

ESTUDIS
DE RECERCA
DIGITALS

21

Joan Cuenca Fontbona (dir.)
Marc Compte Pujol
Irene Cruz Gómez
Joaquim Espín Sánchez
Alba Ramírez Pagès

Comunicació interna per al benestar emocional a l'Administració local: experiència de l'Ajuntament de Barcelona



Generalitat
de Catalunya

Comunicació interna per al benestar emocional a l'Administració local: experiència de l'Ajuntament de Barcelona

Joan Cuenca Fontbona (director)
Marc Compte Pujol
Irene Cruz Gómez
Joaquim Espín Sánchez
Alba Ramírez Pagès

Barcelona, octubre de 2025

Estudis de Recerca Digitals, núm. 21



Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Aquesta publicació es basa en el treball *Comunicació interna i salut emocional en l'entorn laboral de l'Administració pública (CISEELAP)*, que va obtenir una subvenció per a l'elaboració de treballs de recerca sobre Administració pública concedida per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (RESOLUCIÓ PRE/3668/2022, de 21 de setembre, per la qual s'aprova la convocatòria anticipada de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública i polítiques públiques per a l'any 2023, ref. BDNS 657386). La redacció de la present versió va finalitzar al febrer de 2025.



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconeguin explícitament els autors, i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

COMUNICACIÓ INTERNA PER AL BENESTAR EMOCIONAL A L'ADMINISTRACIÓ LOCAL:
EXPERIÈNCIA DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA

Col·lecció: Estudis de Recerca Digitals, núm. 21

Autors: Joan Cuenca Fontbona (director), Marc Compte Pujol, Irene Cruz Gómez, Joaquim Espín Sánchez, Alba Ramírez Pagès.

El projecte de recerca en el qual es basa aquesta publicació ha comptat amb la col·laboració de: Maria Rodríguez Rodríguez, Montserrat Serra Torrent, Maria Laura Verazzi Kuyumchoglu.

© 2025, Joan Cuenca Fontbona (director), Marc Compte Pujol, Irene Cruz Gómez, Joaquim Espín Sánchez i Alba Ramírez Pagès

© 2025, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Coordinació editorial i correcció lingüística: Servei de Recerca, Innovació i Transferència de l'EAPC
Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Primera edició: octubre de 2025

ISBN: 978-84-10393-93-6 (PDF)

978-84-10393-94-3 (epub)

DOI: 10.58992/erd.2025.21

Aquest document digital és accessible al [repositori de l'EAPC](#), dins la col·lecció [Estudis de Recerca Digitals](#).

Índex

1. Presentació de la recerca	7
2. Introducció	9
2.1 La comunicació i la salut	10
2.2 El rol de la comunicació interna en la salut emocional	12
2.3 Les dimensions de la comunicació interna i la salut emocional	14
2.3.1 Els canals de comunicació interna	15
2.3.2 Els continguts de comunicació interna	16
2.3.3 La intencionalitat comunicativa de la comunicació interna	16
2.4 La comunicació interna i la identitat corporativa	20
3. Metodologia	23
3.1 Recerca col·laborativa	28
4. Resultats	30
5. Conclusions	45
5.1 Limitacions de l'estudi	47
6. Recomanacions	48
6.1 Estratègies d'actuació	52
6.2 Estratègies de detecció	54
6.3 Estratègies de prevenció	55
7. Impacte previst	57
8. Referències	58
9. Annex	71

Índex de figures

Figura 1. Piràmide de la comunicació interna i la salut emocional.	15
Figura 2. Model d'anàlisi.	25
Figura 3. Distribució i atributs bàsics de les variables compostes "benestar emocional" i "sentiment de pertinença"	28
Figura 4. Relació entre nombre de canals utilitzats i component emocional.	31
Figura 5. Puntuació mitjana i intervals de confiança en el benestar emocional segons el principal tema d'interès en la comunicació interna	34
Figura 6. Puntuació mitjana i intervals de confiança en el benestar emocional segons el model comunicatiu.	36
Figura 7. Puntuacions mitjanes predites de benestar emocional segons el model de regressió	37
Figura 8. Correlació entre el benestar emocional i el sentiment de pertinença.	38
Figura 9. Predicció de sentiment de pertinença segons models de comunicació i canals utilitzats.	42

Índex de taules

Taula 1. Operativització dels conceptes	26
Taula 2. Juxtaposició dels diferents models de regressió utilitzats per analitzar el sentiment de pertinença	44

1. Presentació de la recerca

El present estudi deriva del projecte de recerca *Comunicació interna i salut emocional en l'entorn laboral de l'Administració pública (CISEELAP)*, impulsat amb el suport de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. El projecte està liderat pel Dr. Joan Cuenca Fontbona, de la Universitat Ramon Llull (URL), amb la participació del Dr. Marc Compte Pujol, de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i la URL, de la Dra. Alba Ramírez Pagès i del doctorand Joaquim Espín Sánchez, també de la URL, i de la Dra. Irene Cruz Gómez, de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). La recerca ha estat possible gràcies a la col·laboració activa de l'Ajuntament de Barcelona, amb la mentoria institucional de Maria Rodríguez Rodríguez, i amb l'aportació experta de Maria Laura Verazzi Kuyumchoglu, en representació de l'Asociación de Directivos y Referentes de Comunicación Interna (DIRCI), i de Montserrat Serra Torrent, de la Fundació Barbosa & Petit, ambdues vinculades a la societat civil i especialitzades en l'àmbit objecte de la recerca.

L'Organització Mundial de la Salut (OMS) adverteix que els problemes de salut mental podrien esdevenir la principal causa de discapacitat el 2030. En aquest context, la comunicació és clau per mantenir la salut mental i emocional, ja que no només transmet informació, sinó que també crea comprensió i suport emocional.

Aquest estudi explora la influència de la comunicació interna en la salut emocional i en el sentiment de pertinença del personal de l'Ajuntament de Barcelona. La metodologia ha combinat una primera part qualitativa amb entrevistes i grups de discussió, seguida d'una fase quantitativa basada en enquestes a 1.057 participants, que representen el 8,5 % del personal del consistori. S'han estudiat tres dimensions de la comunicació interna: canals, continguts (corporatiu, professional i convivencial) i models comunicatius (informatiu, persuasiu i interactiu), així com les seves associacions amb la salut emocional i la identificació dels treballadors amb la institució.

Els resultats indiquen que la salut emocional de la plantilla presenta una associació positiva i significativa amb la diversitat de canals de comunicació, tot i que aquesta influència és moderada. Així, es confirma que, tot i contribuir a una millora emocional, la varietat de canals no és el factor determinant del benestar. Pel que fa als continguts, els temes de convivència (com ara la participació interna o la informació sobre altres companys) mostren un impacte més favorable en el benestar emocional en comparació amb els temes corporatius o professionals, cosa que evidencia la importància de promoure un ambient de col·laboració.

Quant als models comunicatius, el model persuasiu registra la influència més significativa sobre la salut emocional, seguit del model informatiu, mentre que el model interactiu hi té un impacte menor. Això suggereix que els treballadors valoren més la comunicació que els inspira i motiva que no pas aquella que simplement fomenta el diàleg o la interacció.

Respecte al sentiment de pertinença, l'anàlisi mostra que aquest sentiment augmenta a mesura que millora el benestar emocional, la qual cosa implica una associació directa i forta entre ambdós factors. A més, el benestar emocional no només té un efecte positiu per si mateix, sinó que també amplifica l'impacte dels canals i dels continguts comunicatius en la identificació dels empleats amb el consistori. L'anàlisi estadística confirma aquesta relació i indica que el model desenvolupat en l'estudi permet explicar fins al 65,7 % de la variabilitat observada en el sentiment de pertinença. Això significa que una gran part de les diferències en el grau de vinculació dels treballadors amb l'Ajuntament de Barcelona es pot atribuir als factors de comunicació interna i al nivell de benestar emocional.

Els resultats evidencien la importància d'una comunicació interna eficaç, ja que no només contribueix al benestar emocional, sinó que també reforça el vincle entre els empleats i la institució i és essencial per construir una identitat corporativa sòlida i compromesa.

L'estudi es presenta com un model replicable a altres administracions públiques, amb l'objectiu de reforçar una governança sostenible que situï les persones al centre de les polítiques institucionals i dels processos de presa de decisions en els àmbits del desenvolupament, la comunicació i la gestió de persones.

2. Introducció

La naturalesa de les administracions públiques exigeix un compromís ferm i constant amb la comunicació, concebuda com una eina estratègica fonamental que ha d'estar present en totes les decisions institucionals (Moreno-Sardà et al., 2017; Canel, 2018; Cuenca-Fontbona et al., 2022; Rodríguez i Sánchez, 2023). En aquest context, la comunicació amb els públics estratègics, tant interns com externs, esdevé una de les principals responsabilitats de qualsevol Administració pública. Més enllà de garantir la transparència, la comunicació institucional contribueix a enfortir la identitat de l'organització, en destacar el valor diferencial dels seus actius intangibles, amb la qual cosa se'n potencia la imatge i la reputació (Elías i Mascaray, 1998; García-Gordillo et al., 2021; Kinnear, 2022; Rodrich-Portugal, 2012). Aquesta comunicació integradora permet que l'Administració sigui percebuda com una entitat cohesionada, amb una cultura corporativa clara i uns valors alineats amb els interessos de la ciutadania, fet que resulta essencial per a la confiança i el compromís dels seus treballadors i treballadores, així com per a la percepció positiva del conjunt de la societat.

Actualment, els objectius i els temes prioritaris de la comunicació interna s'articulen al voltant de qüestions clau com ara la salut, el benestar i la seguretat del personal, més enllà de les funcions tradicionals com ara motivar i alinear l'equip (Cuenca-Fontbona i Estanyol, 2024). No obstant això, hi ha una manca de tradició d'aquesta disciplina dins de l'Administració pública, excepte en el cas d'algunes unitats funcionals o accions puntuals dins dels grans organismes públics. La comunicació és essencial per mantenir informades les persones que treballen en aquests entorns sobre les problemàtiques i les oportunitats presents, els objectius institucionals i els nous reptes. Una comunicació ben gestionada pot ajudar a prevenir malentesos que, en situacions d'incertesa o imprevist, podrien derivar en tensions emocionals no desitjades.

Fenòmens com ara la desvinculació laboral, la manca d'assistència a esdeveniments institucionals, l'absentisme, la reducció del rendiment, l'estrès psicosocial, el fenomen de l'abandonament silenciós, la frustració i el desencant o la síndrome d'esgotament professional (*burnout*) reflecteixen actualment una profunda insatisfacció en l'àmbit laboral. Diversos estudis indiquen que la comunicació interna pot contribuir a revertir aquestes situacions millorant les funcions socials de les emocions, com ara l'expressió del propi estat afectiu, la regulació de les interaccions amb altres persones i el foment de conductes prosocials que afavoreixen un ambient de treball més saludable.

Tot i que el benestar en el treball és àmpliament reconegut com un element crític, el benestar específic del personal de les administracions públiques ha estat poc estudiat en profunditat. Els estudis existents sovint aborden el benestar o altres característiques conductuals similars entre els empleats del sector públic o privat d'un país concret (Borst i Blom, 2021; García-Juan et al., 2019; Green, 2004; Chiang i Hsieh, 2012; Johari et al., 2018; Noblet i Rodwell, 2008; Bekkers i Tummers, 2018; Vigoda-Gadot i Meiri, 2008; Vigoda-Gadot et al., 2013). Pel que fa a la gestió de les emocions, destaquen els estudis de Guy i Newman

(2004) i de Mastracci et al. (2006), que examinen com els treballadors públics dels governs locals i estatals als Estats Units, incloent-hi la policia, els serveis socials i la salut pública, gestionen les seves emocions en la interacció amb la ciutadania.

Aquest estudi s'ha centrat en l'impacte de la comunicació interna sobre la salut emocional del personal de l'Ajuntament de Barcelona, prenent com a eixos tres dimensions fonamentals acordades amb la persona responsable de comunicació interna del consistori: els canals de comunicació, el tipus de contingut disseminat i el model intencional de comunicació. Aquestes dimensions ofereixen una perspectiva estructurada sobre la gestió de la comunicació interna i els seus efectes en el benestar emocional i la identificació dels empleats amb l'organització, elements que contribueixen a una administració més compromesa i cohesionada.

2.1 La comunicació i la salut

La pandèmia de la covid va desencadenar una sèrie de crisis consegüents, entre les quals destaca una preocupant "epidèmia" de problemes de salut mental. *L'Informe de salut dels joves a Catalunya* (Armelles-Sebastià et al., 2024) revela que, entre 2018 i 2022, el nombre de joves atesos als centres de salut mental va augmentar un 33 %, una dada alarmant que posa de manifest el desafiament creixent en aquest àmbit. Paral·lelament, l'informe anual del Sistema Nacional de Salut, publicat recentment pel Ministeri de Sanitat amb dades de 2023, indica que gairebé tres de cada deu persones, un 34 % de la població espanyola, pateix algun tipus de trastorn mental, la qual cosa evidencia l'abast generalitzat d'aquesta crisi (Ministerio de Sanidad, 2024).

A nivell mundial, l'Organització Mundial de la Salut (OMS) adverteix que els problemes de salut mental podrien esdevenir la causa principal de discapacitat el 2030, fet que assenyala la urgència d'abordar aquesta problemàtica amb més intensitat. Aquestes xifres reflecteixen l'impacte profund i prolongat de la pandèmia en la salut mental de la població, per la qual cosa cal una resposta urgent i efectiva per part de les institucions sanitàries, les polítiques públiques i la comunitat científica, que promogui accions de prevenció, suport psicològic i recursos per enfortir la salut mental. La necessitat creixent de mesures de prevenció i d'inversió en recursos per atendre aquests trastorns posa en relleu el paper crucial de la comunicació i la sensibilització social per afrontar aquest desafiament global i donar suport a la població afectada.

La comunicació, una funció essencial que defineix l'existència humana, és també un instrument fonamental per al manteniment de la salut. Diversos autors han destacat el paper clau de la comunicació en la salut mental i emocional, no només com a vehicle de transmissió d'informació que afecta els nostres sentits, sinó com a acció conscient destinada a generar comprensió i suport emocional (Coombs i Holladay, 2002; Gadamer, 2004; Goleman, 1996; Epstein i Street, 2011; Folkman i Lazarus, 1988; Rogers, 1951; Tannen, 1990; Watzlawick et al., 1967).

Aquests dos conceptes, la comunicació i la salut, aparentment diferents, estan profundament interrelacionats, tal com ho evidencien diverses aportacions que han explorat aquesta connexió en diferents contextos. La investigació portada a terme per Men i Yue (2019) n'és un exemple clar, ja que explora com la comunicació interna de les empreses pot fomentar una cultura emocional positiva que impacta directament en el benestar i la salut emocional dels treballadors. Els resultats d'aquest estudi demostren que una comunicació corporativa efectiva contribueix a reduir l'estrès laboral i incrementa el compromís, la satisfacció i els comportaments de suport entre els empleats. Així mateix, Mishra et al. (2014) analitzen com les iniciatives de comunicació corporativa integrades en programes de salut i benestar poden incrementar el compromís (*engagement*) i el sentiment de pertinença dels empleats. Aquest estudi conclou que la comunicació proactiva sobre salut corporativa redueix la síndrome d'esgotament professional i fomenta la lleialtat dels empleats cap a l'organització, la qual cosa subratlla la importància d'una comunicació que posi èmfasi en la salut com a part de la cultura corporativa.

De fet, l'estudi de la salut integra diverses disciplines, entre les quals destaca la teoria de la comunicació, que ofereix eines per comprendre com els missatges i les interaccions contribueixen a la creació d'entorns de suport i a la construcció de vincles socials positius. Aquesta relació permet entendre la comunicació com una eina clau per fomentar el benestar, que afavoreix el desenvolupament de relacions empàtiques i el suport emocional necessari en contextos de salut i benestar integral.

Aristòtil, Sòcrates i Plató ja destacaven el paper essencial de la comunicació en la vida social i emocional, en reconèixer-la com a vehicle fonamental per a la cohesió i el desenvolupament personal i col·lectiu. Aquestes aportacions clàssiques troben un ressò en les teories modernes. Per exemple, Habermas (2018) concep la comunicació com una acció orientada a l'enteniment i a la producció de consens i destaca la importància del diàleg per arribar a acords compartits. Així mateix, la teoria de l'intercanvi social de Homans (1977) explica que, en les nostres relacions, establim vincles cooperatius i ordres d'intercanvi que ens aporten satisfacció emocional i beneficis mutus. Aquestes dinàmiques són crucials en el context de la salut, en què la comunicació efectiva permet construir una comprensió compartida de les necessitats i preocupacions emocionals, la qual cosa facilita una resposta i una atenció millors.

A més, les investigacions de Diener i Seligman (2004) revelen que una bona comunicació pot influir positivament en la salut, en contribuir a una major satisfacció amb la vida i a un estat d'ànim més positiu. Això és especialment rellevant en la salut emocional, un component fonamental del benestar general. Mentre que la salut mental es refereix a com captem, processem i interpretem la informació sobre nosaltres mateixos i l'entorn, la salut emocional s'ocupa dels sentiments i les reaccions que emergeixen en aquests processos (Beck, 1976; Ellis, 1962; Damasio, 1994; Goleman, 1996). Aquesta diferenciació subratlla la importància d'abordar la salut emocional no només com un procés intern, sinó també com un fenomen social en què la comunicació permet compartir i gestionar millor les emocions i contribuir així a la construcció d'un entorn més saludable i equilibrat.

2.2 El rol de la comunicació interna en la salut emocional

El concepte d'intel·ligència emocional té l'origen en les primeres investigacions de Thorndike (1920) sobre la intel·ligència social, que identificaven la capacitat de gestionar les relacions socials com una forma rellevant d'intel·ligència (Carmeli i Josman, 2006). Tot i que el terme *intel·ligència emocional* s'atribueix sovint a Payne (1985), autors com ara Beldoch (1964) i Leuner (1966) ja havien utilitzat el terme per explorar com les emocions influeixen en la capacitat d'interactuar i d'adaptar-se a l'entorn. Posteriorment, Greenspan (1989) i Salovey i Mayer (1990) van desenvolupar models teòrics més detallats sobre la intel·ligència emocional, que van establir les bases per a una àrea d'estudi que no ha deixat de créixer.

Aquest interès pel rol de les emocions s'ha expandit cap a àmbits diversos, com ara les relacions laborals, en què gestionar bé les emocions pròpies i les dels altres és clau per a un bon ambient de treball. La popularització del concepte de la intel·ligència emocional va arribar amb l'obra de Goleman (1996), que la defineix com la capacitat de reconèixer i comprendre tant els sentiments propis com els dels altres, de motivar-se, i de gestionar les relacions de manera saludable i productiva. Aquesta definició proporciona una base essencial per entendre com la intel·ligència emocional pot influir positivament en la comunicació interpersonal i l'eficàcia en contextos socials i laborals, reduint l'estrès i millorant el benestar. L'estrès laboral, de fet, representa un fenomen amb conseqüències econòmiques importants, ja que, segons la Xarxa Europea de Promoció de la Salut a la Feina, suposa un cost anual de 200.000 milions d'euros per als estats membres de la UE.

