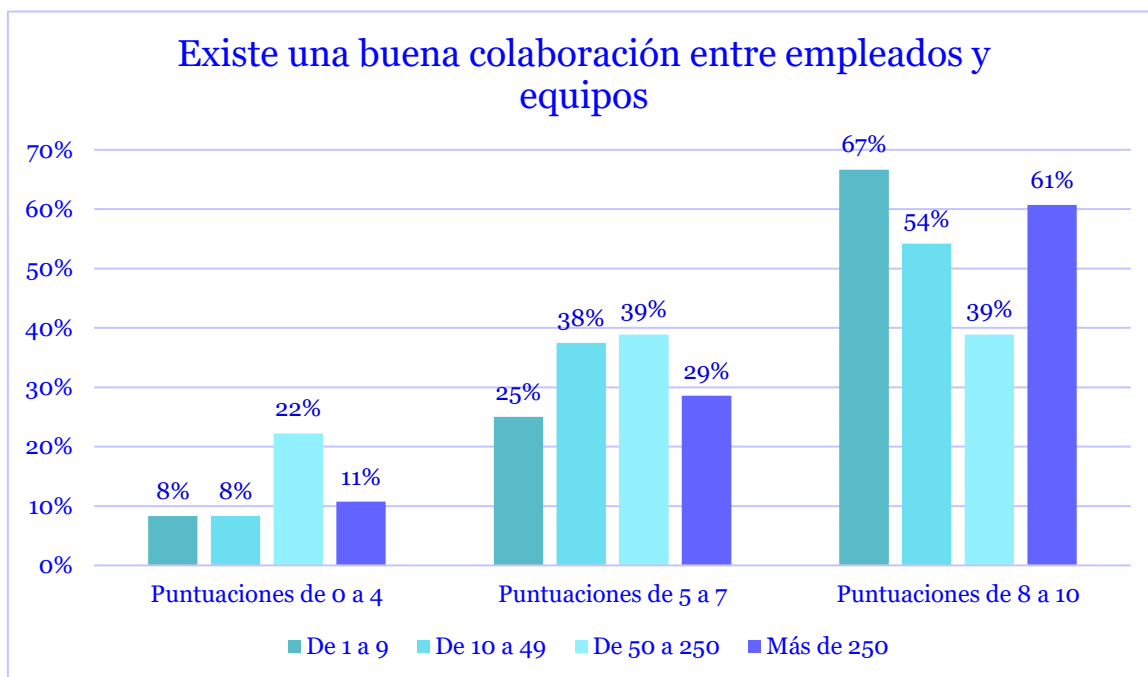
Gráfico 5. Respuestas de los encuestados respecto al acceso a la información necesaria por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **colaboración entre los equipos** que conforman la empresa vemos que es mayor en ambos extremos, tanto en las empresas de menor tamaño como en las empresas de mayor tamaño, 67% y 61%, en cambio es en las empresas intermedias donde la colaboración se da en menos ocasiones solo un 39% y 54%. La colaboración entre equipos parece una constante en las empresas ya que los niveles que subrayan poca colaboración solo representan el 8%, el 8%, el 22% y 11% referidos a las empresas de menor a mayor tamaño.

Gráfico 6. Respuesta de los encuestados respecto a la colaboración entre equipos, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de los **intentos de las empresas por mantener a los trabajadores motivados** podemos ver cómo hay un pico del 50% de empleados pertenecientes a empresas medianas de entre 50 y 250 empleados que, según los empleados, no tratan de fomentar la motivación entre los trabajadores.

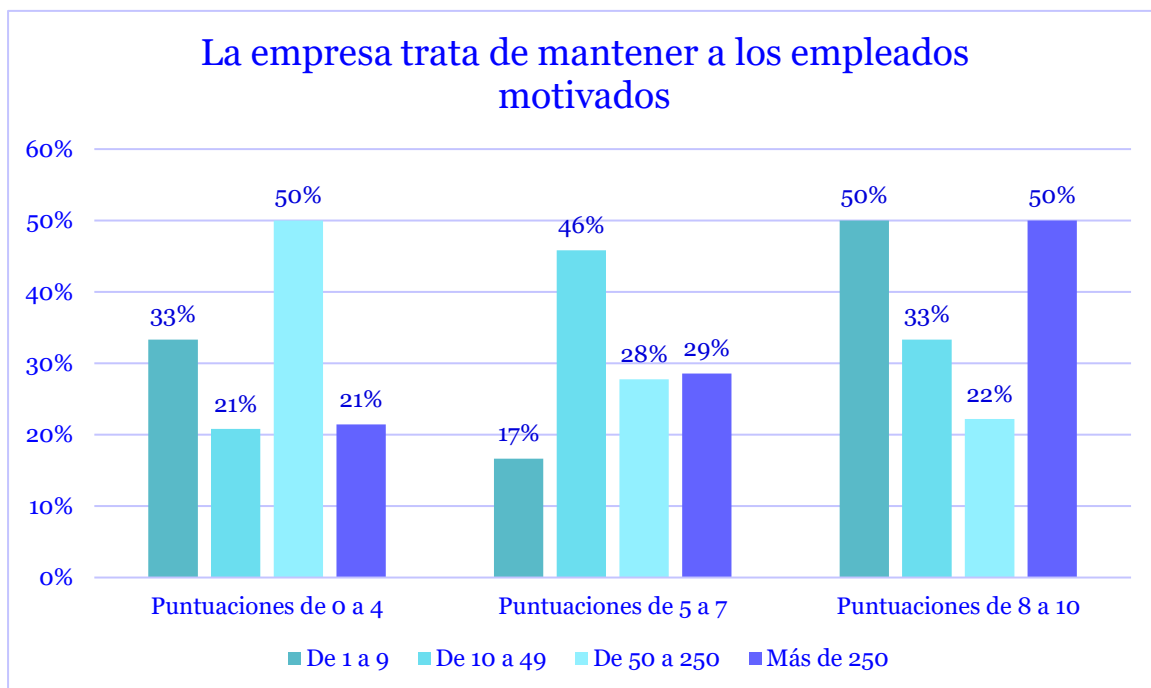
Los datos aportados por estos trabajadores les sitúa como el tipo de empresas que menos esfuerzo hace en este aspecto ya que tan solo el 22% valoran muy positivamente los esfuerzos. También es un valor alto las relativas a las empresas más pequeñas, entre 1 y 9, que representan el 33% del total para su categoría, pese a que un 50% afirma que sí.