A més, estudis com els de Huppert i So (2013) subratllen que el benestar emocional està estretament relacionat amb la capacitat de comunicar-se efectivament amb altres persones. Això implica que l'habilitat per expressar i gestionar les emocions no només millora la salut emocional pròpia, sinó que també contribueix al benestar col·lectiu en l'àmbit social i laboral, enfortint les relacions i potenciant la productivitat i l'harmonia en l'entorn.

Quan parlem de salut o benestar emocional, ens referim a les relacions amb altres persones i al seu impacte directe en el nostre equilibri emocional. Per a aquest estudi, s'ha pres la definició de salut emocional de l'OMS, que descriu aquest benestar com un estat en què l'individu és conscient de les seves capacitats, pot afrontar tensions normals, treballa de manera productiva i fructífera i contribueix a la seva comunitat. En aquest context, els termes *salut emocional* i *benestar emocional* s'utilitzen com a sinònims. Seguint els principis de l'OMS, és essencial desenvolupar habilitats de comunicació efectiva, empatia i capacitat per crear i mantenir relacions saludables, ja que aquestes relacions són clau per al benestar emocional.

El benestar es percep com una necessitat humana bàsica (Alderfer, 1972; Maslow, 1943, 1954; McGregor, 1968) i també com una expressió de satisfacció amb la vida (De Smedt, 2013; Diener i Seligman, 2004; Gowdy, 2005; Huppert i So, 2013; Kahneman i Krueger, 2006). Aquest benestar s'articula en dues formes: la dimensió hedonista, vinculada a la felicitat i al fet de "sentir-se bé", i la dimensió eudemònica, que implica autorealització i el fet de "funcionar bé" (Kahneman et al., 1999; Ryan i Deci, 2001; Waterman, 1993; Helliwell et al.,

2015; Vanhoutte, 2013). La felicitat en el treball (Salas-Vallina et al., 2017; Warr, 2007), com a constructe integral, inclou tant la satisfacció laboral com el compromís organitzacional (Fisher, 2010, citat a De Waal, 2018). En aquest context, la comunicació interna esdevé essencial per fomentar un entorn de benestar dins les organitzacions, en contribuir activament a la satisfacció i la implicació dels professionals (Castro-Martínez i Díaz-Morilla, 2020).

Les organitzacions que fomenten la felicitat i la satisfacció laboral mitjançant una comunicació interna efectiva observen un increment en la productivitat i creativitat dels seus equips (Isen, 1993; Oliván, 2017; El-Sholkamy i Fischbach, 2019), així com millores en els objectius operatius (Capriotti, 1998). La investigació actual reforça la connexió entre rendiment i benestar laboral: un estudi de la Universitat de Warwick (Regne Unit) constata que les persones treballadores felices són un 12 % més productives (Oswald et al., 2015), mentre que la Saïd Business School d'Oxford, en col·laboració amb la British Telecom (BT), troba una millora del 13 % en la productivitat associada a la felicitat, xifra similar a la de Warwick (Bellet et al., 2019). Un estudi de Harvard i el MIT afegeix que els treballadors feliços són un 31 % més productius i un 55 % més creatius (Achor, 2010). A més, una enquesta d'IPSOS (2023) indica que el 90 % de les persones treballadores perceben un impacte positiu de la qualitat de vida laboral en el seu compromís i eficiència. Segons la European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), millorar la salut, el clima laboral i les condicions de treball genera un retorn d'entre 2,5 i 4,8 euros per euro invertit (Tompa et al., 2019). En aquest context, la comunicació interna és clau per fomentar tant el benestar com el rendiment (Cuenca-Fontbona i Verazzi, 2020; Raj, 2020).

La comunicació interna és l'activitat fonamental per establir i sostenir un contracte psicològic basat en la confiança i el compromís dels empleats. Aquesta funció no només construeix una comunitat cohesionada, sinó que també genera un nivell òptim de satisfacció i rendiment, la qual cosa afavoreix l'assoliment d'objectius en diferenciació, eficiència, innovació i reputació. Així, una comunicació interna efectiva fomenta un entorn laboral en què el personal se sent valorat i motivat, la qual cosa és clau per al desenvolupament d'una cultura corporativa sòlida que promou la identificació amb els objectius i els valors de l'organització (Aced-Toledano i Miquel-Segarra, 2021; Berceruelo, 2020; Cuenca-Fontbona et al., 2022; Cuenca-Fontbona i Verazzi, 2018, 2020; Dahlman i Heide, 2021; Millán-Celis, 2019 [ressenyant De las Heras-Pedrosa et al., 2018]; FitzPatrick, 2022; García Jiménez, 1998; Henriët i Boneu, 1990; Hume i Leonard, 2014; IC Kollektif, 2017; Meng i Berger, 2012; Mishra et al., 2014; Moreno et al., 2012; Tench i Yeomans, 2014; Thornton, 2018; Tkalac Verčič et al., 2012; Yaxley i Ruck, 2015). Aquesta visió integral de la comunicació interna és la que s'ha utilitzat com a base per a aquest estudi.

En contextos de crisi, la gestió emocional esdevé essencial per reduir-ne els efectes negatius sobre el benestar emocional dels empleats i sobre la reputació de l'organització. Les emocions com ara la ira, l'ansietat, la tristesa i l'ensurt tendeixen a intensificar-se en aquestes situacions i afecten tant el personal intern com els públics externs. Segons el model Integrated Crisis Mapping (ICM) (Jin et al., 2012), aquestes emocions estan condicionades per les estratègies d'afrontament adoptades i pel nivell de participació organitzativa, aspectes que determinen la capacitat de l'organització per gestionar la crisi de manera efectiva.

El paper de la comunicació interna en aquests escenaris de crisi és decisiu, ja que contribueix a mitigar els impactes emocionals negatius i a facilitar la continuïtat de les operacions de l'organització (Berceruelo, 2020; Coombs, 2020; Gilpin i Murphy, 2008; Heide i Simonsson, 2019; Johansen et al., 2012; Kim, 2018; Mazzei, 2010; Mazzei i Butera, 2021; Mazzei et al., 2012; Mazzei i Ravazzani., 2011 i 2015; Santoso et al., 2022; Taylor, 2010). Quan les persones s'enfronten a canvis sobtats, necessiten referències que els ajudin a comprendre què està succeint, l'impacte que tindrà en elles i com poden adaptar-s'hi. En aquestes circumstàncies, els públics cerquen activament informació per gestionar la incertesa (Toro, 2016; Kim et al., 2019) i, dins d'una organització, la comunicació interna actua com una eina de prevenció i resposta que minimitza els danys, vehicula informació rellevant i manté l'estabilitat emocional del personal.

Així mateix, dins una organització, la comunicació interna esdevé una eina clau per anticipar crisis, minimitzar els danys i vehicular la informació més adequada (Mazzei et al., 2012). Així, la responsabilitat de comunicar situacions de vulnerabilitat, risc i crisi no recau només en les àrees d'assumptes públics o en la comunicació digital, sinó que s'estén a la comunicació interna (FitzPatrick, 2022). En un escenari crític, la comunicació interna engloba tots els processos comunicatius que es produeixen entre directius i treballadors, o entre els mateixos companys de feina, tant abans com durant i després de la situació (Heide i Simonsson, 2019). Aquest enfocament integrador permet a l'organització mantenir una línia informativa coherent, reforçar la confiança i afavorir la resiliència de les persones treballadores enfront dels desafiaments interns.

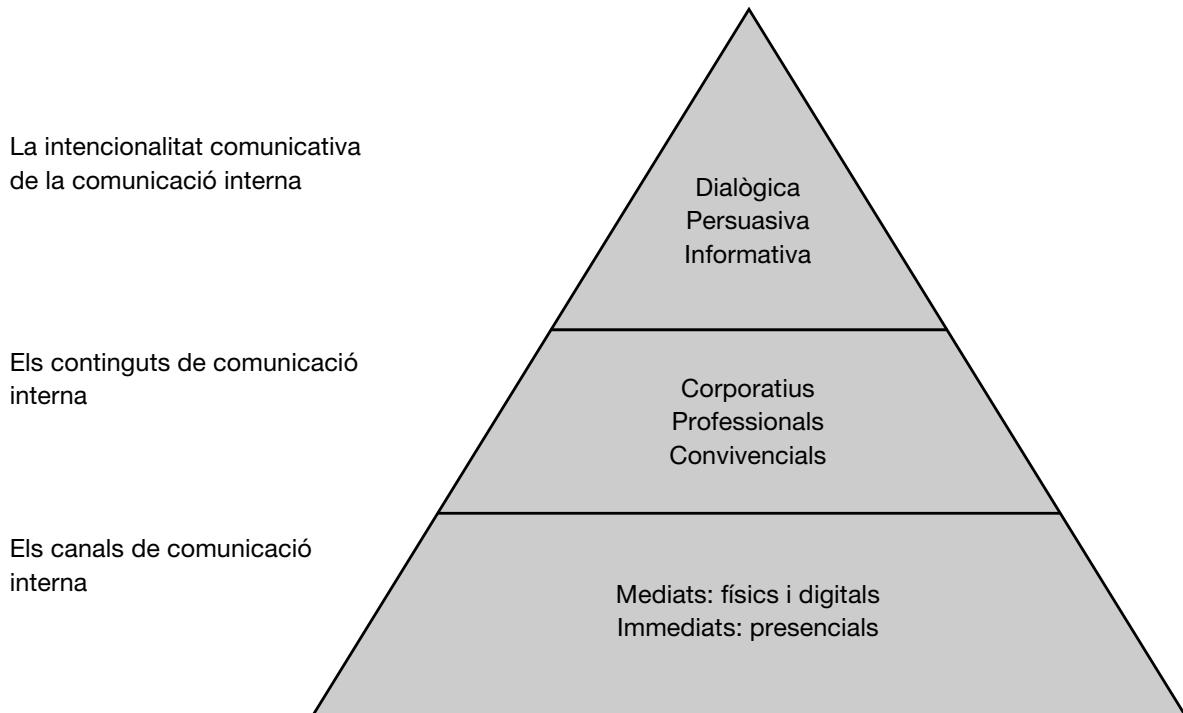
Els empleats, com a públics interns primaris, poden experimentar aquestes emocions amb més intensitat i, si les emocions no es gestionen adequadament, podrien afectar la reputació de l'organització i augmentar el risc de comportaments negatius (Choi i Lin, 2009; Jin et al., 2012; Wang i Wanjek, 2018; Coombs i Holladay, 2007). La comunicació interna, per tant, proporciona el suport social necessari per reduir l'estrès i crear un entorn de treball resilient. El model de Cobb (1976) destaca que aquest suport social pot disminuir significativament els nivells d'estrès en situacions de crisi, ja que ofereix als empleats una sensació de seguretat i protecció.

Aquest enfocament de la comunicació interna contribueix no només a una gestió de la crisi més eficaç, sinó també a la consolidació d'una cultura organitzativa de suport que millora la resposta emocional del personal en situacions de crisi, en promoure un entorn en el qual la confiança i la cohesió són factors que ajuden l'organització a superar els moments crítics.

2.3 Les dimensions de la comunicació interna i la salut emocional

Al llarg de la història, diversos teòrics han estudiat les tres dimensions específiques de la comunicació que contribueixen a entendre, en el cas que ens ocupa, les associacions que hi ha entre la comunicació interna i la salut emocional: els canals de comunicació, els continguts i la intencionalitat comunicativa.

Figura 1. Piràmide de la comunicació interna i la salut emocional



Font: Elaboració pròpia.

2.3.1 Els canals de comunicació interna

Pel que fa als canals de comunicació, aquest estudi analitza els que actualment s'utilitzen al consistori de Barcelona, tant mediant (correus electrònics, butlletins i intranet corporativa, entre d'altres) com immediats (jornades i reunions, entre d'altres), i n'avalua l'impacte i l'eficiència en la comunicació interna. McLuhan (1964), per exemple, destaca que "el mitjà és el missatge", subratllant com el canal de comunicació en si mateix pot influir en la percepció i el benestar emocional. Aquest autor argumenta que els mitjans de comunicació no només transmeten informació, sinó que també configuren la manera en què percebem i experimentem el món. Per la seva banda, Reeves i Nass (1996) analitzen com les persones reaccionen emocionalment als mitjans. Els autors conclouen que la televisió i altres mitjans electrònics poden provocar respostes emocionals autèntiques, ja que la ment humana tendeix a processar aquests canals com una interacció social directa. Això implica que el canal en si mateix pot provocar respostes emocionals i influir en el benestar, especialment en funció de la seva naturalesa i la relació que estableix amb el receptor. Això és especialment rellevant en el context de la comunicació interna, en què l'ús d'un canal o altre de comunicació en un moment donat pot influir en com els empleats perceben l'organització i, doncs, impactar directament en el seu estat d'ànim. En qualsevol cas, la neurociència moderna ja ha confirmat la hipòtesi que el nostre cervell canvia en canviar les nostres experiències i el canal, el contingut i la seva intencionalitat són una experiència.

En un altre ordre de reflexions, l'aplicació de tecnologies digitals o de la intel·ligència artificial per a la comunicació interna, per exemple, pot facilitar una comunicació més ràpida i

eficaç, però també pot generar estrès si el nou canal no es gestiona adequadament, o bé conté una càrrega d'informació excessiva (Eppler i Mengis, 2004).

2.3.2 Els continguts de comunicació interna

Quan analitzem la segona dimensió analitzada en aquest estudi, els continguts que es difonen dins d'una organització, la literatura especialitzada facilita la classificació de la comunicació interna en tres categories essencials, alineades amb les relacions establertes entre les persones treballadores i l'organització: relacions d'identitat, de treball i de convivència (Cuenca-Fontbona i Verazzi, 2018, 2020; García Jiménez, 1998). Aquestes tres categories també han servit de base per a l'enfocament d'aquest estudi en permetre aprofundir en com la comunicació interna contribueix a reforçar la identitat corporativa, la col·laboració professional i la cohesió social dins l'entorn laboral.

Les relacions d'identitat es basen a transmetre la cultura i els valors corporatius amb l'objectiu que les persones se sentin part de l'organització. Aquesta dimensió política de la comunicació interna busca promoure un sentiment de pertinença i referència, motivar la integració en un projecte comú, fomentar la implicació i projectar una imatge consistent, homogènia i autèntica de l'organització a l'exterior.

Les relacions de treball, o estrictament professionals, se centren a difondre informació sobre les funcions i els assoliments professionals dins de l'organització, així com el paper de cada persona en el context general. Representen la dimensió pràctica de la comunicació interna, i el seu objectiu és la millora de les conductes amb les tasques, condició decisiva per a l'oferiment d'un servei públic de qualitat. És important no confondre aquesta tipologia de contingut amb la comunicació operativa, orientada a facilitar la tasca mitjançant instruccions, normes o pautes concretes.

Finalment, les relacions de convivència fomenten que les persones treballadores se sentin valorades i importants. Donen contingut a les conductes de relació interpersonal, més enllà de l'esfera merament laboral i professional. Aquesta dimensió, la més humanista de la comunicació interna, contribueix a crear un entorn de respecte i suport i afavoreix la implicació activa en el futur de l'organització (Cuenca-Fontbona i Verazzi, 2018, 2020; García Jiménez, 1998).

2.3.3 La intencionalitat comunicativa de la comunicació interna

El model de comunicació establert per a la comunicació interna esdevé la tercera dimensió que cal considerar en l'anàlisi de la correlació entre aquesta comunicació i la salut emocional. Per estudiar-la s'ha posat el focus en els models comunicatius predominants detectats en la fase qualitativa inicial. Aquests models inclouen el model informatiu, que transmet informació de manera unidireccional sense esperar resposta immediata; el model persuasiu,

orientat a influir positivament en actituds i comportaments mitjançant missatges elaborats, encara que amb interacció limitada, i el model interactiu o dialògic, que fomenta un diàleg obert i continu amb el personal, promovent tant el retorn d'informació com la participació activa.

El model informatiu es caracteritza per la transmissió de missatges de manera unidireccional, en què la comunicació flueix des de l'emissor cap al receptor sense esperar una resposta o retroacció immediata. Aquest model, basat en les idees de Shannon (1948), se centra principalment en l'eficàcia de la transmissió del missatge, posant especial èmfasi en la necessitat d'eliminar les interferències o "soroll" per garantir-ne una recepció clara i comprensible. En l'àmbit de la comunicació interna, aquest model permet a les organitzacions establir un flux constant d'informació sobre aspectes com ara directives, polítiques i instruccions operatives que requereixen ser conegudes per les persones treballadores per desenvolupar les seves funcions amb precisió.

Per aprofundir en aquest model, Luhmann (1984) va estudiar com l'èxit del missatge depèn de tres fases essencials de selecció: la tria de la informació rellevant, la notificació dins l'organització i l'acceptació per part dels destinataris. En aquest procés, el primer pas és eliminar el soroll informatiu i distingir quins continguts tenen valor per a l'organització. La notificació implica comunicar als membres de l'organització la informació seleccionada, no només com a contingut, sinó també com a metainformació, donant a entendre que aquesta informació ha estat triada per la seva rellevància. Finalment, l'acceptació o rebuig de la informació per part de les persones destinatàries estableix un significat compartit dins de l'organització. Aquesta triple selecció ajuda a reduir la complexitat i gestiona el risc en entorns d'incertesa, afavorint la comprensió comuna i la cohesió interna.

Aquesta estructura unidireccional té com a finalitat garantir que totes les persones de l'organització rebin informació rellevant, sense que sigui necessària una resposta activa per part seva. Segons Grunig i Hunt (2003), el model informatiu resulta especialment útil en contextos on l'objectiu és, simplement, difondre dades o informes que no requereixen debat ni interacció, com ara les comunicacions corporatives de caràcter formal o les comunicacions estratègiques emeses des dels òrgans de direcció.

Tanmateix, en el context de la comunicació interna, aquest model pot resultar insuficient quan l'objectiu és promoure la interacció i l'alineació de valors dins de l'organització. En aquest sentit, Coombs (2020) destaca que, en un entorn laboral canviant, confiar exclusivament en la comunicació unidireccional pot dificultar la identificació dels empleats amb els objectius corporatius i la seva motivació. Així, tot i la seva importància en determinades situacions, el model informatiu en comunicació interna funciona millor quan es complementa amb models més participatius que permetin escoltar les necessitats del personal i respondre-hi, cosa que facilita un ambient de treball col·laboratiu i compromès amb els objectius de l'organització.

La retòrica clàssica s'ha definit tradicionalment com l'art de trobar tots els recursos disponibles de persuasió en una situació determinada i ha evolucionat cap a una teoria de la

persuasió. El model persuasiu s'enfoca a influir positivament en les actituds i comportaments de les persones a través d'arguments dissenyats per inspirar compromís i canvi. Aquesta teoria també és rellevant en el camp de la comunicació interna, en què la persuasió pot ajudar a establir una connexió més profunda entre els valors de l'organització i les actituds dels seus membres. De fet, la comunicació interna esdevé una eina persuasiva que facilita no només la transmissió d'informació, sinó també el reforç de la identitat corporativa i del compromís de les persones treballadores amb els objectius de l'organització. A través de missatges orientats a donar forma, canviar o reforçar la percepció, l'afecte (sentiments), la cognició (pensament) i el comportament, la comunicació persuasiva en l'àmbit intern contribueix a motivar i a enfortir el sentiment de pertinença a l'entitat (Botan i Trowbridge, 2015). A diferència de la retòrica, la persuasió s'arrela clarament en la psicologia social i en la comunicació, i es crea així un entorn de treball en què la comprensió i el compromís són lligams essencials. Això permet que la comunicació interna no només sigui informativa, sinó que també influencii positivament les dinàmiques de treball i la cohesió d'equip.

Per a la comunicació interna, el model persuasiu és, doncs, especialment valuós per fomentar l'adhesió i el suport a les iniciatives institucionals, com ara els processos de transformació cultural, el canvi organitzacional o la implementació de noves directrius i normatives (Men i Stacks, 2014). La utilització de missatges persuasius en aquest context pot contribuir a generar una actitud positiva envers el canvi i fomentar un ambient laboral cohesionat i motivat. Aquest tipus de comunicació busca no només informar, sinó també aconseguir que les persones treballadores reconeguin el valor i la rellevància de les polítiques internes, afavorint així un clima de confiança i compromís amb l'organització.

La comunicació dialògica es considera una peça fonamental en les teories orientades al consens, ja que posa el diàleg com a pilar essencial per fomentar la comprensió i l'acord entre les parts implicades. Pearson (1989) va definir el diàleg no com un mètode o tècnica específica, sinó com una actitud o orientació en la comunicació. Aquest enfocament el reforça Botan (1997), que suggereix que la comunicació dialògica implica adoptar una actitud en què els públics són considerats com a iguals de l'organització, en lloc de relegar-los a un paper instrumental en funció de les necessitats de màrqueting o polítiques corporatives.

El principal defensor contemporani de la comunicació dialògica és Jürgen Habermas, la influència del qual s'ha estès àmpliament en l'àmbit de les relacions públiques i la comunicació interna. Habermas promou la "situació ideal de parla", un context en què totes les parts han de poder participar en condicions d'igualtat per tal d'arribar a un consens a través del millor argument, fonamentat en la força no coercitiva i consensuada del discurs argumentatiu (Keenan i Hazleton, 2006). Aquesta proposta, que emfatitza la importància del diàleg i el respecte mutu, comparteix objectius amb la pràctica de les relacions públiques, ja que ambdues busquen establir relacions constructives basades en la comprensió i el consens.

La teoria dialògica subratlla que la comprensió i la tolerància són elements clau per mantenir unes relacions efectives entre l'organització i els seus públics. A diferència de la teoria de la coorientació, que posa èmfasi en la relació amb grups, la teoria dialògica es concentra a establir relacions honestes i beneficioses amb individus concrets, fomentant una comu-

nicació que transcendeixi el mer intercanvi d'informació per generar confiança, satisfacció i empatia entre les parts (Kent i Taylor, 2002; Taylor i Kent, 2006).

El model interactiu o dialògic, aplicat específicament a la comunicació interna, persegueix establir una comunicació bidireccional en què les persones treballadores participin activament, i fer del diàleg i la col·laboració els pilars fonamentals. Grunig i Hunt (2003) van destacar la importància de la simetria en les interaccions comunicatives, en les quals el diàleg i l'escolta activa són centrals per construir una relació de confiança entre l'organització i els seus empleats. Aquest model de comunicació simètrica, desenvolupat per Grunig (1976), aposta per una estructura comunicativa basada en l'obertura, la comprensió mútua i l'equilibri d'interessos, amb l'objectiu de facilitar l'acceptació i l'adaptació de les idees per part de totes les persones implicades (Kang i Park, 2017; Men i Stacks, 2014).

Dins d'aquest model, es reconeix la importància de la implicació activa de la plantilla en el procés de presa de decisions, la qual cosa contribueix a un entorn en què els treballadors se senten valorats i escoltats. Així, la comunicació simètrica s'estructura com un sistema que redueix les asimetries de poder dins de l'organització, en afavorir una relació en què l'escolta activa i la negociació mútua són imprescindibles per construir un ambient de treball basat en la confiança, el respecte i la col·laboració (Grunig, 1992). Aquest enfocament integrador contribueix significativament al benestar emocional i al sentit de pertinença dins de l'organització, elements essencials per a la satisfacció laboral i la cohesió organitzativa (Jahansoozi, 2006).

Per complementar aquestes perspectives estudiades per a cada dimensió de la comunicació interna tractades en aquest estudi, el model de les funcions del llenguatge de Jakobson (1960) aporta una dimensió addicional, en relacionar cada element de la comunicació amb funcions específiques que impacten en la salut emocional. Segons Jakobson, la funció emotiva del llenguatge facilita l'expressió dels sentiments; la funció conativa fomenta la comunicació empàtica, creant un espai per a les respostes emocionals, mentre que la funció fàtica assegura la connexió entre les persones, oferint un suport emocional i reforçant el sentiment de pertinença. Aquestes funcions responen a intencions específiques dins la comunicació interna, com són mantenir un clima de confiança, facilitar l'empatia entre les persones treballadores i promoure el benestar emocional.

I, per comprendre millor l'efectivitat de cada model, la contribució de Lasswell (1948) resulta clau, ja que estableix que per mesurar l'impacte i l'efectivitat d'un missatge cal analitzar "qui diu què, a través de quin canal, a qui i amb quin efecte". L'estructura que se'n deriva facilita l'avaluació de la transmissió i la recepció dels missatges i ajuda a dissenyar una comunicació que no només informi, sinó que també generi un efecte positiu en el benestar emocional i el compromís dels treballadors.

Amb totes aquestes aportacions es defineix un enfocament de la comunicació interna que combina les intencions de transmetre informació rellevant, influir en actituds positives i fomentar una implicació activa. Aquesta aproximació integra elements essencials per establir

un espai de treball cohesionat, empoderat i orientat al benestar emocional, la productivitat i el compromís amb els objectius institucionals.

2.4 La comunicació interna i la identitat corporativa

La identificació organitzativa és un aspecte clau per al funcionament efectiu de les organitzacions i està fortament influenciada per la qualitat de la comunicació interna. La literatura acadèmica destaca diversos factors que faciliten aquesta identificació, i situen la comunicació com un element central per crear vincles sòlids entre els empleats i l'organització (Neill et al., 2019; Sha, 2009; Smidts et al., 2001). Segons Cheney (1983), la transmissió clara de valors i objectius corporatius permet que els empleats desenvolupin una identificació positiva amb l'organització. A més, estudis posteriors han mostrat que un clima de comunicació obert, que permet la participació en la presa de decisions i en què els empleats perceben un alt nivell de suport, contribueix significativament a reforçar aquest vincle identitari (Neill et al., 2019; Smidts et al., 2001). Nakra (2006) fa ressaltar, en aquesta línia, que la satisfacció amb el clima de comunicació, especialment en relació amb qüestions professionals, millora la identificació dels empleats amb l'organització.

Yue et al. (2020) analitzen la relació entre comunicació, cultura organitzativa i identificació, i conclouen que, tot i que les comunicacions internes no tenen una relació directa amb la identificació organitzativa, hi poden exercir una influència indirecta a través d'una cultura emocional positiva. Aquesta cultura emocional es basa en valors, normes i suposicions compartides que determinen les emocions que es manifesten o es reprimeixen al lloc de treball, la qual cosa genera un mediador eficaç que potencia la identificació dels empleats amb l'organització. Així, la comunicació interna contribueix a fomentar un entorn en què els treballadors se senten emocionalment connectats amb l'empresa, la qual cosa millora la cohesió i el sentit de pertinença.

El concepte de comunicació interna és abordat des de diferents perspectives teòriques que emfasitzen la seva funció en la construcció d'una identitat organitzativa cohesionada. Luhmann (1984), per exemple, explora la comunicació com a mecanisme fonamental per a la constitució dels sistemes socials com a entitats autopoietiques o autònomes, que es construeixen i es defineixen a si mateixes a través de processos comunicatius. Seguint aquesta línia de pensament, la comunicació interna es converteix en un element essencial per cohesionar l'organització, formant una identitat única que contribueix al benestar emocional dels empleats i reforça la percepció de pertinença a un sistema social comú. Aquesta visió s'alinea amb la teoria de la identitat social proposada per Tajfel (1978) i posteriorment desenvolupada per Tajfel i Turner (1986), que estableix que la identificació amb l'organització permet als individus definir-se a partir de la seva relació amb aquesta (Ashforth et al., 2008; Mael i Ashforth, 1992). Aquesta percepció de pertinença es converteix en un aspecte fonamental de la identitat individual dins de l'organització, proporcionant als empleats una sensació de cohesió i de reconeixement en el seu entorn de treball (Ashforth i Mael, 1989; Kim et al., 2019).

La relació entre comunicació i identificació organitzativa també és evident en la qualitat de la comunicació dins de l'organització. Myers et al. (2016) argumenten que la comunicació de qualitat fomenta la identificació, especialment quan inclou el lideratge efectiu i la comunicació transparent. Altres estudis, com els de Bass i Avolio (1994), Men i Yue (2019) i Weman i Kantanen (2018), confirmen que un lideratge comunicatiu i compromès amb la comunicació interna facilita una cultura emocional positiva. Aquest tipus de cultura no només augmenta la satisfacció, la inspiració, la motivació, el compromís i la productivitat dels empleats, sinó que també genera un clima de treball que millora el benestar general dels treballadors.

Brunetto et al. (2012) afirmen que una estructura comunicativa ben definida és essencial per a la salut emocional dels empleats. Les organitzacions que promouen una comunicació oberta, equitativa i respectuosa aconseguen millorar la satisfacció i el compromís dels seus treballadors (Grunig i Hunt, 2003). Aquest tipus de comunicació fomenta un ambient laboral saludable, en què els empleats se senten valorats i reconeguts. De fet, el benestar és un factor crucial en la productivitat des dels punts de vista tant individual com corporatiu (Kuoppala et al., 2008, citat a Schulte i Vainio, 2010, p. 422). Berceuelo (2020) indica que una comunicació interna efectiva permet als empleats sentir-se integrats en la cultura corporativa, la qual cosa en millora el benestar emocional. La veu dels empleats, segons Rasheed et al. (2017), és un factor predictor significatiu del benestar, ja que una estructura que els permeti expressar-se afavoreix un entorn més saludable i productiu.

Els estudis recents de l'Institute of Internal Communication (Woodward et al., 2024) evidencien que una comunicació interna excel·lent millora significativament el benestar emocional, el compromís i la confiança dels treballadors en l'organització. La segona edició de l'estudi DIRCI (Cuenca-Fontbona i Estanyol, 2024) subratlla la importància d'una inversió institucional en la qualitat de la salut de la plantilla, atenent les necessitats de comunicació específiques dels diferents grups generacionals per desenvolupar una comunicació interna inclusiva, rellevant i eficaç, capaç de fomentar un entorn de comprensió mútua i diàleg constant. Aquestes contribucions fan evident com la relació entre comunicació i benestar emocional és essencial per crear un ambient laboral positiu, que afavoreixi el desenvolupament tant personal com professional dels empleats.

La teoria de la cultura organitzacional de Schein (1992) també proporciona una base important per entendre com la cultura influeix en la comunicació i el benestar emocional. Els estudis de Hatch i Schultz (2002) remarquen la importància de la identitat corporativa, analitzant com les organitzacions construeixen i gestionen la seva identitat i la seva relació amb la cultura i la imatge. Finalment, Van Riel i Fombrun (2007) argumenten que la comunicació té un paper fonamental en la construcció i el manteniment de la identitat corporativa, la qual cosa contribueix a una percepció positiva de l'organització, reforça la sensació de pertinença entre els empleats i, doncs, n'augmenta el benestar emocional i la cohesió dins de l'entorn laboral.

En síntesi, la comunicació interna és més que una eina d'intercanvi d'informació; és un element fonamental en la construcció d'una identitat corporativa sòlida que vincula els empleats amb l'organització. La capacitat de crear un entorn en què la comunicació, el suport

i la cultura emocional positiva es combinen de manera efectiva és essencial per enfortir la identificació dels empleats amb l'organització i, per tant, augmentar-ne el compromís, la satisfacció i el benestar general. Aquest enfocament, tal com suggereixen les teories de Luhmann, Schein, Grunig i altres, subratlla que una comunicació interna efectiva, que promogui la transparència i el respecte, és clau per crear una cultura de treball saludable i sostenible, la qual beneficia tant els individus com l'organització en conjunt.

3. Metodologia

La recerca s'ha organitzat en dues fases. En una primera fase de caràcter més exploratori, s'ha fet una entrevista en profunditat a la directora de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal de l'Ajuntament de Barcelona i, acte seguit, s'ha organitzat un grup de discussió (Kitzinger, 1995; Litosseliti, 2003; Morgan, 1996) amb les sis persones responsables de comunicació interna de les diferents gerències sectorials del consistori. L'objectiu en ambdós casos ha estat obtenir un marc general d'informació sobre què s'entén per comunicació interna a l'Ajuntament de Barcelona i quina funció hi té, quins són els factors i les causes més rellevants que s'associen amb la salut emocional i la seva importància relativa a partir de les visions, els pensaments, les respostes, les motivacions i les percepcions de les persones participants. També s'ha utilitzat per tenir accés al llenguatge particular i als imaginaris conceptuals de les persones que treballen a l'Administració pública local. Finalment, també ha servit com a base per a la generació dels ítems del qüestionari que s'implementa en una segona fase de l'estudi.

L'entrevista en profunditat va aportar unes primeres conclusions que van servir de base per a l'elaboració del guió del grup de discussió. Al seu torn, el grup de discussió va permetre contrastar les conclusions obtingudes a l'entrevista amb les noves perspectives aportades per les persones participants. A més, el grup de discussió va ser clau per a la redacció de les qüestions de l'enquesta posterior, ja que hi va contribuir en dos aspectes fonamentals: primer, identificant les dimensions que es volien mesurar, i segon, ajustant la redacció de les preguntes per evitar possibles malentesos a l'hora d'interpretar-les.

Una segona fase quantitativa s'ha basat en l'anàlisi estadística de la mostra del personal treballador de l'Ajuntament que ha donat resposta, voluntàriament, a una enquesta auto-administrada en línia, mitjançant els canals interns de comunicació del consistori, entre el 25 de juny i el 10 de juliol de 2024. La mostra inclou un total de 1.057 casos vàlids (sobre una població de 12.423 persones, que representa el 8,5 %). Del conjunt de participants, el 71,05 % són dones i el 28,95 %, homes. La mostra s'ha ponderat posteriorment per estrats de gènere i d'edat. Les persones enquestades estan distribuïdes entre 42 unitats diferents: 2 consorcis, 10 districtes, 17 gerències, 12 instituts municipals i 1 de la categoria "Altres".

L'objectiu de l'enquesta ha estat recollir informació sobre el coneixement i l'ús de la comunicació interna per part del personal de l'Ajuntament, així com la seva relació amb el benestar emocional i el sentiment d'identificació amb el consistori. El qüestionari s'ha estructurat en cinc blocs de preguntes: quatre d'aquests blocs aborden les dimensions clau de la comunicació interna, que inclouen la consciència i l'ús dels canals de comunicació interna, l'interès pel contingut, el model relacional establert, i l'impacte cognitivoexperiencial que genera la comunicació interna. Un cinquè bloc recull dades identificatives limitades al gènere, els grans grups d'edat, l'antiguitat, els nivells de jerarquia laboral i les unitats de treball, per tal de garantir l'anonimat dels participants.

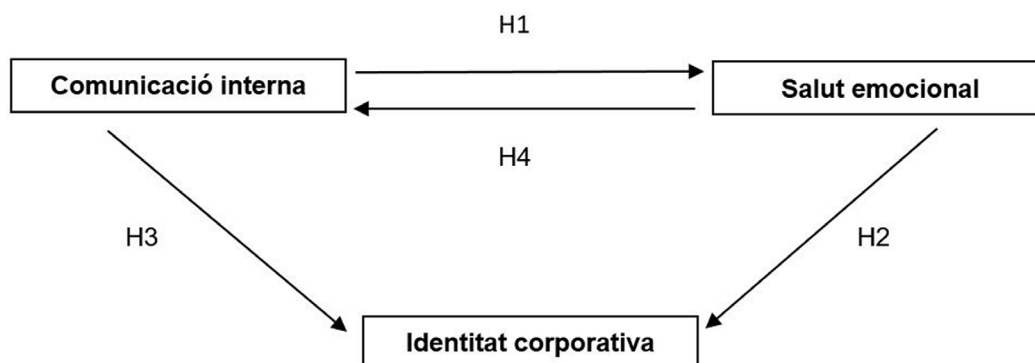
El qüestionari ha adaptat diverses escales àmpliament reconegudes en l'àmbit de la salut mental i emocional laboral, amb l'objectiu d'avaluar el benestar dels treballadors de manera precisa i fiable. Totes les escales seleccionades són instruments validats científicament, traduïts a diferents idiomes i amb drets d'ús oberts per a la recerca acadèmica (llevat de la Maslach Burnout Inventory - General Survey). A continuació es presenten les escales en què s'ha inspirat el disseny del qüestionari:

- [Satisfaction With Life Scale \(SWLS\)](#). Desenvolupada per Diener et al. (1985), aquesta escala de 5 ítems mesura el grau de satisfacció global amb la vida a través de judicis cognitius generals. Es tracta d'un instrument breu i eficaç per conèixer el benestar subjectiu.
- [WHO \(Five\) Well-being Index \(WHO-5\)](#). L'índex de benestar de l'OMS és una escala que s'ha demostrat eficaç per detectar canvis en l'estat de salut emocional.
- [Perceived Stress Scale \(PSS-10\)](#). Creada pel psicòleg Sheldon Cohen, la PSS mesura la percepció subjectiva d'estrès en diferents situacions de la vida diària. Ofereix una mesura de com la persona percep i afronta l'estrès i és una eina útil per a comparacions poblacionals.
- [Patient Health Questionnaire \(PHQ-9\)](#). Desenvolupat a mitjans de la dècada de 1990 per Spitzer, Williams i Kroenke, aquest qüestionari autoadministrat puntua els criteris de la depressió segons el Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV). És utilitzat per a la detecció i el monitoratge de la depressió, especialment en entorns d'atenció primària.
- [Generalized Anxiety Disorder Scale \(GAD-7\)](#). Una escala específica que mesura l'ansietat generalitzada. Va ser desenvolupada com a part del PHQ per proporcionar una eina ràpida de cribratge de l'ansietat i és altament utilitzada tant en recerca com en pràctica clínica.
- [Maslach Burnout Inventory - General Survey \(MBS-GS\)](#). Creat per Maslach et al. (2024), aquest inventari de 22 ítems s'utilitza per avaluar l'esgotament professional (*burnout*). Mesura la freqüència i la intensitat d'aquest fenomen, i és especialment útil en el context de l'estrès laboral.