En el resto de las categorías, las grandes empresas vuelven a destacar por encima del resto al afirmar la mitad de sus trabajadores que la empresa sí trata de mantener motivados a los empleados.

Si calculamos la media de respuestas vemos que 31% de los trabajadores de todas las empresas ha votado entre el 1 y el 4; el 30% entre el 5 y el 7; y el 39% entre 8 y el 10%

En definitiva, la valoración de la motivación de los equipos por parte de los trabajadores muestra niveles muy similares recogiendo casi la misma parte de votos en cada tramo de puntuación siendo algo más elevado en las elevadas.

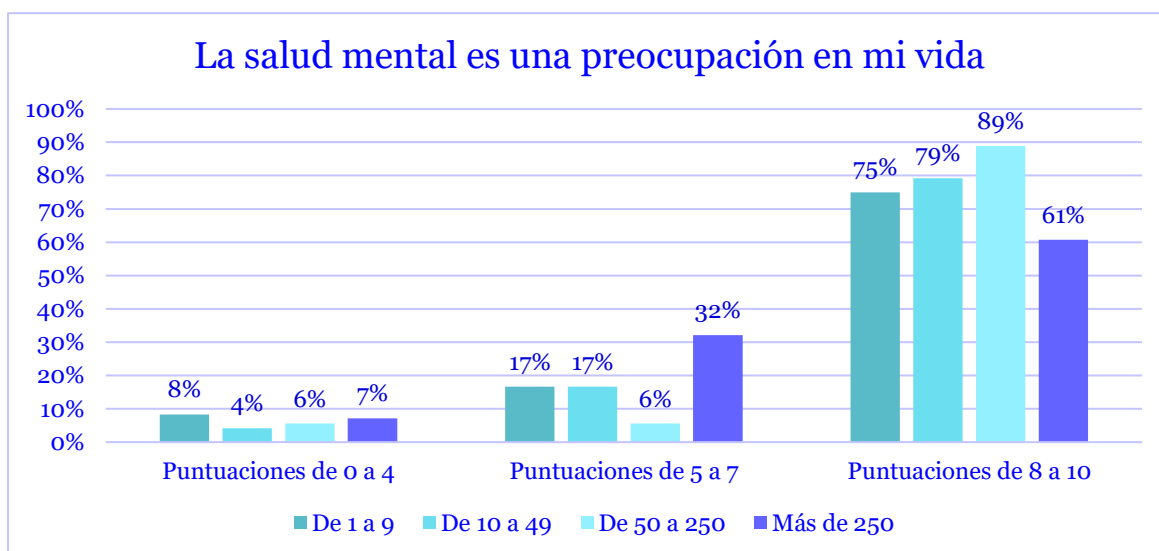
Gráfico 7. Respuesta sobre la valoración de los encuestados sobre los intentos de sus empresas por mantenerlos motivados, por tamaño de empresa.



Fuente: Elaboración propia

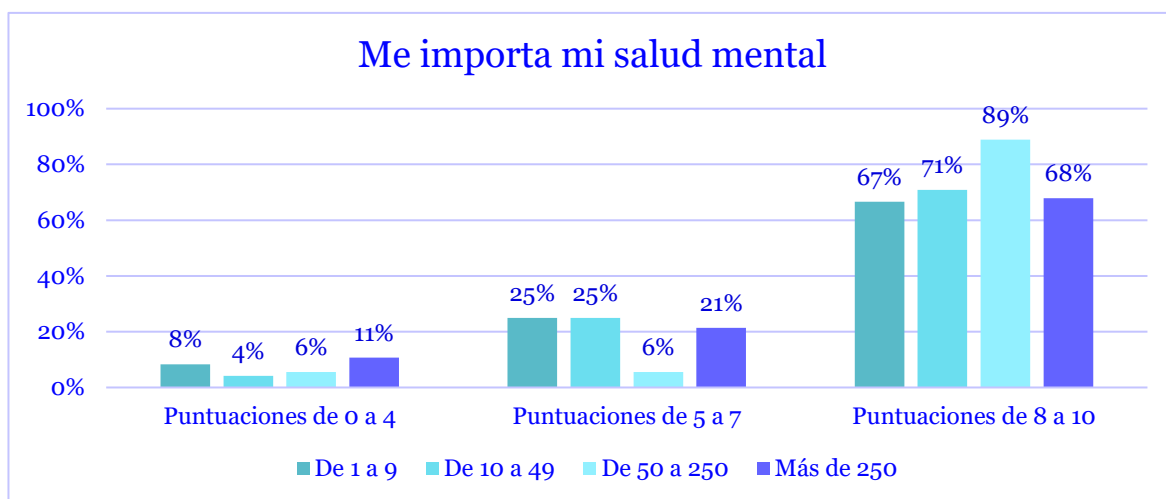
En las siguientes preguntas se analiza la **percepción sobre la salud mental** como problema global y las acciones llevadas a cabo por las empresas para paliar la situación.