El temps medià de resposta del qüestionari ha estat de 5 minuts i 54 segons. El contingut complet del qüestionari es pot consultar a l'annex final.

La figura 2 mostra el model d'anàlisi derivat del plantejament teòric d'inici.

Figura 2. Model d'anàlisi



Font: Elaboració pròpia.

I les hipòtesis associades a aquesta recerca han estat:

(H1) La comunicació interna influeix positivament en la salut emocional del treballador.

(H1.1) La consciència dels canals i de les accions de comunicació interna influeixen positivament en la salut emocional del treballador.

(H1.2) El contingut relacionat amb la convivència dels membres de la plantilla influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut corporatiu.

(H1.3) El contingut relacionat amb la convivència dels membres de la plantilla influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut professional.

(H1.4) El contingut professional influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut corporatiu.

(H1.5) El model interactiu o dialògic de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model informatiu de la comunicació interna.

(H1.6) El model interactiu o dialògic de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model persuasiu de la comunicació interna.

(H1.7) El model informatiu de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model persuasiu de la comunicació interna.

(H2) Una bona salut emocional reforça el sentiment de pertinença dels treballadors.

(H3) La comunicació interna influeix positivament en el sentiment de pertinença dels treballadors.

(H4) Una bona salut emocional enforteix la influència de les diferents dimensions de la comunicació interna (el canal, el contingut i la intencionalitat comunicativa) en el sentiment de pertinença, és a dir, la seva identificació, amb el consistori.

La taula 1 mostra l'operativització seguida pels diferents conceptes utilitzats en el contrast d'hipòtesis.

Taula 1. Operativització dels conceptes

Concepte	Dimensió	Indicador	Preguntes associades	
Comunicació interna	Consciència dels canals	Nombre de canals utilitzats	- Quins d'aquests canals de comunicació interna utilitzes per informar-te de l'actualitat de l'Ajuntament? (marca tantes opcions com vulguis)	
	Contingut sobre la convivència dels membres de la plantilla	Principal tema d'interès en la comunicació interna	- Quins són els tres temes de l'Ajuntament sobre els quals t'interessa més estar informat/ada? (1a posició)	
	Contingut corporatiu			
	Contingut professional			
	Models comunicatius		Model informatiu	- Pels canals de comunicació interna de l'Ajuntament m'arriba contingut informatiu
			Model persuasiu	- La informació que t'arriba pels canals de comunicació interna en alguna ocasió t'ha fet canviar d'opinió sobre un tema relacionat amb allò que passa a l'Ajuntament?
Model interactiu/dialògic			- Quan el canal de comunicació em permet la interacció amb la informació que m'arriba, m'agrada respondre-hi	
Salut emocional		Component de salut emocional	- Penses que la comunicació interna t'estimula a col·laborar amb els companys? - Penses que la comunicació interna contribueix d'alguna manera a fer que el teu treball sigui més productiu? - Penses que la comunicació interna de l'Ajuntament t'acompanya a l'hora de fer la teva feina en el teu lloc de treball? - Penses que la comunicació interna t'aporta tranquil·litat en determinats moments?	

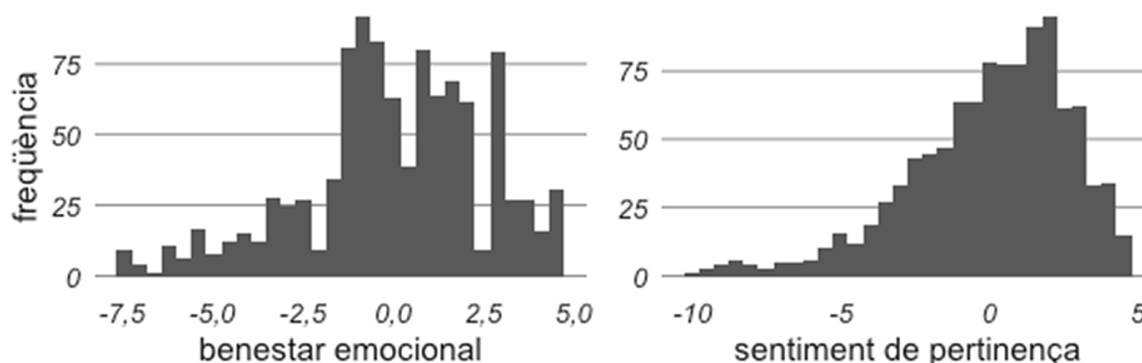
Concepte	Dimensió	Indicador	Preguntes associades
Identitat corporativa		Component d'identitat corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Conèixer el funcionament dels diferents àmbits de l'Ajuntament m'ajuda a sentir-me'n part - Conèixer el dia a dia dels companys i companyes de feina m'ajuda a sentir que soc part de l'Ajuntament - El contingut informatiu que m'arriba pels canals de comunicació interna em fa sentir que formo part de l'Ajuntament - El fet que hi hagi la possibilitat de respondre a una informació que m'arriba pels canals de comunicació interna em fa sentir que soc part de l'Ajuntament - I tu, en quin grau sents que formes part de l'Ajuntament?

Font: Elaboració pròpia.

Per tal de facilitar la quantificació i l'anàlisi de conceptes complexos com ara el benestar emocional i el sentiment de pertinença, s'han operativitzat com a *components* o *variables compostes* mitjançant l'anàlisi de components principals (ACP), utilitzant l'eina FactoMineR (Le et al., 2008) a partir de les respostes del qüestionari utilitzat en l'enquesta repartida entre la plantilla de l'Ajuntament de Barcelona.

Aquesta metodologia ha permès agrupar diversos indicadors en una sola variable resum que representa tots i cadascun dels conceptes. L'ACP ha facilitat la reducció de la complexitat en transformar aquests ítems en un conjunt de components principals, en què cada component captura la variabilitat comuna de les mesures inicials. La selecció dels components s'ha fet amb criteris estadístics per assegurar que els components seleccionats reflectissin de manera significativa la variabilitat dels ítems mesurats. Així, el resultat ha estat una mesura única i més manejable del benestar emocional i del sentiment de pertinença, la qual ha facilitat la seva interpretació i ha permès associar aquests conceptes amb altres variables d'aquest estudi. Aquest procés ha procurat millorar la validesa estadística de les conclusions sobre les associacions entre la comunicació interna i el benestar emocional de la institució local estudiada. La figura 3 presenta un resum sintètic dels elements constitutius dels components.

Figura 3. Distribució i atributs bàsics de les variables compostes “benestar emocional” i “sentiment de pertinença”



Component	Nombre de variables	Variància acumulada	Correlació mínima	Correlació màxima
1 Salut emocional	4	76,46	0,60	0,75
2 Sentiment de pertinença	7	63,00	0,32	0,75

Font: Elaboració pròpia (2024).

Les tècniques d'anàlisi aplicades han inclòs, per a la hipòtesi H1.1, una anàlisi de correlació acompanyada d'un diagrama de dispersió (v. figura 4).

Per contrastar la resta de les hipòtesis s'han utilitzat models de regressió lineal, els resultats dels quals s'han presentat a través de diagrames de dispersió, diagrames de bosc i gràfics de predicció de mitjanes (v. figures 5-7).

3.1 Recerca col·laborativa

Cal destacar que el desenvolupament metodològic d'aquesta recerca ha estat resultat d'un procés col·laboratiu que ha implicat diferents agents, incloent-hi l'acadèmia, l'Administració pública i la societat civil. Cadascuna d'aquestes parts ha tingut un rol específic i complementari al llarg de tot el procés d'investigació, la qual cosa ha assegurat un enfocament integrat i multidimensional que ha permès assolir els objectius plantejats.

L'equip acadèmic de la [Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna](#) (Universitat Ramon Llull), al qual s'han incorporat una persona ajudant de doctorat i una persona especialista en investigació quantitativa, ha liderat el disseny metodològic de l'estudi, des de la concepció teòrica fins a la definició de les tècniques d'anàlisi i l'elaboració del qüestionari. Les persones investigadores han aportat el coneixement necessari per construir un model sòlid que connecti la comunicació interna amb el benestar emocional i el sentiment

de pertinença corporativa, amb la qual cosa s'assegura la validesa científica del projecte. També han tingut un paper fonamental a l'hora de portar a terme les anàlisis estadístiques i la interpretació dels resultats, així com en la redacció de l'informe final.

L'Administració pública, representada per l'[Ajuntament de Barcelona](#), ha estat un agent clau en la implementació de l'estudi. Des del començament, l'Ajuntament ha col·laborat en la definició dels objectius concrets de la recerca i ha facilitat l'accés a les dades i a les persones participants, per assegurar que la mostra fos representativa de la plantilla municipal. A més, les persones responsables de comunicació interna de les diferents gerències sectorials han participat activament en la fase qualitativa, aportant la seva experiència i coneixement sobre el funcionament dels canals de comunicació interna i els desafiaments associats a la seva gestió. També han tingut un paper essencial en la difusió del qüestionari entre la plantilla, la qual cosa n'ha garantit una participació àmplia i diversa.

La societat civil, concretament a través de la [Fundació Barbosa & Petit](#) i l'[Asociación DIRCI](#), ha aportat una perspectiva externa valuosa per a l'enriquiment de l'estudi. Aquests agents hi han estat implicats al principi aportant valor per al marc teòric, posteriorment en la supervisió del qüestionari, revisant-ne el contingut per assegurar que abordés aspectes rellevants i actuals sobre la comunicació interna i el benestar emocional en contextos laborals. També han participat en la revisió final de l'informe, i han ofert suggeriments per millorar-ne la claredat i la utilitat pràctica, amb l'objectiu de maximitzar l'impacte de les conclusions i en les mesures que cal suggerir per a la pràctica professional al consistori.

En conjunt, aquesta col·laboració multidisciplinària ha estat fonamental per garantir que l'estudi no només tingués una base científica sòlida, sinó que també respongués a les necessitats pràctiques de les organitzacions implicades, oferint resultats aplicables en la millora de la comunicació interna i del benestar emocional dels treballadors a l'Administració pública local.

4. Resultats

(H1) La comunicació interna influeix positivament en la salut emocional del treballador

Els canals de comunicació interna

El primer que s'ha estudiat per donar resposta a la H1 "La comunicació interna influeix positivament en la salut emocional del treballador" ha estat l'associació entre el coneixement dels canals de comunicació interna existents a la institució (operativitzada com a *nombre de canals en què es respon que sí es coneix*) i la seva influència en la salut emocional de les persones que treballen a l'Ajuntament de Barcelona (operativitzada com a *variable composta o component de salut emocional*).¹ S'ha portat a terme una anàlisi de correlació fent servir el coeficient de correlació de Pearson, acompanyat d'un test estadístic que segueix una distribució *t* de Student.

- (H1.1) La consciència dels canals i de les accions de comunicació interna influeixen positivament en la salut emocional del treballador

El que s'ha observat és que la correlació entre el nombre de canals de comunicació interna utilitzats, i consegüentment coneguts, i la puntuació de benestar emocional és feble (CCP = 0,293), però significativa ($t = 9,879$, $gl = 1.038$, valor $p < 0,000$). És a dir, d'una banda, es pot observar que la correlació positiva de 0,293 suggereix que, a mesura que augmenta el nombre de canals utilitzats per les persones, hi ha una tendència a experimentar un benestar emocional lleugerament superior. Tot i això, el valor relativament baix indica que aquest efecte és limitat. D'altra banda, malgrat ser feble, la relació és estadísticament significativa (valor $p < 0,000$), cosa que indica que és poc probable que aquesta associació sigui resultat de l'atzar.

Això suggereix que, tot i que hi ha una relació significativa entre **l'ús de més o menys canals de comunicació i la percepció de benestar emocional** dels treballadors i treballadores, l'ús de més o menys canals de comunicació no és un factor determinant per al benestar emocional en aquest cas.

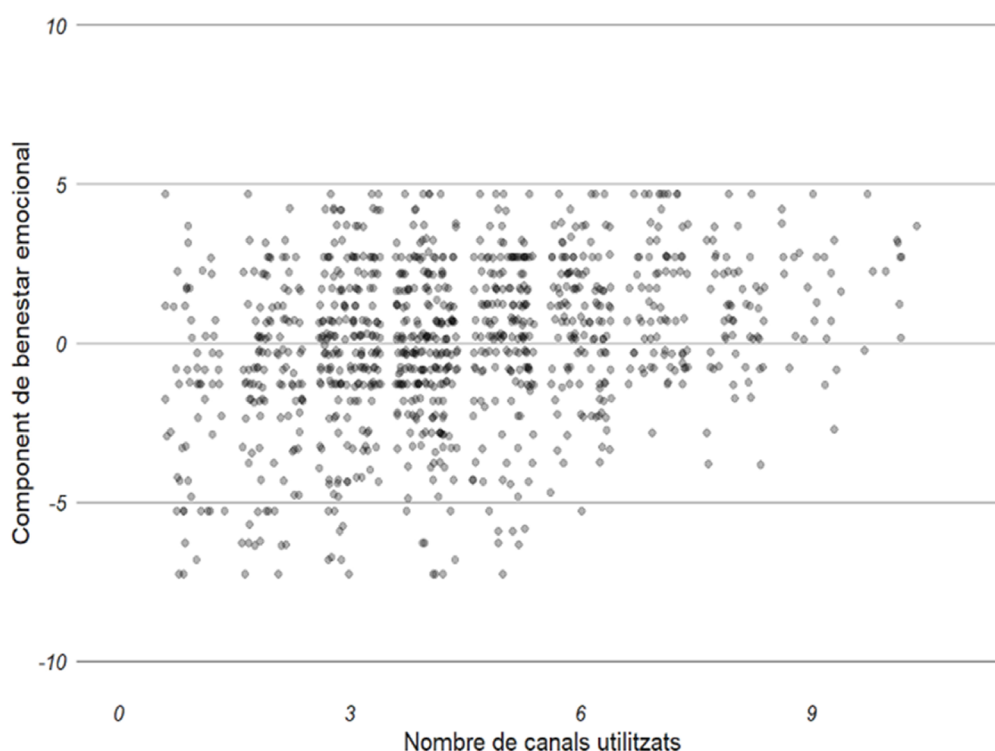
En el diagrama de dispersió de la figura 4 s'observa aquesta relació entre el nombre de canals de comunicació utilitzats (eix *x*) i la puntuació de benestar emocional (eix *y*). Tot i que el núvol de punts mostra una lleugera tendència ascendent, com s'ha dit, la correlació és feble i mostra heteroscedasticitat en la distribució: per als treballadors que utilitzen 6 o menys canals, la variabilitat en les puntuacions de benestar és molt elevada. En canvi, a mesura que augmenta el nombre de canals utilitzats, aquesta variabilitat disminueix i

1. El component de benestar emocional s'expressa en una escala contínua que va aproximadament de -7 a 5. El valor 0 no té cap interpretació o lectura particular, com tampoc no en tenen els valors positius o negatius.

mostra una associació positiva amb nivells de benestar emocional més alts. Tanmateix, entre els treballadors que utilitzen menys canals, no es detecta un patró definit, cosa que genera un marge d'error ampli en la predicció del benestar emocional en funció del nombre de canals.

Aquest resultat podria suggerir l'efecte mediador d'una variable no observada que podria influenciar la relació, com per exemple que les persones que tenen llocs de feina d'oficina tendeixin a utilitzar més canals i, aleshores, a reportar un major benestar emocional. Per tant, la relació causal podria ser entre el tipus de feina i el benestar, mentre que el nombre de canals només reflectiria aquesta relació de manera indirecta.

Figura 4. Relació entre nombre de canals utilitzats i component emocional



Font: Elaboració pròpia (2024).

Els continguts de la comunicació interna

Continuant amb l'anàlisi de la hipòtesi H1 "La comunicació interna influeix positivament en la salut emocional del treballador", aquesta secció se centra a aprofundir en els tipus de contingut comunicat dins la institució, amb l'objectiu d'identificar quins temes poden tenir un impacte més positiu en el benestar emocional dels treballadors.

En la diagnosi inicial de la comunicació interna del consistori, es van identificar deu temes clau que la Direcció de Comunicació Interna de l'Ajuntament de Barcelona difon regularment entre el personal. Seguint les recomanacions de la literatura i amb el consens de la Direcció

de Comunicació Interna del consistori, aquests temes es van agrupar en tres categories principals:

- **Temes corporatius o d'identitat:**
 - Projectes del consistori
 - Qualitat de vida, salut i benestar a la feina
 - Reptes i fites del consistori
- **Temes professionals:**
 - Canvis procedimentals, tecnològics i organitzatius
 - Indicacions i normes
 - Funcions de les gerències, dels departaments i d'altres àrees
 - Selecció i promoció de la plantilla
 - Recursos humans en general
- **Temes de convivència:**
 - Iniciatives de participació interna
 - Què fan altres companys de l'Ajuntament

A més de preguntar sobre els principals temes d'interès: *Quins són els tres temes de l'Ajuntament sobre els quals t'interessa més estar informat/informada?*, es va oferir a les persones participants la possibilitat d'enunciar altres temes d'interès, més enllà de la llista proposada.

Aquestes tres categories (el contingut de caràcter corporatiu, el contingut de caràcter professional i el contingut convivencial) han estat la base per a l'anàlisi de la relació entre els diferents tipus de temes difosos en la salut emocional dels treballadors. Així doncs, les hipòtesis H1.2, H1.3 i H1.4 es responen amb una mateixa anàlisi, fent servir un model de regressió lineal en què la variable dependent és el component de salut emocional i la variable independent és el tema de major interès de la comunicació rebuda.

Les hipòtesis que s'han abordat en aquest apartat han estat les següents:

- (H1.2 convivència > corporatiu i d'identitat) El contingut relacionat amb la convivència dels membres de la plantilla influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut corporatiu.
- (H1.3 convivència > professional) El contingut relacionat amb la convivència dels membres de la plantilla influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut professional.
- (H1.4 professional > corporatiu i d'identitat) El contingut professional influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el contingut corporatiu.

S'ha establert com a tema de referència *Qualitat de vida, salut i benestar a la feina*, en ser el més proper al benestar emocional. Tenint en compte aquest tema de referència, es pot observar que les persones que primer responen als temes *Iniciatives de participació interna* (coeficient = 1,50, $p < 0,001$), *Què fan altres companys de l'Ajuntament* (coeficient = 1,99, $p < 0,01$) o *Reptes i fites del consistori* (coeficient = 1,46, $p < 0,01$) presenten nivells de benestar emocional significativament més alts.

També es registren puntuacions més elevades de benestar emocional, tot i que en menor grau, entre aquelles persones que consideren el tema *Canvis procedimentals, tecnològics i organitzatius* com el seu tema d'interès principal (coeficient = 0,66, $p < 0,05$). D'altra banda, la resta dels temes no mostren diferències significatives en relació amb el benestar emocional, la qual cosa suggereix que aquests tipus de contingut no tenen un impacte substancialment diferent al de referència en el benestar percebut pels treballadors.

Gràficament, s'observa a la figura 4 que les puntuacions mitjanes de benestar varien en funció dels diferents temes d'interès principal reportats pels participants. Les diferències estadísticament significatives es poden identificar quan els intervals de confiança no se superposen. Per exemple, les persones interessades en *Què fan altres companys de l'Ajuntament* presenten nivells de benestar més alts que les que s'interessen per les *Funcions de les gerències, dels departaments i d'altres àrees*. No obstant això, no es pot afirmar que aquests nivells siguin significativament superiors als dels qui prioritzen el tema de les *Iniciatives de participació interna*.

D'altra banda, les persones que indiquen la categoria *Altres temes* com el seu interès principal reporten els nivells de benestar mitjà més baixos, a més de ser el grup amb una major variabilitat en les puntuacions.

Aquests resultats confirmarien la hipòtesi H1.2 (convivència > corporatiu o d'identitat), donat que les categories de contingut de convivència, com ara *Iniciatives de participació interna* i *Què fan altres companys de l'Ajuntament*, tenen un impacte superior en el benestar emocional respecte als temes corporatius.

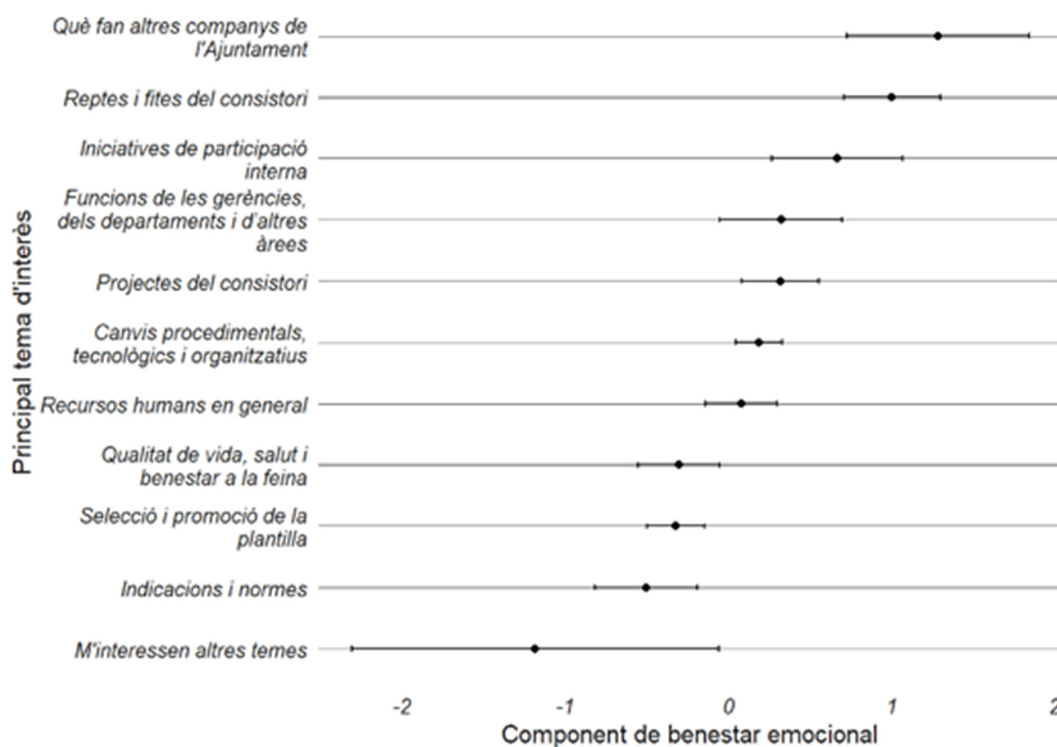
En relació amb la hipòtesi H1.3 (convivència > professional), també hi ha evidència que hi dona suport, ja que els temes de convivència mostren coeficients més alts i estadísticament significatius, mentre que la majoria dels temes professionals tenen puntuacions mitjanes més reduïdes.

Pel que fa a la hipòtesi H1.4 (professional > corporatiu o d'identitat), els resultats mostren una lleugera diferència en les puntuacions d'interès pels temes professionals, especialment en *Canvis procedimentals, tecnològics i organitzatius*, en comparació amb els temes corporatius, com ara *Reptes i fites del consistori*, en termes d'associació amb el benestar emocional. No obstant això, les diferències són petites. Aquestes dades suggereixen que els treballadors no perceben una gran distinció en el seu benestar emocional segons si els interessen més els continguts professionals o els continguts corporatius.

Cal dir que els temes d'interès difosos per la Direcció de Comunicació Interna del consistori tenen una capacitat predictiva molt petita de la variabilitat en el benestar emocional de la plantilla. El model presenta un coeficient de determinació R^2 ajustat de 0,023, que es pot interpretar com que el principal tema d'interès "explica" aproximadament un 2,3 % de la variabilitat del benestar emocional dels treballadors.

Aquest resultat ens suggereix que, si bé els temes de comunicació interna tenen alguna influència, la seva associació amb el benestar emocional és molt reduït i que cal considerar que hi ha altres factors importants que podrien tenir un impacte significatiu en el benestar emocional. Per exemple, aquests factors, els quals no han estat considerats en aquest estudi específic, podrien ser el clima laboral, la càrrega de treball, el suport per part dels supervisors o fins i tot circumstàncies personals dels treballadors.

Figura 5. Puntuació mitjana i intervals de confiança en el benestar emocional segons el principal tema d'interès en la comunicació interna



Font: Elaboració pròpia (2024).

Els models de la comunicació interna

La tercera part de l'anàlisi de la hipòtesi H1 "La comunicació interna influeix positivament en la salut emocional del treballador" se centra a estudiar quin dels tipus de model de comunicació que adopta la comunicació interna de l'Ajuntament en relació amb la plantilla s'associa de manera més directa amb el benestar emocional dels treballadors i treballadores.

Els tres models que s'han estudiat (el model informatiu, el model persuasiu i el model interactiu o dialògic) han servit de base per a l'anàlisi de la relació entre les diferents intencionalitats comunicacionals i la salut emocional dels treballadors. Així doncs, les hipòtesis H1.5, H1.6 i H1.7 es responen amb una mateixa anàlisi, fent servir un model de regressió lineal en què la variable dependent és el component de salut emocional i les variables independents queden recollides pels models intencionals de comunicació.

- (H1.5 interactiu > informatiu) El model interactiu (model dialògic) de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model informatiu de la comunicació interna.
- (H1.6 interactiu > persuasiu) El model interactiu (model dialògic) de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model persuasiu de la comunicació interna.
- (H1.7 informatiu > persuasiu) El model informatiu de la comunicació interna influeix més positivament en la salut emocional del treballador que el model persuasiu de la comunicació interna.

Heus aquí les qüestions plantejades a la mostra que fan referència a aquest apartat:

- Sobre el model informatiu: *Pels canals de comunicació interna de l'Ajuntament m'arriba contingut informatiu.*
- Sobre el model persuasiu: *La informació que t'arriba pels canals de comunicació interna en alguna ocasió t'ha fet canviar d'opinió sobre un tema relacionat amb allò que passa a l'Ajuntament?*
- Sobre el model interactiu o dialògic: *Quan el canal de comunicació em permet la interacció amb la informació que m'arriba, m'agrada respondre-hi.*

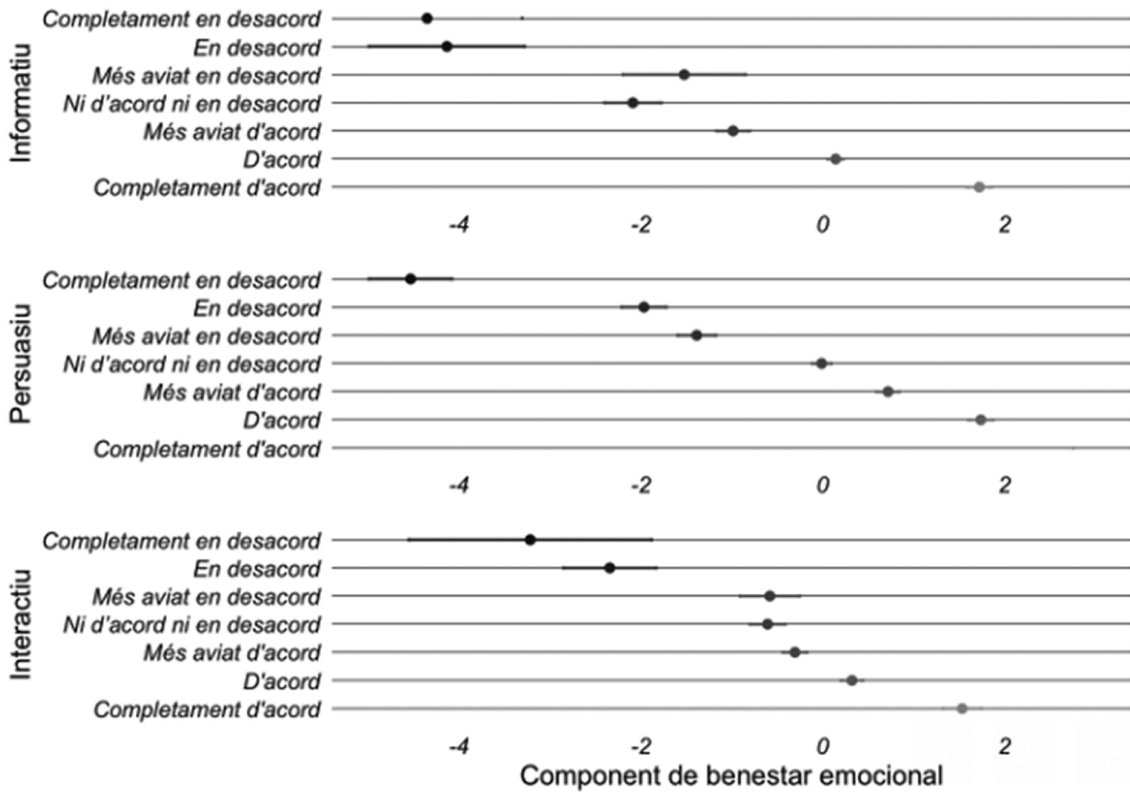
A la figura 6 podem veure les puntuacions mitjanes amb els intervals de confiança en benestar emocional segons els diferents models d'intencionalitat comunicacional. Cada un dels tres gràfics representa un model comunicatiu, sense relació amb els altres models.

El primer lloc, s'observa que entre les persones que es consideren "completament d'acord" amb cadascun dels tres models les puntuacions de benestar emocional són les més elevades. Això es reflecteix de manera consistent, ja que els intervals de confiança són estrets. En canvi, les puntuacions de benestar entre aquelles persones que es declaren "d'acord" o "més aviat d'acord" presenten una major variabilitat, i el model de persuasió és el que, de mitjana, mostra les puntuacions més altes. No obstant això, en termes de causa-efecte, no es pot afirmar que sigui el model persuasiu en si mateix el causant de més benestar, ja que podria tractar-se d'una relació indirecta. En tot cas, es podria plantejar com a nova hipòtesi, per exemple, que les persones més disposades a canviar d'opinió tenen també més facilitat per experimentar benestar emocional.

D'altra banda, les persones que es consideren "completament o parcialment en desacord" amb qualsevol dels models tendeixen a mostrar les puntuacions de benestar emocional més baixes. Es podria considerar que el desacord amb les preguntes sobre la intencionalitat

comunicativa de la funció de la comunicació interna del consistori recull algunes formes més àmplies de malestar entre el personal que ha donat resposta a l'enquesta.

Figura 6. Puntuació mitjana i intervals de confiança en el benestar emocional segons el model comunicatiu



Font: Elaboració pròpia (2024).

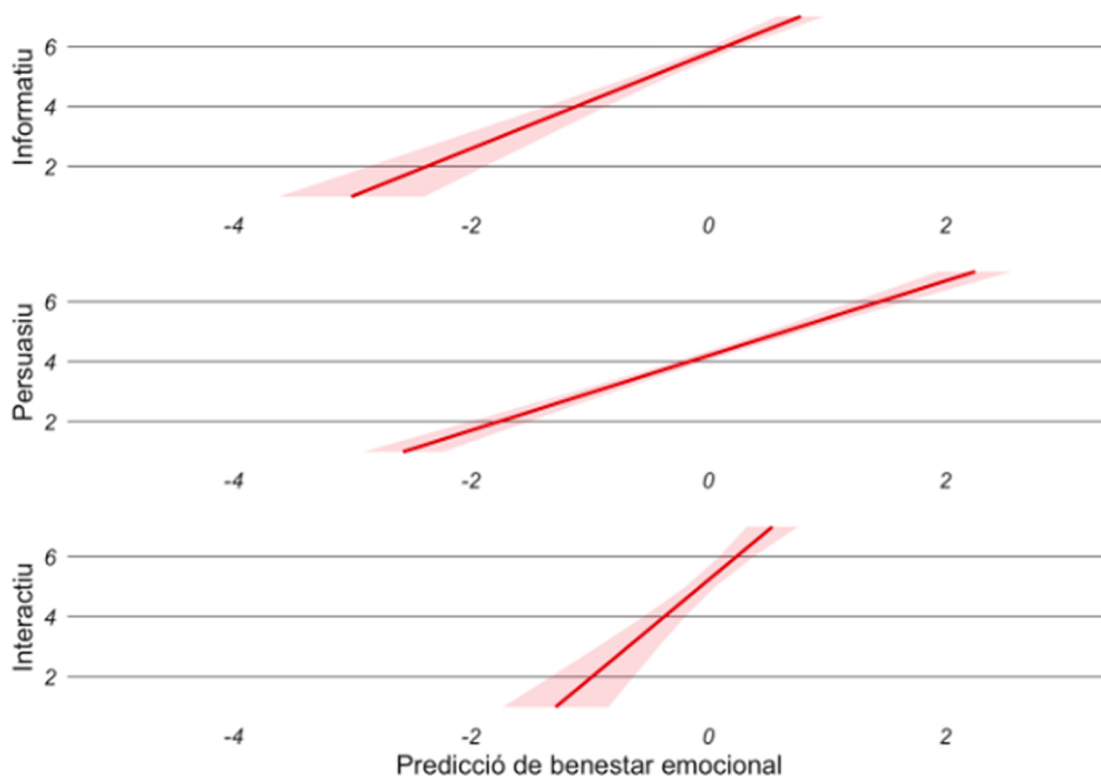
Per a aquesta mateixa anàlisi de les hipòtesis H1.5, H1.6 i H1.7 s'ha utilitzat també un model de regressió utilitzant les escales de Likert com a variables numèriques (en què 1 correspon a desacord total i 7, a acord total). Es presenten els resultats a la figura 7. En aquesta ocasió s'observa que **el model comunicatiu en conjunt té una capacitat predictiva del 40 % de la predicció en el benestar emocional**. Aquest resultat és força similar al model que utilitza les variables independents com a ordinals, però la interpretació numèrica és més senzilla.

Els resultats indiquen que el model de comunicació interactiu (model dialògic) té l'associació més baixa amb el benestar emocional: per cada punt d'increment en l'acord (1-7), el benestar augmenta en 0,30 punts. D'altra banda, el model comunicatiu amb la major associació és el persuasiu, amb un augment de 0,80 punts en el benestar per cada punt d'increment en l'acord. Entre aquests dos, el model informatiu mostra un increment de 0,63 punts en el benestar per cada punt d'increment en l'acord.

En el gràfic s'observa que el model persuasiu permet predir un rang de valors més ampli pel que fa al benestar emocional. Per contra, el nivell d'acord amb el model interactiu (model

dialògic) només permet predir valors de benestar propers a la mitjana, a més de presentar un marge d'error més elevat en comparació amb el model persuasiu.

Figura 7. Puntuacions mitjanes predites de benestar emocional segons el model de regressió



Font: Elaboració pròpia (2024).

Després d'haver examinat la hipòtesi H1 i les hipòtesis secundàries, que exploraven la influència de la comunicació interna en el benestar emocional del personal, en aquest nou apartat es presenten els resultats corresponents a la hipòtesi H2.

Aquesta segona hipòtesi se centra en la relació entre el benestar emocional i el sentiment de pertinença a l'organització i analitza si el benestar influeix positivament en el grau d'identificació i el compromís dels treballadors amb el consistori. Els resultats permeten entendre millor si el benestar emocional actua com a factor clau en la cohesió i vinculació emocional dels empleats amb l'entitat.