Gráfico 8. Respuestas sobre la importancia de la salud mental en general en los encuestados, por tamaño de empresa.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Respuestas de los encuestados sobre la importancia que le dan a su propia salud mental, por tamaño de empresa



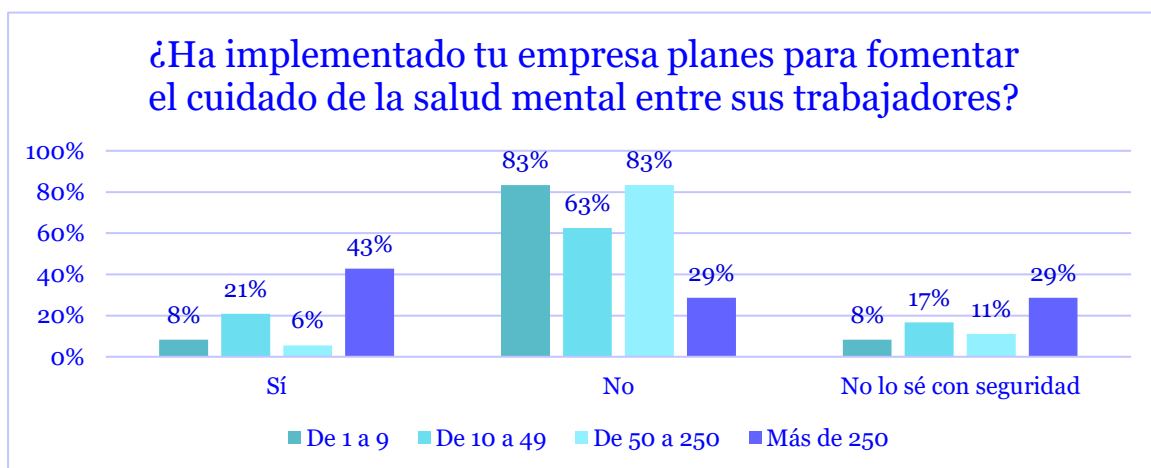
Fuente: Elaboración propia

Indiscutiblemente la salud mental, entendido como problema a nivel social, es una preocupación para la mayoría de los encuestados y un aspecto importante para el resto.

Algo menores, aunque muy altos son los valores obtenidos al preguntar en qué grado te importa o cuidas tu salud mental.

Gracias a estas dos preguntas observamos como en general es una prioridad para la sociedad el cuidado de la salud mental. Como se ha hecho referencia en las páginas anteriores, el 12% de la población sufre de algún tipo de salud mental y cada vez más desde hace años se ha ido tomando conciencia, sobre todo a raíz de la pandemia de Covid-19.

Gráfico 10. Implementación de planes de cuidado de salud mental, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia

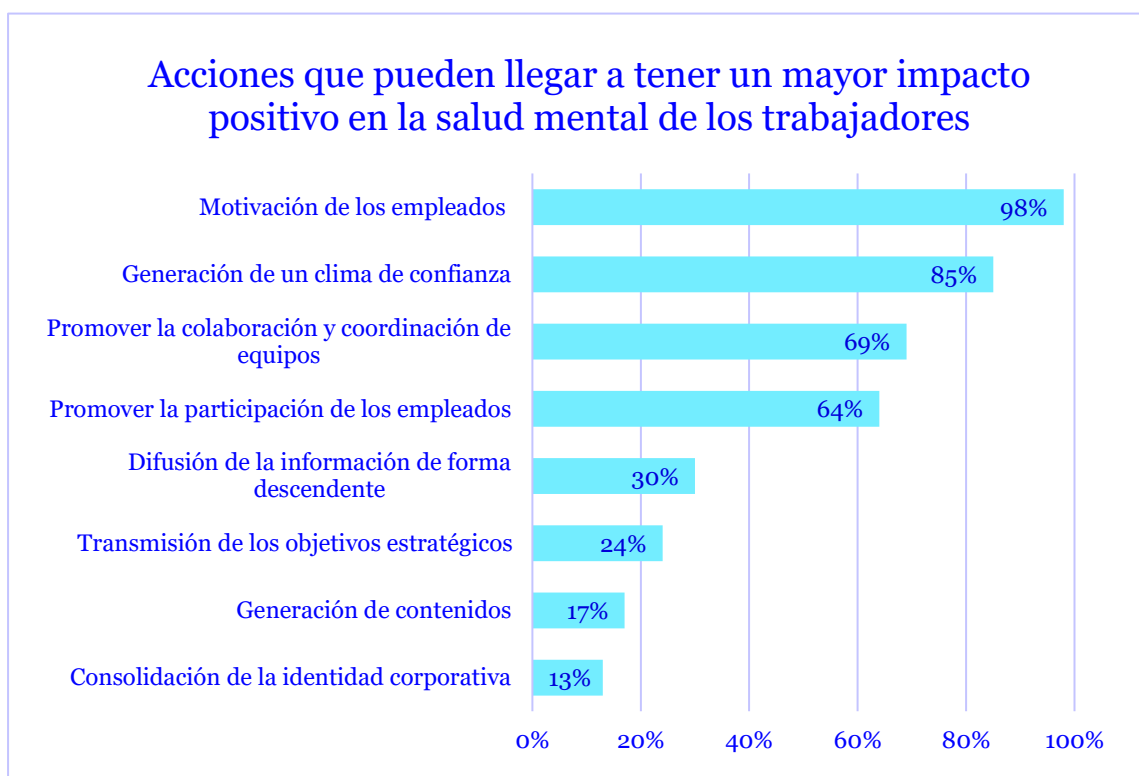
Pese a ser una prioridad para los trabajadores, la absoluta mayoría de las empresas menos de 250 empleados tienen como asignatura pendiente la aplicación de políticas, medidas o programas que fomenten el cuidado de la salud mental de los trabajadores.

Esta labor sí la han cumplido las empresas de mayor tamaño ya que solo el 29% de sus empleados ha indicado que no se han implementado medidas y otro 29% que no lo sabe con seguridad.