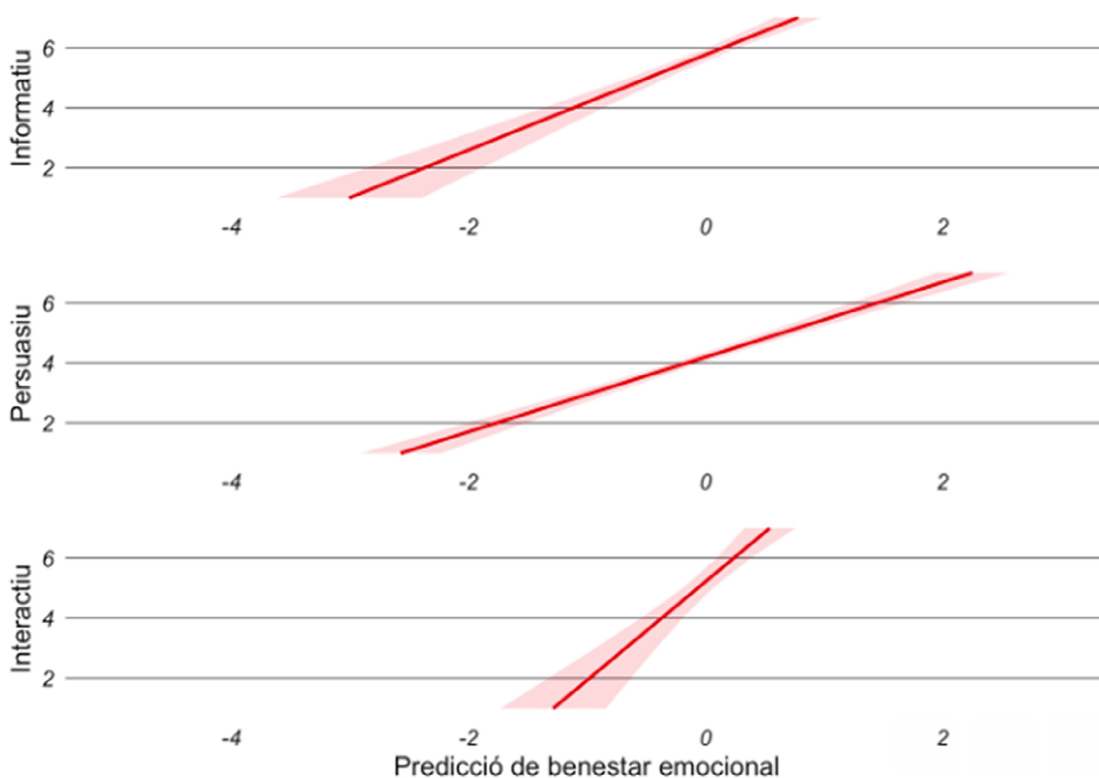
(H2) Una bona salut emocional influeix positivament en el sentiment de pertinença del treballador, és a dir, la seva identificació amb el consistori

Seguint amb el model d'anàlisi dissenyat per a aquest projecte, s'ha estudiat la relació que disposa la hipòtesi H2 "Una bona salut emocional influeix positivament en el sentiment de pertinença i identificació del treballador amb el consistori".

En aquest cas, la variable dependent és el component resultant de l'anàlisi de components principals, que agrupa totes les variables referents al sentiment de pertinença, tal com s'explica en el disseny metodològic. La variable independent és també el component resultant de l'anàlisi de components principals, que agrupa totes les variables referents al benestar emocional, i que s'ha vist en les anàlisis de la H1. Les anàlisis portades a terme per a la H2 inclouen un diagrama de dispersió (v. figura 8), una anàlisi de correlació i un model de regressió lineal.

S'ha observat que l'associació entre les dues variables és entre mitjana i forta, amb una tendència clarament lineal (figura 8) i una concentració de valors prou pronunciada en els rangs superiors de les dues escales.

Figura 8. Correlació entre el benestar emocional i el sentiment de pertinença



Font: Elaboració pròpia (2024).

El coeficient de correlació de Pearson entre els components de sentiment de pertinença i de benestar emocional se situa en un valor de 0,729, el qual es pot considerar de magnitud mitjana-alta, cosa que indica una associació positiva i significativa entre ambdues variables. El test de correlació resulta en un valor de $t = 34,304$ amb 1.038 graus de llibertat i un valor $p < 0,000$, la qual cosa indica que la correlació és estadísticament significativa. L'interval de confiança al 95 % se situa entre 0,699 i 0,756, la qual cosa reforça la robustesa de l'associació observada. Aquests resultats suggereixen que, **a mesura que augmenta el benestar emocional dels treballadors, també ho fa el seu sentiment de pertinença a l'organització.**

En el model de regressió s'observa que **el component de benestar emocional pot predir un 54,4 % de la predicció o variabilitat en el sentiment de pertinença**, tal com indiquen els valors de R^2 i R^2 ajustat (0,544).

Per cada punt addicional de benestar emocional, la puntuació en pertinença augmenta en 0,78 punts (IC 95 %: 0,74-0,83, valor $p < 0,001$).

La hipòtesi H3 planteja que la comunicació interna té una influència positiva en el sentiment de pertinença i identificació dels treballadors amb el consistori. Per explorar-la s'ha aplicat un model de regressió lineal que analitza diversos factors clau de la comunicació interna. Els elements estudiats inclouen el nombre de canals interns utilitzats, els continguts preferits pels treballadors i els models comunicatius. Aquesta anàlisi permet observar com cadascun d'aquests factors contribueix a reforçar el sentiment de pertinença entre el personal, la qual cosa ajuda a consolidar la seva identificació amb l'organització.

Els resultats obtinguts ofereixen una visió detallada sobre quins elements de la comunicació interna tenen més impacte, ja sigui l'ús de canals, la tipologia de continguts o els models intencionals de comunicació estudiats, i obren la porta a noves hipòtesis sobre la relació entre la comunicació interna i, per exemple, el compromís de la plantilla. Així, aquest estudi permet comprendre millor fins a quin punt els elements que gestiona la comunicació interna poden afavorir la cohesió i l'arrelament emocional dels treballadors dins del consistori i en quina mesura.

(H3) La comunicació interna influeix positivament en el sentiment de pertinença del treballador, és a dir, la seva identificació amb el consistori

La H3 s'aborda fent servir un model de regressió lineal, en què la variable dependent és el component de pertinença i les variables independents són aquelles relatives a les diferents dimensions de la comunicació interna estudiades: els canals interns, els continguts difosos i els models comunicatius.

En relació amb el nombre de canals interns

En el model de regressió (figura 9) s'observa que el nombre de canals utilitzats és significatiu: per cada canal addicional que es fa servir, la pertinença augmenta en 0,15 punts ($p < 0,001$).

Aquest resultat sobre els canals és consistent amb el conjunt anterior de resultats que associaven els canals de comunicació interna i el benestar emocional. En aquesta ocasió els resultats ofereixen una perspectiva addicional sobre la influència de la comunicació interna en el sentiment de pertinença. Aquí, el fet que el nombre de canals utilitzats tingui un efecte positiu i significatiu (amb un increment de 0,15 punts per canal) suggereix que una major varietat de vies de comunicació pot millorar el sentiment de pertinença. Aquest augment es pot deure al fet que més canals ofereixen més oportunitats per rebre informació rellevant i sentir-se connectat amb l'organització, amb la qual cosa es genera més sentit de comunitat i més alineament amb els objectius corporatius. Aquest resultat reforçaria la idea

que **la diversitat i la disponibilitat de canals poden afavorir una millor identificació i sentiment de pertinença.**

En relació amb els continguts

El principal tema d'interès té un petit efecte sobre el sentiment de pertinença, en què només algunes categories són significativament diferents de la categoria de referència. Aquelles persones interessades en “indicacions i normes” tendeixen a tenir puntuacions més baixes en identitat corporativa ($-0,62, p < 0,05$), mentre que les interessades pel “Què fan els altres companys” ($1,11, p < 0,05$) i “Reptes i fites del consistori” ($0,73, p < 0,05$) tendeixen a puntuar més alt.

Aquests resultats complementen els resultats anteriors explicats pel que fa als continguts i la seva relació amb el benestar emocional. La primera part indica que el tema d'interès té només un efecte limitat en el sentiment de pertinença en general. Això vol dir que no tots els continguts tenen la mateixa influència: alguns tenen un impacte significatiu, mentre que d'altres no.

L'observació que les persones interessades en continguts com ara “Què fan els altres companys” o “Reptes i fites del consistori” manifesten un sentiment de pertinença més elevat és coherent amb l'efecte limitat però existent que tenen determinats continguts sobre aquest vincle emocional. Aquestes preferències suggereixen que els temes que afavoreixen la **connexió interpersonal** i la **identificació amb la missió de l'organització** contribueixen, encara que de manera no generalitzada, a **enfortir el sentiment de pertinença**. Així, tot i no tenir un impacte contundent sobre el conjunt de la plantilla, semblen jugar un paper rellevant en la construcció del vincle emocional amb el consistori.

En relació amb el model comunicatiu

També s'observa que **els tres models intencionals de comunicació tenen un efecte significatiu sobre el sentiment de pertinença** (figura 9).

Els resultats sobre aquests models comunicatius indiquen que el model informatiu (amb un coeficient de $0,88, p < 0,001$) i el model persuasiu ($0,76, p < 0,001$) tenen una associació més gran en el sentiment de pertinença dels treballadors i treballadores del consistori que el model interactiu o dialògic ($0,39, p < 0,001$).

Això pot suggerir que el model informatiu, que prioritza la transmissió de fets i dades clares, és particularment efectiu per generar un sentit de seguretat i alineament amb l'organització. També suggereix el fet que el model persuasiu, que busca motivar o inspirar els empleats cap als valors i els objectius de l'organització, pot tenir un efecte positiu en el sentiment de pertinença i reforçar la identificació amb el consistori. En canvi, el model interactiu, malgrat ser considerat clau en termes de retroacció (*feedback*) i participació, sembla tenir un impacte menor en aquest context, aspecte que podria suggerir noves preguntes i hipòtesis, com ara:

- És possible que la variable que captura el model interactiu no reflecteixi adequadament allò que realment es proposava mesurar?
- Podria ser que una part significativa de la plantilla no rebí, efectivament, contingut interactiu de manera consistent?
- Podria ser que una part significativa de la plantilla no tingui la percepció que es difon contingut interactiu?
- És possible que el model interactiu o dialògic sigui percebut més com un model d'expressió puntual i no tant com un mecanisme associat a la identificació corporativa?

En conjunt, **les dimensions de la comunicació interna analitzades, la consciència dels canals, els tipus de continguts i els diferents models de comunicació, podrien predir en un 52,9 % la variabilitat en el sentiment de pertinença de la plantilla**, la seva identificació amb el consistori. Una dada clau que posa de manifest la importància d'una estratègia de comunicació interna efectiva per fomentar la identificació dels empleats amb l'organització.

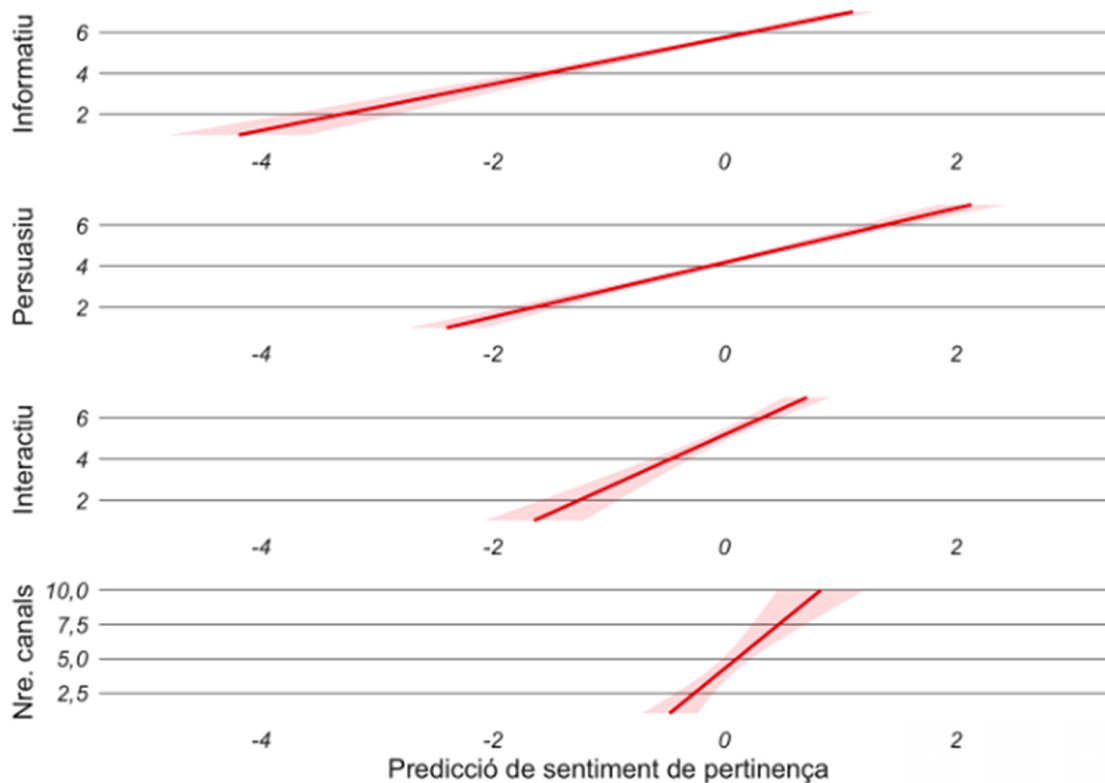
Aquest percentatge suggereix que, tot i que hi ha altres factors externs, que no tenen a veure amb la comunicació interna, i que poden influir en el sentiment de pertinença, més de la meitat d'aquest sentiment es pot predir directament amb la qualitat i el tipus de comunicació interna que es desenvolupa al consistori. Així, invertir en una comunicació ben estructurada i adaptada a les necessitats de la plantilla sembla que és una eina fonamental per reforçar la cohesió i el compromís entre els treballadors i l'organització.

Aquest últim resultat tan elevat en la variabilitat entre la funció de la comunicació interna i el sentiment de pertinença, 52,9 %, comparat amb els resultats més baixos de les anàlisis individuals de cadascuna de les dimensions analitzades, es deu a l'efecte combinat d'aquestes dimensions de la comunicació interna.

Quan es mesuren el coneixement dels canals, la tipologia de continguts i els tres models de comunicació de manera integrada, s'avalua la influència simultània sobre el sentiment de pertinença. Aquestes sinergies impliquen que els elements no actuen de manera aïllada, sinó que es poden influenciar i reforçar entre si quan s'apliquen de manera consistent i estratègica.

A més, el model en conjunt capta millor la complexitat i la naturalesa integrada de la comunicació interna i reflecteix amb més precisió el seu impacte total sobre la identificació dels treballadors amb el consistori, en contrast amb els efectes més limitats obtinguts en les anàlisis per separat.

Figura 9. Predicció de sentiment de pertinença segons models de comunicació i canals utilitzats



Font: Elaboració pròpia (2024).

Els resultats que s'han observat en tots aquests models anteriors treballats donen suport a la interpretació que el coneixement i l'ús de canals interns, continguts d'interès i models comunicatius contribueixen a un benestar emocional més gran, fet que enforteix el vincle emocional dels treballadors i treballadores amb l'organització i els fa sentir-se part d'un projecte col·lectiu.

La hipòtesi 4 planteja que la salut emocional i la comunicació interna influeixen simultàniament en el sentiment de pertinença i identificació amb el consistori. Per estudiar-ho s'ha dissenyat un model de regressió que incorpora totes les dimensions de la comunicació interna: el canal, el contingut i el model comunicatiu, juntament amb el factor de benestar emocional. L'objectiu d'aquesta anàlisi ha estat identificar si l'efecte de la comunicació interna en la identificació corporativa dels treballadors es manté quan es té en compte la variable del benestar emocional.

(H4) Una bona salut emocional enforteix la influència de les diferents dimensions de la comunicació interna (el canal, el contingut i la intencionalitat comunicativa) en el sentiment de pertinença, és a dir, la identificació amb el consistori

Per donar-hi resposta, s'ha bastit la taula 2, que juxtaposa tots els diferents models de regressió utilitzats per analitzar el sentiment de pertinença, en ordre invers, i ens facilita veure la capacitat predictiva de cada una de les variables independents.

Quan afegim el benestar emocional al model, observem que els models de comunicació informatiu i el nombre de canals continuen sent significatius, però els seus coeficients disminueixen. Això significa que, tot i que aquests factors segueixen tenint una associació positiva en el sentiment de pertinença, el benestar emocional s'emporta part d'aquest efecte. Pel que fa als temes d'interès, només la categoria "Indicacions i normes" es manté significativa, mentre que altres temes perden significació en aquest model.

També podem observar que el model que inclou la interacció entre models comunicatius: informatiu, persuasiu i interactiu o dialògic, i el benestar (primera columna) augmenta molt poc la seva capacitat predictiva respecte al model treballat amb la H3, en què se suposa que tant el benestar com els models comunicatius tenen un efecte sobre el sentiment de pertinença per separat, però no es pressuposa que hi ha un efecte creuat d'una variable respecte a l'altra. En aquest sentit, la R^2 ajustada entre els dos models té una diferència inferior a un punt percentual. Com a aspecte més rellevant del model d'interaccions, notem que els efectes dels models comunicatius són positius i significatius. També són significatives les interaccions entre el benestar i els models comunicatius, d'una banda, i entre el benestar i específicament el model persuasiu, de l'altra.

Els resultats d'aquest nou model mostren que incloure el factor de benestar emocional millora significativament la capacitat predictiva de la comunicació interna sobre el sentiment de pertinença. En conjunt, **el model té un R^2 ajustat del 65,7 %, la qual cosa indica que aquesta combinació d'elements permet predir una part substancial del sentiment de pertinença dels treballadors.**

Respecte al component de benestar emocional, s'observa que, **per cada punt d'increment en el benestar, la identitat corporativa augmenta en 0,5 punts**, la qual cosa subratlla la importància de la comunicació interna en la salut emocional de la plantilla, i la influència positiva d'aquesta salut emocional en la percepció de pertinença a l'organització.

En conjunt, s'interpreta que **una comunicació interna ben orientada no només impacta en el benestar, sinó que també reforça el sentiment de pertinença gràcies a aquest efecte amplificador de la salut emocional.**

Taula 2. Juxtaposició dels diferents models de regressió utilitzats per analitzar el sentiment de pertinença

<i>Predictors</i>	Interacció models i benestar	Comunicació i benestar	Efectes comunicació	Models comunicació	Benestar
	<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>
(Intercept)	-6,89 ***	-6,73 ***	-11,12 ***	-11,03 ***	-0,01
Benestar	0,47 ***	0,50 ***			0,78 ***
M. informatiu	0,64 ***	0,59 ***	0,88 ***	0,94 ***	
M. persuasiu	0,37 ***	0,37 ***	0,76 ***	0,80 ***	
M. interactiu	0,26 ***	0,25 ***	0,39 ***	0,43 ***	
Nre. canals	0,08 **	0,09 ***	0,15 ***		
Canvis procediment	0,01	-0,01	0,12		
Funcions gerències	-0,25	-0,18	0,16		
Indicacions i normes	-0,62 **	-0,58 *	-0,62 *		
Participació interna	0,12	0,10	0,49		
Altres temes	-0,94	-0,98	-1,12		
Projectes consistori	0,48	0,47	0,54		
Companys/es	0,25	0,20	1,11 *		
RH	-0,10	-0,10	0,00		
Reptes i fites	0,53	0,52	0,73 *		
Promoció plantilla	0,26	0,26	0,39		
Benestar * informatiu	0,04 **				
Benestar * persuasiu	-0,06 ***				
Benestar * interactiu	0,00				
Observacions	1040	1040	1040	1040	1040
R ² / R ² ajustat	0,669 / 0,663	0,662 / 0,657	0,535 / 0,529	0,508 / 0,507	0,544 / 0,544

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Font: Elaboració pròpia (2024).

Aquests resultats evidencien que el benestar emocional té un paper important en el sentiment de pertinença. La reducció dels coeficients dels models comunicatius i del nombre de canals en relació amb la identitat corporativa indica que una part de l'efecte inicialment atribuït a aquests factors de comunicació es transfereix o s'explica millor a través de l'impacte del benestar emocional.

Això implica que, mentre que els models comunicatius i la quantitat de canals continuen sent influents, el benestar emocional sorgeix com un factor essencial, en elevar la percepció de pertinença a l'organització de manera significativa.

5. Conclusions

Aquest estudi ha tingut com a objectiu general explorar el paper de la comunicació interna en la salut emocional i en el sentiment de pertinença dels treballadors i treballadores de l'Ajuntament de Barcelona. L'acompanyament i la formació proporcionats per l'Escola de l'Administració Pública de Catalunya, juntament amb una recerca col·laborativa, han estat factors clau, ja que han facilitat la integració de perspectives diverses de diferents agents i departaments, la qual cosa ha enriquit l'anàlisi i ha garantit una visió integral dels factors que influeixen en el benestar emocional i el sentiment de pertinença.

La participació conjunta ha permès una recollida de dades eficient i una interpretació holística dels resultats, i ha afavorit un entorn de confiança i de transparència. Aquesta col·laboració també ha establert una base sòlida per implementar millores futures en la comunicació interna de l'organització. Així doncs, per desplegar l'estudi, s'han identificat i analitzat tres dimensions fonamentals de la comunicació interna: els canals utilitzats, el contingut dels missatges i el model comunicatiu. A través d'aquestes dimensions, s'han pogut contrastar les hipòtesis sobre com cadascuna d'aquestes variables influeix en el benestar emocional i en la identificació dels treballadors amb l'organització.

Els resultats obtinguts han permès validar parcialment la primera hipòtesi (H1), que postulava una influència positiva de la comunicació interna en la salut emocional dels treballadors. En aquest sentit, s'ha observat que certes variables, com ara el nombre de canals de comunicació utilitzats i la preferència per continguts relacionats amb la convivència i la interacció entre companys i companyes, tenen un efecte positiu, encara que moderat, en el benestar emocional dels treballadors. Així, els resultats d'aquest estudi posen en relleu la importància de diversificar els canals de comunicació interna i de posar especial èmfasi en aquells continguts que fomenten la cohesió social, especialment en contextos en què l'estrès o la càrrega de treball poden influir negativament en el benestar emocional.

Respecte a la segona hipòtesi (H2), que planteja que una bona salut emocional contribueix a augmentar el sentiment de pertinença i la identificació amb l'organització, els resultats mostren una associació positiva i significativa entre aquestes variables. En concret, el model de regressió utilitzat per avaluar aquesta hipòtesi indica que a mesura que augmenta el benestar emocional dels treballadors també ho fa el seu sentiment de pertinença al consistori. Aquest fet suggereix que el benestar emocional dels empleats no és només un factor que cal tenir en compte per garantir una bona qualitat de vida laboral, sinó que també té un paper clau en la creació d'un ambient de treball cohesionat i en l'enfortiment del compromís dels treballadors amb la seva institució. Aquest resultat aporta una visió més complexa i detallada del rol de la salut emocional en les dinàmiques organitzatives i posa en relleu la necessitat d'integrar estratègies de comunicació que promoguin el benestar com a part fonamental de la gestió del treball de les persones.

Pel que fa a la tercera hipòtesi (H3), referida a la influència de la comunicació interna en el sentiment de pertinença, els resultats mostren que efectivament la comunicació interna té un efecte directe en aquest sentiment, especialment a través de models comunicatius informatius i persuasius. Així mateix, el nombre de canals i la preferència pels continguts de convivència es revelen com a elements importants que contribueixen a enfortir el vincle emocional entre els treballadors i el consistori. Aquests resultats també posen de manifest que una comunicació interna planificada i executada de manera estratègica pot ser una eina eficaç per fomentar el sentiment de pertinença dins de l'organització. A més, l'estudi mostra que el benestar emocional actua com un factor potenciador de l'efecte de la comunicació interna sobre el sentiment de pertinença, en maximitzar-ne l'impacte en els treballadors.

En aquest sentit, els resultats de la quarta hipòtesi (H4), que proposa que una bona salut emocional reforça la influència de les diferents dimensions de la comunicació interna en el sentiment de pertinença, indiquen que el model de regressió que incorpora tant els elements de comunicació interna com el factor de benestar emocional mostra una capacitat predictiva elevada, amb un R^2 ajustat del 65,7 %. Això suggereix que, si bé la comunicació interna per si sola té un efecte positiu en el sentiment de pertinença, aquest efecte es veu amplificat quan la plantilla experimenta un major benestar emocional. És a dir, una comunicació interna efectiva i ben orientada no només contribueix a millorar el benestar emocional dels treballadors, sinó que també actua com un element reforçador del vincle emocional entre els empleats i l'organització, fent-los sentir part d'un projecte col·lectiu i augmentant la seva identificació amb la institució.

Aquests resultats ens permeten extreure una sèrie d'implicacions pràctiques rellevants per al disseny i la implementació de polítiques de comunicació interna en el context de les institucions públiques.

En primer lloc, s'evidencia la necessitat d'una comunicació interna multicanal que permeti arribar a diferents perfils de treballadors, i ajustar-se a les seves necessitats i preferències de comunicació.

En segon lloc, es demostra que els continguts orientats a reforçar la convivència i el suport emocional entre companys tenen un impacte positiu en el benestar de la plantilla. Així, l'Ajuntament podria considerar desenvolupar campanyes de comunicació interna enfocades específicament a fomentar la cohesió social i el sentit de comunitat, especialment en moments de canvi organitzatiu o de càrrega de treball elevada.

D'altra banda, l'estudi posa de manifest que la salut emocional no només té un efecte directe en el benestar dels treballadors, sinó que també pot actuar com un factor que maximitza els efectes de la comunicació interna en la identificació corporativa. Aquesta troballa suggereix que les polítiques de comunicació interna haurien d'integrar-se amb altres polítiques de benestar laboral per aconseguir un efecte sinèrgic que promogui tant la satisfacció personal com el compromís organitzatiu. En aquest sentit, una comunicació interna que tingui en compte les necessitats emocionals dels treballadors no només millorarà la qualitat de vida laboral, sinó que també contribuirà a crear un ambient de treball més integrador i de cohesió.

5.1 Limitacions de l'estudi

Tot i que els resultats d'aquest estudi ofereixen una visió clara i detallada de la relació entre comunicació interna, salut emocional i sentiment de pertinença, és important destacar-ne les limitacions. En primer lloc, cal mencionar que la recollida de dades ha estat de caràcter transversal, fet que implica que no es poden establir relacions de causalitat definitiva entre les variables analitzades. Així, si bé els models de regressió permeten inferir relacions significatives entre els factors, es requeriria un estudi longitudinal per confirmar si aquestes relacions es mantenen en el temps i si realment hi ha un efecte causal entre la comunicació interna i la salut emocional o la identificació corporativa.

Una altra limitació significativa és la voluntarietat de la participació en l'enquesta, que pot introduir un biaix en els resultats. No es coneix si les persones que decideixen participar en aquest tipus d'estudis solen ser aquelles que tenen més interès o compromís amb l'organització o a la inversa, la qual cosa pot afectar la generalització dels resultats. Així, es pot recomanar que futurs estudis provin d'utilitzar mètodes de selecció de mostres més estratègiques o que incentivessin la participació de tota la plantilla, d'alguna manera, per obtenir una mostra més representativa.

Finalment, cal considerar que aquest estudi s'ha centrat en una organització pública específica, l'Ajuntament de Barcelona, fet que pot limitar la generalització dels resultats a altres sectors o tipus d'organització. Tot i que els resultats poden ser rellevants per a altres institucions públiques, seria necessari reproduir aquest estudi en diferents contextos organitzatius per comprovar si els efectes observats es mantenen en altres entorns.

En conjunt, aquest estudi aporta una visió detallada i rellevant sobre la influència de la comunicació interna en la salut emocional i en el sentiment de pertinença dels treballadors, i posa de manifest la necessitat de considerar els factors emocionals com a elements fonamentals en el disseny de les polítiques de comunicació interna. A més, posa en relleu la importància de desenvolupar estratègies de comunicació que tinguin en compte les necessitats emocionals dels treballadors i que promoguin la cohesió i el compromís amb l'organització. Així, es conclou que una comunicació interna ben orientada no només impacta en el benestar dels treballadors, sinó que també contribueix a enfortir la seva identificació amb l'organització, creant un ambient de treball més saludable i cohesionador.

Aquestes conclusions també obren la porta a futures línies de recerca en l'àmbit de la comunicació interna i el benestar emocional i destaquen la importància de fer estudis longitudinals que permetin analitzar els efectes a llarg termini de la comunicació interna en la salut emocional i el compromís organitzatiu. Així mateix, seria interessant explorar la influència d'altres dimensions de la comunicació interna, com ara la qualitat del retorn d'informació o la percepció de transparència en la comunicació, en la salut emocional i en la identificació corporativa dels treballadors. En conjunt, aquest estudi contribueix a la literatura i a la pràctica de la comunicació interna i el benestar emocional, oferint evidència empírica sobre com una comunicació ben dissenyada i orientada a les necessitats emocionals dels treballadors pot ser una eina clau per a la gestió de recursos humans en entorns organitzatius complexos.

6. Recomanacions

A partir de les conclusions de l'estudi, que són útils des d'un punt de vista conceptual, es plantegen una sèrie de recomanacions concretes, de caràcter instrumental, per a la Direcció de Comunicació Interna de l'Ajuntament de Barcelona. Aquestes propostes s'alineen amb la teoria del canvi que ha guiat la recerca i tenen com a objectiu enfortir la comunicació interna per millorar el benestar emocional i el sentiment de pertinença del personal. Tot i estar adreçades específicament a aquesta Administració local, aquestes recomanacions podrien estendre's a altres contextos de gestió pública amb característiques similars i afavorir una transformació positiva de les polítiques de comunicació interna en un sentit més ampli.

- Definició de la proposta

El primer que es fa és identificar els reptes principals que s'han d'abordar en aquesta estratègia de comunicació interna. Els resultats de l'estudi mostren que una comunicació interna eficaç combinada amb un alt benestar emocional crea un efecte sinèrgic que enforteix el sentiment de pertinença. Així, es proposen cinc línies d'acció per abordar els reptes detectats:

1. Potenciar els canals de comunicació interna, a més d'una comunicació multicanal per arribar a diferents perfils de treballadors, ajustant-se a les seves necessitats.
2. Promoure continguts de convivència que fomentin la cohesió social i el benestar emocional.
3. Posar el focus en la salut emocional com a matèria central.
4. Implementar un model de comunicació que enforteixi el vincle emocional i la identificació amb l'Ajuntament.
5. Definir indicadors d'avaluació per monitorar i mesurar els resultats.

Aquestes recomanacions, concebudes com un "full de ruta", serveixen de guia per a la Direcció de Comunicació Interna, que després haurà de seleccionar quines mesures implementar i prioritzar les activitats d'acord amb els seus objectius estratègics. És important comprendre que una administració de gran envergadura ha de comunicar sobre múltiples àmbits (ciberseguretat, sostenibilitat, recursos humans i digitalització, entre d'altres). En aquest context, el benestar emocional es posiciona com una àrea fonamental que ha d'integrar-se estratègicament en totes les funcions de comunicació interna per assolir una comunicació completa i efectiva.

- Plantejament estratègic

L'estratègia rau a centrar-se en la salut emocional, que és la que millora i amplifica la identitat amb la institució. Es proposa treballar sobre l'ecosistema comunicatiu existent, amb un plantejament estratègic flexible que integri els factors temps, incertesa i canvi. Aquest

pla ha de ser orgànic, adaptar-se a les circumstàncies i evolucionar amb les necessitats de l'Ajuntament. Es recomana una comunicació segmentada, participativa, amb protagonisme dels treballadors i treballadores i alineada amb els valors del consistori i el Pla d'actuació municipal, tenint en compte les directrius de l'Alcaldia i les accions de les gerències. Per acabar, es recomana que en totes les accions de comunicació interna el protagonisme i el testimoni el tinguin les persones que treballen a l'Ajuntament.

- Metes generals i objectius

L'estratègia planteja un ideal d'èxit clar:

- Incrementar el sentiment d'orgull i compromís amb l'Ajuntament.
- Posicionar els canals interns com una font de suport emocional.
- Facilitar l'accés de la plantilla a continguts rellevants i atractius.
- Fer un seguiment regular de l'experiència de comunicació amb el personal.

Els objectius específics inclouen la promoció activa de la salut emocional entre la plantilla i l'augment de la interacció interna.

- Públics (usuaris) estratègics

La Direcció de Comunicació Interna haurà d'identificar i mantenir una relació constant amb els col·lectius clau i generar una cultura de millora contínua. Això es pot aconseguir coneixent millor els destinataris, personalitzant les comunicacions segons les necessitats i promovent càpsules de contingut que incentivin la interacció.

- El concepte estratègic que es proposa

El concepte "inspiració" ha de guiar aquest pla de comunicació, atès que la plantilla de l'Ajuntament és cada cop més crítica i autònoma en les seves decisions. La comunicació interna ha de ser una eina d'empoderament i confiança, orientada a motivar el personal. L'objectiu és liderar amb inspiració per influir positivament en el benestar emocional de les persones treballadores.

- Els temes

Per ordenar la diversitat de contingut que s'ha d'atendre es planteja treballar a partir de temes. Els temes de comunicació són fonamentals per arribar a la plantilla de manera efectiva i connectar amb continguts rellevants. En aquest sentit, es formulen diferents temes per tractar la matèria de la salut emocional.

Aquests temes han d'inspirar els missatges i animar converses, combinant les qüestions centrals de la matèria de la salut emocional amb els interessos i les inquietuds de la plantilla. Aquest enfocament proporciona coherència i sentit a la planificació de la comunicació.

Aquest pla de recomanacions proposa quatre temes inspirats en els atributs del lideratge inspirador. Tots els relats de totes les qüestions que cal tractar s'han d'explicar tenint en compte aquests temes. El fet que hi hagi quatre temes centrals no vol dir que no es pugui parlar d'una altra cosa sobre la mateixa matèria, sinó que aquests temes funcionen com un paraigua que conjunta qualsevol qüestió que pugui anar sorgint. I, en el cas que sigui necessari, a mesura que el pla evolucioni s'hi podran anar sumant nous temes en línia amb el caràcter orgànic del mateix pla de comunicació interna per a la salut emocional.

A continuació, es presenten i es defineixen els quatre temes centrals que es poden treballar per atendre la temàtica de la salut emocional inspirats en el lideratge humanista: autoconeixement, connexió humana, ser exemple i motivació.

- Tema 1. Autoconeixement: tolerància a l'estrès, autoconsciència, optimisme, flexibilitat, consciència emocional, autonomia, (auto)desenvolupament.
- Tema 2. Connexió humana: humilitat, vitalitat, expressivitat, empatia, comunitat, assertivitat, escolta, atenció plena, calma, desenvolupament.
- Tema 3. Ser exemple: ment oberta, propòsit compartit, generositat, responsabilitat, reconeixement, equilibri.
- Tema 4. Motivació: visió, direcció, focus, empoderament, cocreació, servei, mentoria, harmonia.

- Idees força per a l'elaboració de missatges finals

Basant-nos en la proposta de temes, que pot ser ampliada amb suggeriments addicionals, és essencial organitzar les idees principals vinculades a cada àmbit comunicatiu. A partir d'aquestes idees centrals, alineades amb els objectius específics de cada mesura o activitat, caldrà elaborar els continguts finals adaptats a cada tipus de públic intern. És crucial tenir idees força per a cada tema.

Quan la mesura encara no estigui implementada, tant les idees força com els missatges finals que s'elaborin es basaran en una argumentació que recorrerà a l'analogia, la comparació, l'exemple, l'estadística o el testimoniatge per fonamentar-se.

En el cas que l'activitat estigui en procés d'implementació o hagi acabat, els missatges finals podran ser més fàctics, ja que es disposarà d'evidències concretes per transmetre la idea desitjada: dades, experiències i informació en temps real, entre d'altres.

Un exemple d'idees força sobre el tema de l'autoconeixement podrien ser en format "consells per...".

Exemples d'idees força sobre el tema de l'autoconeixement:

- Com afrontar situacions complicades del dia a dia? En moments difícils, analitza la situació amb perspectiva per prendre la millor decisió. Visualitza els teus objectius i mantenir el focus t'ajudarà a assolir-los.

- Actitud positiva i autocrítica equilibrada: l'autocrítica pot ser beneficiosa si es manté en la mesura justa. Relativitza els errors, allunya't dels pensaments negatius i tracta't amb respecte per mantenir una mentalitat constructiva.
- Aprendre del passat: el teu passat és el millor mestre. El fracàs i la frustració són part del camí, però no hi quedis atrapat; aprofita aquestes experiències per créixer i assolir la teva millor versió.

Aquestes idees poden ser treballades a partir del testimoni i la recomanació de com ho resol algun treballador o treballadora.

- Plantejament tàctic: iniciatives i accions de comunicació

Aquest pla s'estructura en deu recomanacions. Aquestes accions estan associades als reptes plantejats, per contribuir a l'assoliment de les metes i els objectius establerts, i es mantenen alineades amb el concepte estratègic, amb la qual cosa satisfan els diferents àmbits de comunicació.

Estratègies d'actuació:

1. Presentació institucional del pla de comunicació interna sobre salut emocional.
2. Campanya "Busquem persones ben informades. Uneix-t'hi!"
3. Espais editorials per al reconeixement i la gratitud "Gràcies, gràcies i gràcies".
4. Espais editorials per compartir històries humanes i per fomentar l'optimisme "Jo trio ser Ajuntament de Barcelona", "Jo trio compromís de servei públic", "Jo trio agilitat", "Jo trio claredat", "Jo trio amabilitat" o, en mode "nosaltres", "Som més que servei públic".
5. Campanya de sensibilització sobre la importància de la salut emocional "Més benestar, millor servei: prioritzem la salut emocional de tots".
6. Establiment d'un programa informatiu d'acompanyament emocional en moments de canvi o crisi: "En temps de canvi, estem al teu costat".

Estratègies de detecció:

7. Espais de retorn per a suport emocional "Parlem-ne: espai de diàleg i benestar emocional".
8. Sessions periòdiques de diàleg amb les gerències i direccions de l'Ajuntament de Barcelona "Veure i compromís: trobades amb les gerències".

Estratègies de prevenció:

9. Creació d'un protocol de continguts que prioritzi el benestar i la convivència: "Prevenir, convida i cuidar: marc de continguts per al benestar".
10. Espais de qualitat "Espai de diàleg: construint excel·lència conjuntament" i "Fòrum de qualitat: escolta, comparteix i creix".