No lo sabe con seguridad puede indicar dos posibilidades, que no se han aplicado, pero no se está seguro o que sí se han aplicado, pero no se sabe, lo que determinaría que la comunicación de estas políticas aplicadas no se ha hecho correctamente, lo que es preocupante en el 29% señalado por los empleados de grandes empresas.

En el cuestionario se han incluido preguntas para **conocer la valoración y efecto que tienen distintas acciones y funciones de la comunicación interna** en la salud mental de los empleados.

Gráfico 11. Acciones que pueden tener mayor impacto positivo en la salud mental de los trabajadores.



Fuente: *Elaboración propia*

Los encuestados al ser preguntados por la identificación de las 4 acciones que mayor impacto positivo tienen sobre su salud mental han incluido en el 98% de las respuestas el fomento de la motivación, un 85% la generación de un clima de confianza, un 69% la colaboración y coordinación de equipos y 64% el fomento de participación de los empleados.

Anteriormente veíamos como el fomento de la motivación de los empleados por parte de los equipos en las empresas no era que realmente destacase como algo positivo. Las

acciones que la empresa puede llevar a cabo para motivar a los trabajadores van más allá de las acciones comunicativas como por ejemplo ofrecer salarios competitivos, mejorar las condiciones de trabajo y conciliación o fomentar el desarrollo del empleado, pero las acciones comunicativas pueden marcar la diferencia.

En la parte baja de la tabla vemos acciones puramente comunicativas, la difusión de información, la transmisión de los objetivos estratégicos, la generación y la consolidación de la identidad corporativa son aspectos que pueden ser positivos para mejorar la salud mental de los empleados, pero no serán suficientes por sí solas para conseguirlo.

La siguiente pregunta está destinada a **conocer la valoración que le dan los trabajadores a la ejecución por parte de la comunicación interna a las mismas acciones de la pregunta anterior.**

En esta pregunta las respuestas están más equilibradas en las respuestas recibidas. Destacan de mayor a menor como acciones mejor ejecutadas la promoción de la participación y la consolidación de la identidad corporativa con un 59% cada una; un 57% para el fomento de la colaboración y coordinación de empleados; la transmisión de los objetivos estratégicos un 55% y la generación de contenidos un 53%. Al contrario de la pregunta anterior, la generación de un clima de confianza solo ha sido elegida por un 41% de los encuestados, pero lo más destacado de todo es que la motivación de los empleados parece ser una asignatura pendiente ya que solo el 27% de los encuestados considera que se está haciendo correctamente a pesar de ser la más importante para ellos. Por tanto, las acciones que los trabajadores consideran que mayor efecto positivo pueden llegar a tener son las que consideran, a su vez, peor ejecutadas.

Gráfico 12. De las acciones realizadas, cuales realizan de mejor manera en las empresas de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

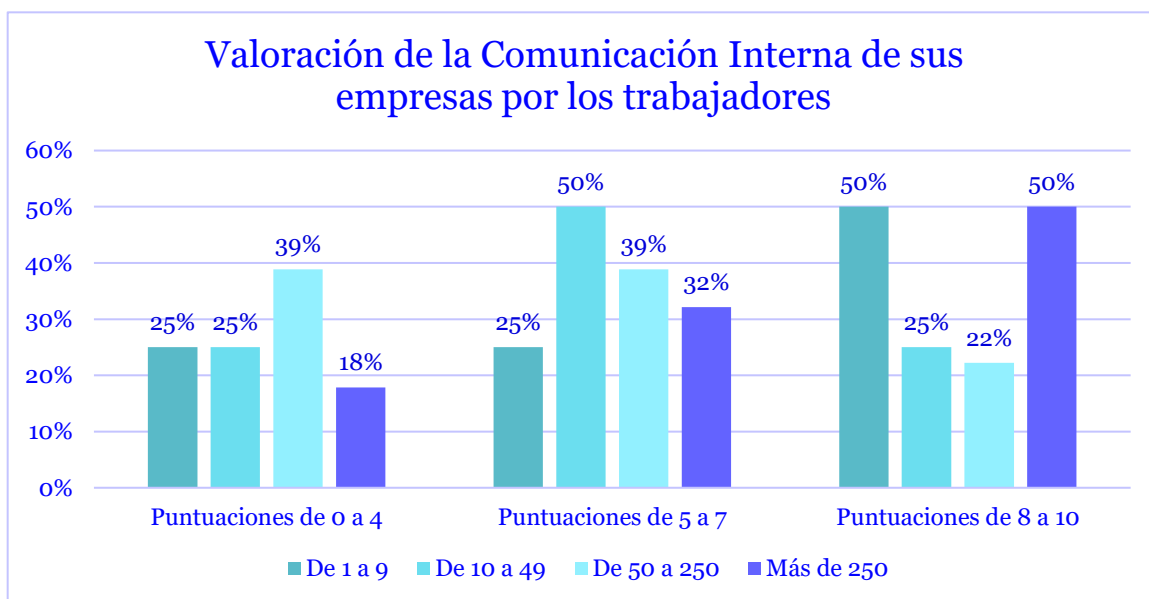
Visto los contrastes en las valoraciones debemos observar que nota le dan los empleados a la comunicación interna. Para sacar una nota general en una escala de 0 a 10, donde tomaremos únicamente las respuestas 9 y 10 como positivas, 7 y 8 serán neutros y menores 6 serán detractores, de acuerdo con el Net Promoter Score, usado por una gran parte de las corporaciones para medir el grado de éxito de sus acciones. Según lo anterior la comunicación interna desarrollada por las empresas obtendría una nota 33% lo que resulta un resultado bastante positivo. En esta escala una nota mayor de 0% es considerada positiva y siendo superiores a 50% un valoración excelente (Wikipedia, s.f).

Las **valoraciones de la comunicación interna**, según la pertenencia a los distintos tamaños de empresa, son bastante desiguales.

Observamos que aquellos que pertenecen a las organizaciones de más de 250 empleados son los que mejor valoran la labor de la comunicación interna, en total, un 50% de ellos creen que es muy buena y solo el 18% la valoran negativamente. La mitad de los empleados de las empresas entre 10 y 49 consideraron que la comunicación interna es una función que desarrolla de forma normal sin destacar especialmente como algo positivo. En los extremos se recogieron la misma cantidad de votos, un 25% en cada lado. En peor consideración tienen los empleados de empresas medianas, aquellas de 50 a 250 empleados.

Solo el 22% de trabajadores de estas empresas valoran muy positivamente esta labor y el resto de las valoraciones obtienen un 39%, lo que nos puede indicar que, en estas empresas, que están en un punto intermedio entre pequeñas y grandes, la coordinación es más complicada por el mayor tamaño y porque la cantidad de recursos es menor que en empresas grandes. La valoración de las empresas pequeñas muestra que, en general, que es una acción que se lleva a cabo de manera adecuada.

Gráfico 13. Valoración de la comunicación interna por los trabajadores, por tamaño de empresa.



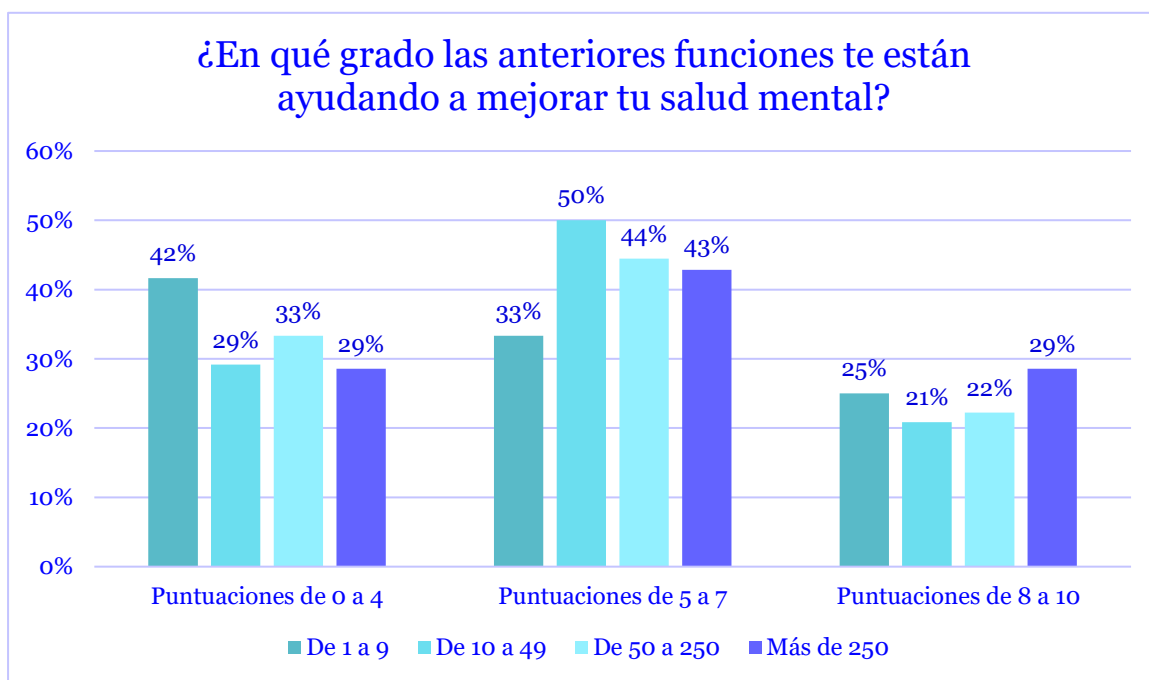
Fuente: Elaboración propia

Por último, se preguntó **en qué grado las funciones de la comunicación interna están ayudando a mejorar la salud mental de los trabajadores.**

Los resultados muestran una minoría de votos en la parte alta de la tabla, concentrando todos los votos de las distintas categorías de empresas entre el 21% y el 29%. La mayor parte de los votos se concentran en valoraciones positivas, pero no demasiado altas, estas son entre 5 y 7. Algo menos de votos, pero más cantidad que de votos muy positivos han tenido las valoraciones negativas, entre el 29% y el 42%.

En conclusión, según estos datos podemos ver que en muy pocos casos la comunicación interna puede ayudar a mejorar la salud mental de los trabajadores y que los trabajadores creen que las funciones desarrolladas por esta no les están ayudando o están ayudando muy poco.

Gráfico 14. Grado en el que las acciones de comunicación interna están ayudando a mejorar la salud mental de los trabajadores, por número de empresa.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La primera hipótesis que se planteaba en esta investigación afirmaba que **“los trabajadores no creen que la comunicación interna les esté ayudando lo suficiente a cuidar su salud mental”**. Esta hipótesis estaba íntimamente relacionada con uno de los objetivos planteados que era determinar si los trabajadores piensan que la empresa, a través de sus acciones, están repercutiendo positivamente en su salud mental.

Observando los datos obtenidos por la encuesta, se puede afirmar que no están ayudando en gran medida, aunque sí un poco, ya que la mayor parte de los encuestados

contestaron positivamente a esta pregunta, pero estas respuestas se concentraban mayoritariamente en las puntuaciones medias entre 5 y 7.

Este descubrimiento refuta nuestra primera hipótesis que afirmaba que los trabajadores no creen que la comunicación interna les esté ayudando lo suficiente a cuidar su salud mental. A pesar de ser refutada, habría que ampliar dicha investigación para confirmar de manera clara la posición de los encuestados, ya que la mayoría de las respuestas se encontraba entre las puntuaciones medias. Como hemos ido confirmando a lo largo de estas conclusiones, la comunicación interna no puede por sí sola mejorar el bien estar de los empleados, pero sí darle un impulso más.

La segunda hipótesis de esta investigación afirmaba que “los directores de comunicación no tienen en cuenta la salud del trabajador a la hora de crear planes de comunicación”, relacionado con el objetivo establecido de averiguar si los directores de comunicación tienen en consideración los posibles efectos de la comunicación en la salud mental de los trabajadores a la hora de diseñar sus planes comunicativos.

Para ello, contactamos con María Gómez Rodríguez, directora de comunicación de Aena, y realizamos una entrevista semiestructurada para profundizar en cómo se gestionaba la comunicación interna en su organización.

A través de las respuestas recogidas en la entrevista pudimos ver cómo la gestión de temas psicosociales es llevada a cabo por el equipo de prevención de riesgos, que se encarga de poner las herramientas para que los empleados que necesiten apoyo puedan encontrarlo. El departamento de comunicación, por su parte, incluye semanalmente en su boletín interno una sección destinada al bienestar, aquí incluyen puntualmente recomendaciones para los autocuidados en salud mental.

En general, la gestión de aspectos del bienestar de los trabajadores es una responsabilidad del departamento de recursos humanos, en Aena denominado Dirección de Personas.

Por otro lado, la organización lleva a cabo otras acciones que suman en pro de mejorar un clima positivo, como la generación de manuales de buenas prácticas comunicativas, la formación de portavoces y resolución de conflictos, en la que se colabora con el área de recursos humanos.

La salud mental no es una prioridad ni un objetivo para este departamento, ya que como nos indica María Gómez el objetivo principal es alinear a los equipos con los objetivos de la compañía, y entiendo por “alinear” hacerles parte de ellos y despertar en el trabajador un sentido de pertenencia al equipo.

De esta manera, queda confirmada la hipótesis que se planteaba al inicio de esta investigación en la que afirmábamos que “los directores de comunicación no tienen en cuenta la salud mental del trabajador a la hora de crear planes de comunicación”.

La tercera hipótesis afirmaba que “aspectos comunicativos, como la cantidad de información recibida, o aspectos sociales, como la participación con los compañeros, el sentimiento de equipo, la valoración del trabajo, el nivel de empatía de los responsables o la generación de un clima de confianza, influyen en la salud mental de los trabajadores”.

Teniendo en cuenta el objetivo principal del trabajo que era descubrir si hay relación entre la gestión de la comunicación interna en una empresa y la salud mental de sus trabajadores, pensábamos que una adecuada gestión y uso de las herramientas de comunicación podía aumentar el bienestar de los trabajadores y, para ello, se llevó a cabo una investigación cuantitativa a través de una encuesta.

Los resultados obtenidos mostraron que aquellas funciones de la comunicación relacionadas con la motivación, la generación de un clima de confianza y la promoción de la colaboración de equipos eran las que mayor impacto positivo podrían llegar a tener en su salud mental, pero son precisamente estas funciones las que el departamento de comunicación desempeña en colaboración con otras áreas.

La motivación del equipo puede verse aumentada por otros factores que van más allá de la comunicación como el sueldo, la conciliación o las condiciones laborales. El clima de confianza puede verse mejorado a través de herramientas comunicativas, pero no es una labor exclusiva de los departamentos de comunicación, ya que el departamento de recursos humanos también debe asegurar las condiciones para que este clima positivo sea posible, así como la colaboración de los equipos, que también depende los modelos de gestión de la empresa.

En definitiva, cuando a los encuestados se les preguntó por las cuatro acciones que consideraban, en su opinión, que tenían un mayor impacto en su salud mental, las acciones comunicativas se sitúan entre las menos votadas, es decir, para los encuestados tienen un rol de apoyo, pero no principal.

Estos resultados confirman la última hipótesis planteada en esta investigación, pues los aspectos comunicativos a pesar de no tener un rol principal en la salud mental de los trabajadores influyen y se valoran positivamente en la mejora de esta.

Por tanto, podemos decir que la comunicación interna puede marcar la diferencia y llevar a la excelencia la gestión de la empresa en salud mental en sus diferentes departamentos y estrategias, pero que, sin ella, se podrían conseguir igualmente los objetivos marcados. La comunicación interna puede ayudar a mejorar el bienestar de los trabajadores, pero no conseguirlo por sí sola.

Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

Se identifican varias posibles líneas de investigación, así como algunos aspectos que pueden mejorarse para aportar una mayor solidez al trabajo realizado y que ahora mismo limitan su validez.

Para hacer más fiables los resultados de la encuesta será necesario aumentar la cantidad de datos recogidos, así como conseguir una muestra que pueda representar mejor la realidad y que no contenga datos tan desproporcionados como los recogidos por la

encuesta llevada a cabo. Además, resulta interesante ampliar también el número de entrevistas a directores de comunicación para poder comparar respuestas según tamaño de empresas y sectores.

Se considera que el trabajo ha aportado una revisión de la literatura hasta ahora existente bastante completa y que permite a profesionales de la comunicación interna obtener algunas ideas de acciones a implementar o en las que centrar esfuerzos para mejorar los niveles de motivación y salud mental de los empleados.

Por último, se identifica como posible futura línea de investigación la puesta en marcha de una investigación que pruebe las conclusiones recogidas en este trabajo en una muestra real de trabajadores, por ejemplo, analizar los resultados de acciones que ayuden al bienestar de los empleados con esas mismas acciones, pero transmitidas correctamente a través de la comunicación interna.

Anexos

FIGURA 1. Evolución de número de búsquedas del concepto salud mental en el buscador Google. Fuente: Google Trends.



ANEXO 1. Cuestionario para trabajadores

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. No binario
- d. Prefiero no decirlo
- e. Otro

2. Edad

- a. 16-25
- b. 26-34
- c. 35-45
- d. 46-54
- e. 55-65

3. ¿En qué sector se ubica tu empresa?

- a. Administración Pública
- b. Consultoría
- c. Distribución
- d. Educación
- e. Energía
- f. Entretenimiento
- g. Finanzas
- h. Industria

- i. Ingeniería
- j. Salud
- k. Sector primario
- l. Seguros
- m. TIC
- n. Transporte
- o. Turismo
- p. Comunicación
- q. Otro

4. ¿Cuántos trabajadores hay en tu empresa?

- a. 1-9
- b. 10-49
- c. 50-250
- d. Más de 250

5. Valora del 0 a 10 las siguientes afirmaciones (0 – nada de acuerdo / 10 - Totalmente de acuerdo)

- a. El trabajo que realizo me gusta
- b. Me siento motivado por mi trabajo
- c. El clima laboral en mi empresa es bueno
- d. Mi participación en proyectos que se promueven para fomentar el sentimiento de equipo es alta
- e. Tengo la información (políticas, procedimientos, cambios organizativos, metas y objetivos, proyectos, entre otros temas importantes para el funcionamiento de la empresa) suficiente sobre mi empresa
- f. Mi trabajo es valorado por compañeros y responsables
- g. Existe una buena colaboración entre empleados y equipos
- h. La empresa trata de mantener a los empleados motivados
- i. La salud mental es una preocupación en mi vida
- j. Me importa mi salud mental

- 6. ¿Ha implementado tu empresa planes para fomentar el cuidado de la salud mental entre sus trabajadores?**
- Sí
 - No
 - No lo sé con seguridad
- 7. Selecciona las 4 funciones que puedan llegar a tener un mayor impacto positivo en tu salud mental:**
- Consolidación de la identidad corporativa
 - Difusión de la información de forma descendente
 - Transmisión de los objetivos estratégicos
 - Promover la participación de los empleados
 - Promover la colaboración y coordinación de empleados
 - Generación de contenidos
 - Generación de un clima de confianza
 - Motivación de empleados
- 8. De 0 a 10, ¿Cómo valorarías la Comunicación interna en tu empresa? (0 – muy deficiente / 10 – difícilmente mejorable)**
- 9. De las siguientes funciones, selecciona las 4 que mejor crees que desempeña la comunicación interna en tu empresa:**
- Difusión de la información de forma descendente
 - Consolidación de la identidad corporativa
 - Transmisión de los objetivos estratégicos
 - Promover la participación de los empleados
 - Promover la colaboración y coordinación de empleados
 - Generación de contenidos
 - Generación de un clima de confianza
 - Motivación de empleados
- 10. De 0 a 10, ¿En qué grado las anteriores funciones te están ayudando a mejorar tu salud mental? (0 – nada / 10 totalmente)**

Enlace a la encuesta:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRTSCqP0Jk6yJl8BtC66Xa45LKyxBbAvE5ofBvSUsBvRdbkw/viewform?usp=sf_link

ANEXO 2. Entrevista en profundidad semiestructurada con María Gómez Rodríguez, directores de comunicación en Aena.

1. Entre los planteamientos estratégicos de tu empresa, en el ámbito de RRHH, ¿hay alguna acción, plan o mecanismo que contemple el factor de salud mental de los trabajadores?

(Esto lo lleva RRHH. Lo pregunto).

Hay un área que se ocupa de temas psicosociales, en el área de Prevención. Hay una sección, además, en el boletín semanal (éste es de Comunicación Interna) que se dedica al "Bienestar", donde se publican contenidos de estos temas.

Además, hay un programa de Atención a la Conciliación, donde de forma anónima se puede pedir ayuda psicológica; y un convenio con Proyecto Hombre, para tareas de difusión y concienciación y tratamiento para quien lo necesite.

2. En caso positivo, ¿cuál? Desde cuándo está implementado y por qué se hizo. ¿Cómo se aplica? ¿Por quién? ¿Qué resultados está dando?

(Ídem anterior)

3. ¿En quién recae mayormente su gestión?

En la Dirección de Personas y Organización

4. ¿Existe un manual de buenas prácticas comunicativas para mejorar la comunicación responsable/subordinado?

Disponemos de un área que ayuda a los directivos y a los mandos intermedios a gestionar la comunicación con sus equipos.

a) ¿En qué departamento o bajo que responsabilidad está esa área? ¿Sabrías decirme qué pautas suelen darse para brindarles ayuda?

Dirección de Personas y Organización. No conozco el procedimiento íntegro ni en detalle, pero en mi caso, por ejemplo, me asesoraron sobre cómo abordar los distintos aspectos relacionados con RRHH: resolución de conflictos, tono, planteamiento de las estrategias...

5. ¿Se forma a los trabajadores en la resolución de conflictos?

Existen diversos recursos y personal en la Dirección de Personas que asesora para este tipo de situaciones.

6. ¿Se gestiona la formación en comunicación a los líderes de tu empresa?

Sí. Se realizan formaciones en comunicación de portavoces.

a) ¿La formación en comunicación incluye aspectos como inteligencia emocional o esta parte puede ir incluida en lo que respondes en la pregunta 5 sobre los conflictos?

En ambas.

7. ¿Te relaciones con el departamento de RRHH para apoyarles en labores comunicativas? ¿Qué tipo de labores?

La relación entre Comunicación y la Dirección de Personas es constante, pues se coordinan los contenidos que se difunden por los canales internos, los eventos externos a los que se asisten o que celebramos, las acciones de formación, de selección...

8. ¿Qué valor tiene la Comunicación interna en tu organización? ¿Qué objetivos principales se marca?

Es un área fundamental. Aunque forma parte de la Dirección de Comunicación, es tan transversal como la propia Dirección de Personas. En una organización con más de 9.000 personas en distintos países del mundo y en toda España es crítico que los mensajes fluyan en todas las direcciones: de arriba a abajo; de abajo a arriba; y en horizontal. Coordinado siempre con la Comunicación Externa porque, en una organización de semejante tamaño, cualquier comunicación interna es externa.

Su objetivo principal es alinear a los equipos con los objetivos de la compañía, y entiendo por "alinear" hacerles parte de ellos. El concepto de "sentido de pertenencia" está muy manido, pero es indispensable dedicarle recursos a esto, porque la organización no lograría ninguno de sus objetivos sin el trabajo conjunto de los equipos.

a) ¿Cómo medís el sentimiento de pertenencia? Imagino que, con encuestas formularios, niveles de participación en proyectos y similares.

Sí

9. ¿Qué tareas suelen centrar la atención del departamento? ¿Cuáles son las más extraordinarias?

Lo principal es la comunicación fluida, constante, veraz y honesta de los mensajes que permiten involucrar a los equipos en los objetivos de la compañía. Y para ellos, además de contenidos, es imprescindible mantener activos canales de comunicación.

No debe haber nada especialmente extraordinario, pues lo relevante es la constancia.

Referencias

- Almenara Roy, Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). Comunicación interna en la empresa / [autores:] Jaume Almenara Aloy (coord.), Marina Romeo Delgado, Xavier Roca Pérez (col.). UOC.
- ÁVILA, JAQUELINE. (2014). El estrés un problema de salud del mundo actual. Revista CON-CIENCIA, 2(1), 117-125. Recuperado en 29 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-02652014000100013&lng=es&tlng=es.
- Ayuso, S., Ayuso, S., & Ayuso, S. (2023, 7 junio). La Comisión Europea libera 1.230 millones de euros para impulsar políticas de salud mental. El País. <https://elpais.com/sociedad/2023-06-07/la-comision-europea-libera-1230-millones-de-euros-para-impulsar-politicas-de-salud-mental.html>
- Campos Villegas, M.C. (2007). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial, Editorial ECOE, Bogotá: Colombia.
- Castro Rodríguez. (2021). Liderazgo, comunicación organizacional y motivación de los trabajadores en la industria maquiladora de Nogales, Sonora. Sintaxis, 1(6), 210–222. <https://doi.org/10.36105/stx.2021n6.09>
- Cinfasalud. (s.f.). Estrés. Cinfasalud. Recuperado el 6 de mayo de 2023, de <https://cinfasalud.cinfa.com/p/estres/>
- Cuenca Fontbona, Verazzi, L., & Rom, J. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna / Joan Cuenca, Laura Verazzi; prólogo de Josep Rom Rodríguez. Editorial UOC.
- Estanyol i Casals, E. [Elisenda]; López Arroyo, A. [Aina] (2023). Guía para la elaboración del trabajo final de máster: Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos (2.ª ed.) [recurso de aprendizaje textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Feafes Galicia. (s. f.). ¿Qué es la salud mental? <https://feafesgalicia.org/salud-mental/que-es-la-salud-mental/>
- Goleman, Markman, A., McKee, A., David, S., Harvard Business Review, H. B. R., & Trabal, B. (2022). Inteligencia Emocional: Cómo Las Emociones Intervienen en Nuestra Vida Personal y Profesional. Editorial Reverté.
- Gómez-Acosta, A., Sierra-Barón, W., Vinaccia-Alpi, S., Clavijo-Bolívar, M. E., Salcedo, K., & Yedinson, F. A. (2022). Evaluación del burnout en psicólogos colombianos. Psicología Desde El Caribe, 39(1) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evaluación-del-burnout-en-psicólogos-colombianos/docview/2649312037/se-2>

- María Guadalupe Quezada Valadés, & Torres López, T. M. (2017). Representaciones sociales de la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la salud, La Piedad, Michoacán, México. *Revista Salud Bosque*, 7(1). <https://doi.org/10.18270/rsb.v7i1.2093>
- Morató Bullido. (2016). *La comunicación corporativa* / Jordi Morató. Editorial UOC.
- National Library of Medicine. (2023). Ansiedad. MedlinePlus. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://medlineplus.gov/spanish/anxiety.html>
- Velásquez Peralta. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. In *Crescendo*, 6(2), 77–88.
- MOTIVACIÓN: CONDUCTA Y PROCESO. (s. f.). <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Pérez et al. (2012) PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO (8ª INICIATIVA DE LA ENWHP). Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/362212/Promoci%C3%B3n+de+la+salud+mental+en+el+trabajo+%28%2AA+iniciativa+de+la+ENWHP%29+%282012%29.pdf/b76d8dfe-205f-432f-973c-17c99d55a454?version=1.1&t=1557629070596&download=true>
- Pinto Yerovi. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia : didáctica y educación*, 3, 179–186.
- Revuelto-Taboada. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7–26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- UP Spain. (s.f.). Escucha Activa. Blog de UP Spain. Recuperado de <https://www.up-spain.com/blog/escucha-activa/>
- Said Fenando, A. M., Maria Jose, T. P., Rodriguez, M. A., Polo Vargas, J. D., & Gutiérrez-Carvajal, O. I. (2022). Características del diseño del trabajo y su relación con el bienestar y la salud. *Psicología Desde El Caribe*, 39(1) <https://www.proquest.com/scholarly-journals/características-del-diseño-trabajo-y-su-relación/docview/2649311437/se-2>
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/uoc/titulos/66694>

Wikipedia. (s.f.). Net Promoter Score. En Wikipedia. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

World Health Organization. (2022). Depresión. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>

Zapata Palacios. (2016). Industria de la comunicación y economía digital: guía básica del Dircom. Editorial UOC.