6.1 Estratègies d'actuació

1. Presentació institucional del pla de comunicació interna sobre salut emocional

Descripció: es proposa organitzar una presentació institucional del pla de comunicació interna sobre salut emocional, en què l'equip de govern i altres persones rellevants puguin explicar-ne els motius i la importància al personal.

Impacte esperat: aquesta presentació institucional ajudarà a evidenciar el compromís de l'equip de govern amb el benestar emocional.

2. Campanya “Busquem persones ben Informades. Uneix-t'hi”

Descripció: desenvolupar una campanya original amb el lema “Busquem persones ben informades. Uneix-t'hi!” per promoure la utilitat d'estar informat sobre l'actualitat de l'Ajuntament i com aquest fet et fa sentir bé. Incloure missatges periòdics amb arguments breus i visuals impactants sobre els canals disponibles, destacant-ne els beneficis i les experiències positives de les persones usuàries.

Impacte esperat: aquesta campanya ajudarà a reduir la sensació d'aïllament i millorar el benestar emocional. A més, quan els canals de comunicació són coneguts i valorats, es reforça el sentiment de comunitat i cohesió, cosa que incentiva l'intercanvi de coneixements i recursos entre companys i companyes.

3. Espais editorials per al reconeixement i la gratitud “Gràcies, gràcies i gràcies”

Descripció: a mesura que les persones busquen una connexió més profunda amb elles mateixes i amb el seu estil de vida, la recerca d'un propòsit esdevé fonamental. Senten més satisfacció a la feina quan saben que els seus esforços contribueixen a alguna cosa més gran. Quan troben sentit al que fan, es mostren més compromeses. Aquest propòsit pot venir de treballar en grans reptes institucionals o en fites més petites, o comprendre com la seva feina s'alinea amb els objectius de l'organització. En definitiva, volen saber que el que fan cada dia té un impacte. Per això se suggereix crear un espai dins de les comunicacions internes dedicat a promoure el reconeixement entre el personal, i a compartir missatges de gratitud del que es fa. Aquest espai pot formar part dels correus regulars o del portal intern, en què les persones puguin expressar el seu agraïment o reconèixer els èxits dels companys i companyes.

Impacte esperat: aquest espai fomentarà un clima laboral més positiu i de suport mutu, cosa que millorarà la moral i el benestar emocional. A més, en incrementar el sentiment de pertinença i valoració, farà que el personal se senti apreciat i reconegut per les seves contribucions.

4. Espais editorials per compartir històries humanes, fomentar l'optimisme i impulsar la vitalitat, alineats amb els valors de l'Ajuntament de Barcelona "Jo trio ser Ajuntament de Barcelona", "Jo trio compromís de servei públic", "Jo trio agilitat", "Jo trio claredat", "Jo trio amabilitat" o, en mode "nosaltres", "Som més que servei públic"

Descripció: quan les organitzacions ajuden les persones a desenvolupar resiliència i a respondre als reptes quotidians de manera més positiva i constructiva, es facilita una millor gestió de l'estrès i una mentalitat més oberta i integradora, i es milloren les connexions i els resultats en el lloc de treball.

Cultivar una mentalitat positiva basada en la perseverança, l'esperança i el creixement és clau per al benestar. Els continguts que fomenten la convivència i el suport entre companys i companyes tenen un impacte positiu i significatiu en la salut emocional del personal. Per tant, el consistori hauria de prioritzar la difusió de missatges que promoguin la col·laboració, la participació interna i l'intercanvi d'informació sobre les persones que integren l'organització. Això pot incloure notícies sobre activitats socials, reconeixements al personal i iniciatives de participació comunitària.

Es recomana establir una estratègia de continguts i experiències alineats amb els temes proposats que inspirin, replantegin i enforteixin el benestar del personal a través d'accions individuals i col·lectives que donin valor al propòsit de servei públic de l'Ajuntament. Com es diu, es pot tractar dels temes que s'han anunciat en l'apartat de temes sobre la matèria, sovint estigmatitzats o amb poca visibilitat, barrejant elements de l'art i la cultura, la ciència i la tecnologia, o l'activisme social. Així, es poden abordar tant temes corporatius com professionals, però sempre amb un enfocament que tingui en compte el dia a dia dels treballadors i treballadores del sector públic.

Se suggereix, doncs, crear un espai dins de les comunicacions internes, o bé generar-ne un d'específic, destinat a difondre històries humanes, històries d'èxit, bones pràctiques i moments especials, tant des del punt de vista d'equip com individualment, dins l'organització.

Impacte esperat: donar visibilitat als èxits dels equips i destacar el valor de les contribucions individuals, de manera que es promogui una cultura d'orgull i d'identificació amb els valors i objectius de la institució. Aquesta iniciativa contribuirà a crear un sentit de col·lectivitat i reforçarà la cohesió interna.

5. Campanya de sensibilització sobre la importància de la salut emocional "Més benestar, millor servei: prioritzem la salut emocional de tots"

Descripció: una cultura de benestar ha de tenir valors compartits i comprensibles que hi donin suport, i les persones necessiten saber com materialitzar-los en comportaments concrets. El consistori ja ha desplegat una campanya de valors. Ara es tracta que es lideri una cultura del benestar, fent entendre quina contribució fa cada persona, com es pot ajudar les persones a desenvolupar la seva millor versió i com aconseguir que es puguin mostrar plenament autèntiques en el treball a partir d'aquesta feina antecedent sobre els valors.

Desenvolupar una campanya de comunicació interna amb un lema com ara “El benestar emocional no és una prioritat, és la prioritat!”, i missatges periòdics sobre la importància de cuidar la salut emocional, amb una secció als butlletins del consistori o bé monogràfics periòdics amb contingut i materials visuals que facilitin eines de gestió emocional i que promoguin l'aprenentatge, la inclusió i el compromís (*engagement*): gestió de l'estrès, atenció plena (*mindfulness*) i altres temes rellevants, així com testimonis i bones pràctiques de l'organització.

Impacte esperat: millorar la consciència sobre la salut emocional i normalitzar-ne l'atenció, reduir-ne l'estigma i fomentar una cultura organitzativa que promogui el benestar emocional. Promoció d'un ambient de treball positiu, en què el personal percebi la preocupació de l'organització pel seu benestar, de manera que contribueixi a la millora emocional i a la reducció de l'estrès.

6. Establiment d'un programa informatiu d'acompanyament emocional en moments de canvi o crisi: “En temps de canvi, estem al teu costat”

Descripció: crear un programa interactiu d'acompanyament emocional per a moments de canvis significatius (o crisi) dins del consistori, incloent-hi espais de comunicació oberta, sessions de suport emocional i continguts per a la gestió de l'estrès.

Impacte esperat: disminució del malestar emocional amb una resposta més positiva dels empleats davant els canvis.

6.2 Estratègies de detecció

Identificar elements de risc o àrees en què es necessiti una actuació mitjançant eines d'autoavaluació per a la Direcció de Comunicació Interna.

7. Espais de retorn per a suport emocional “Parlem-ne: espai de diàleg i benestar emocional”

Descripció: establir un sistema de retorn d'informació anònim en què els treballadors puguin expressar les seves inquietuds emocionals i suggerir millores en relació amb el benestar.

Impacte esperat: aquest espai de confiança promourà la detecció de problemes emocionals i la posada en marxa d'accions correctives, la qual cosa enfortirà el sentiment de suport i benestar de la plantilla.

8. Sessions periòdiques de diàleg amb les gerències i direccions de l'Ajuntament de Barcelona “Veure i compromís: trobades amb les gerències”

Descripció: organitzar trobades periòdiques amb la direcció en què els empleats puguin expressar inquietuds i suggeriments, i conèixer de primera mà les iniciatives i els plans del

consistori que els afecten directament. Es proposa organitzar un cafè cada semestre d'una durada d'una hora, obert al personal, i moderat per la responsable de comunicació interna de l'Ajuntament. Un espai de conversa que pot incloure una xerrada motivadora sobre la comunicació de salut, sobre com seguir l'actualitat fàcilment pels canals interns o les tendències i els efectes positius de la comunicació en el benestar de les persones, etc. Aquesta activitat s'ha de desenvolupar en el marc dels espais de participació i trobada internes. Durant aquest cafè es poden retre comptes de la feina de comunicació que fa el consistori, i es poden recollir inquietuds, suggeriments, idees de millora, o es poden resoldre dubtes.

Impacte esperat: incrementar la transparència i la confiança entre la direcció i el personal, la qual cosa hauria de reforçar la percepció de ser escoltats i part de la missió de l'organització.

6.3 Estratègies de prevenció

Anticipar o evitar riscos a través de codis de protocols de comunicació i bones pràctiques.

9. Creació d'un protocol de continguts que prioritzi el benestar i la convivència: "Prevenir, convida i cuidar: marc de continguts per al benestar emocional"

Descripció: establir un protocol amb la Direcció de Comunicació Interna i els responsables de comunicació interna de les diferents gerències sectorials del consistori per assegurar que els continguts de comunicació interna incloguin aspectes sobre benestar laboral i convivència, i facin una atenció especial a les iniciatives de participació i les activitats de socialització.

Impacte esperat: major identificació amb l'organització i el benestar emocional, millorant la qualitat de la comunicació i promovent un entorn de treball més cohesionat.

10. "Espai de diàleg: construint l'excel·lència conjuntament" o bé "Fòrum de qualitat: escolta, comparteix i creix"

Descripció: Garantir que les persones se sentin incloses de manera genuïna afavoreix la seva connexió amb l'organització i amb els companys i companyes. Per això es proposa la creació d'un espai de debat estratègic, concebut com un entorn de confiança i escolta activa, on la comunicació interna actuï com a eix vertebrador de la cohesió i la implicació. Es tracta d'un espai pensat per reflexionar amb dades sobre el servei i el seu entorn, amb l'objectiu de millorar-ne la funcionalitat i l'impacte des d'una mirada col·lectiva i orientada a l'excel·lència.

Aquests espais contribueixen a enfortir la cultura organitzativa i consolidar un model de servei eficaç i alineat amb els objectius institucionals. La seva raó de ser és optimitzar l'ús dels canals i continguts interns, garantint que la informació circuli de manera fluida i compartida entre totes les persones, i no només entre els equips directius. En aquest sentit,

esdevenen instruments clau per afavorir la corresponsabilitat i la resolució col·laborativa de reptes comuns.

Aquestes trobades de qualitat poden adoptar una periodicitat trimestral o semestral (el mateix dia, a la mateixa hora, en el mateix espai) d'una durada màxima d'uns 45 minuts o bé una hora, segons les necessitats, amb l'objectiu d'identificar les situacions crítiques i explorar possibles solucions. La missió de la Direcció de Comunicació Interna consistirà a aportar una perspectiva de servei públic i de millores de la funció a les qüestions i propostes promogudes pel col·lectiu convocat, així com identificar-ne la viabilitat i els recursos necessaris per implementar-les.

Impacte esperat: els espais de qualitat milloraran la circulació d'informació, permetran solucions col·laboratives i reforçaran el sentiment de pertinença i compromís amb els objectius institucionals.

Aquestes recomanacions permeten una aplicació pràctica i flexible que genera un impacte positiu en les organitzacions públiques, i donen suport a un canvi cultural cap a una gestió més integradora i atenta al benestar emocional.

Es recomana que totes les iniciatives proposades es desenvolupin de manera participativa, amb elements de comunicació motivadora que reflecteixin els valors institucionals i es coordinin amb les directrius de la Direcció de Serveis de Comunicació Interna. A més, és essencial assegurar que qualsevol canvi es comuniqui als responsables i equips implicats, preferiblement en una primera reunió presencial i, posteriorment, amb un missatge formal per part de la Direcció, per tal de legitimar les iniciatives i assegurar-ne una àmplia acollida i col·laboració.

- Cronograma

És essencial definir (i potser explicar) la periodicitat de les accions. És recomanable establir-ne un calendari clar, ja que una representació visual i clara facilita enormement la gestió. Se suggereix un desplegament en els propers dos anys.

- Sistema d'avaluació

L'avaluació és essencial per mesurar l'impacte del pla a curt, mitjà i llarg termini, amb un seguiment sistemàtic de l'abans i el després. Això inclou la definició d'indicadors, mètriques i eines d'avaluació (enquestes, dades digitals) per garantir que el pla contribueixi efectivament a una millor comunicació i identificació corporativa.

Aquest conjunt de recomanacions, plantejat des d'un enfocament flexible i participatiu, busca generar un canvi cultural en la gestió pública, integrant valors de benestar i empoderament en la comunicació interna.

7. Impacte previst

Tot i que l'estudi es presenta en exclusiva i per primera vegada amb el lliurament d'aquest document a l'Escola de l'Administració Pública de Catalunya, ja s'ha generat cert **impacte científic** reflectit en diferents presentacions en algunes trobades acadèmiques i científiques nacionals i internacionals, així com en reunions específiques del sector professional de la comunicació.

En relació amb l'**impacte sobre les polítiques públiques** (que inclou les accions de transferència dels resultats i les recomanacions als agents socials implicats, fetes o previstes), aquest estudi aporta evidències valuoses per a la formulació de polítiques públiques orientades al benestar emocional del personal a l'Administració pública. La seva metodologia és fàcilment reproducible en altres institucions públiques, tant en l'àmbit nacional com internacional, ja que no requereix més que una persona de referència en comunicació o bé la voluntat de l'equip de govern d'analitzar i millorar l'estat actual de la comunicació interna i el seu impacte en el personal. Aquest enfocament permet reforçar una governança sostenible que considera les persones com a eix central de les polítiques institucionals i les decisions en l'àmbit del desenvolupament i els recursos humans.

En termes d'accions de transferència, els resultats i les recomanacions de l'estudi seran compartits amb els agents socials implicats, incloent-hi els responsables de comunicació, desenvolupament i recursos humans, així com els representants sindicals i equips directius de les institucions públiques. Aquesta transferència de coneixement facilitarà la implementació de polítiques i accions que millorin la qualitat de vida laboral a partir de l'atenció a la salut emocional. Per exemple, es proposa impartir seminaris o tallers informatius per difondre les conclusions de l'estudi i presentar els beneficis demostrats de la comunicació interna en el benestar dels treballadors.

Es preveu que aquest estudi pugui donar suport a la creació d'un nou marc de referència que consideri la salut emocional com un indicador clau d'eficàcia en les institucions públiques, i contribueixi a crear entorns laborals en què els empleats i empleades se sentin satisfets, empoderats i segurs per aportar noves idees i suggeriments. La transferència d'aquest model de recerca i la seva aplicació en altres administracions poden accelerar la conscienciació sobre la importància de la comunicació interna com a eina essencial per a la millora del benestar i la qualitat de vida dels professionals del sector públic, i contribuir en última instància a institucions més saludables i productives.

8. Referències

Aced-Toledano, Cristina, i Miquel-Segarra, Susana. (2021). La comunicació interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>

Achor, Shawn. (2010). *The Happiness Advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Crown Business/Random House.

Alcoba-Casares, Carlos (coord.). (2023). *Salut mental i estigma a les organitzacions catalanes. Informe 2023*. Obertament.

Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.

Armelles-Sebastià, Mercè, Garcia-Codina, Oriol, i Planella Lleopart, Antoni. (2024). [Informe de salut dels joves a Catalunya](#). Generalitat de Catalunya. Departament de Salut. Direcció General de Planificació i Recerca en Salut.

Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H., i Corley, Kevin G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>

Ashforth, Blake E., i Mael, Fred. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

Bass, Bernard M., i Avolio, Bruce J. (eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Beck, Aaron T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. International Universities Press.

Bekkers, Victor, i Tummers, Lars. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213. <https://doi.org/10.1177/00208523187617>

Beldoch, Michael. (1964). Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication. Dins Joel R. Davitz, *The Communication of Emotional Meaning* (p. 31-42). McGraw-Hill.

Bellet, Clement, De Neve, Jan-Emmanuel, i Ward, George. (2019, 14 d'octubre). *Does Employee Happiness have an Impact on Productivity?*. Saïd Business School WP 2019-13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>

Berceruelo, Benito (2020). Empleados comprometidos, empresas eficaces. *Revista Internacional de Relaciones*, 10(20), 247-250.

Bernués Oliván, Jara. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1533-1536. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>

Borst, Rick T., i Blom, Rutger. (2021). HRM and well-being in the public sector. Dins Bram Steijn i Eva Knies, *Research handbook on HRM in the public sector* (p. 172-188). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00021>

Botan, Carl. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *The Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202. <https://doi.org/10.1177/002194369703400205>

Botan, Carl, i Trowbridge, Janey G. (2015). Public relations theory: Past, present and future. Dins Romy Fröhlich, Peter Szyszka i Günter Bentele (ed.), *Handbuch der Public Relations*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_22

Brunetto, Yvonne, Teo, Stephen T. T., Shacklock, Kate, i Farr-Wharton, Rod. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4). 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>

Canel, María José. (2018). *La comunicación de la Administración Pública. Para gobernar con la sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Capriotti, Paul (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.

Carmeli, Abraham, i Josman, Zvi E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_5

Castro-Martínez, Andrea, i Díaz-Morilla, Pablo. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Cheney, George. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158. <https://doi.org/10.1080/00335638309383643>

Chiang, Chun-Fang, i Hsieh, Tsung-Sheng. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>

Choi, Yoonhyeung, i Lin, Ying-Hsuan. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.009>

Cobb, Sidney. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-313. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>

Connor, Kathryn M., i Davidson, Jonathan R.T. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>

Coombs, W. Timothy. (2020). Conceptualizing crisis communication. In *Handbook of risk and crisis communication* (p. 99-118). Routledge.

Coombs, W. Timothy, i Holladay, Sherry J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/08933180223723>

Coombs, W. Timothy, i Holladay, Sherry J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312. <https://doi.org/10.1108/13632540710843913>

Cuenca-Fontbona, Joan, i Estanyol, Elisenda. (2024). *2ª edición del estudio DIRCI. Prospec-tiva de la comunicación interna en España. La visión de la dirección general*. Asociación de Directivos y Referentes de Comunicación Interna (DIRCI).

Cuenca-Fontbona, Joan, Compte-Pujol, Marc, i Sueldo, Mariana. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation? *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 7-26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>

Cuenca-Fontbona, Joan, i Verazzi, Laura. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Cuenca-Fontbona, Joan, i Verazzi, Laura. (2020). *Comunicación interna total*. Editorial UOC.

Dahlman, Susanne, i Heide, Mats. (2021). *Strategic internal communication. A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. Routledge.

Damasio, Antonio R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. G.P. Putnam's Sons.

De Smedt, Marleen. (2013). Measuring subjective issues of well-being and quality of life in the european statistical system. *Social Indicators Research*, 114(1), 153-167.

De Waal, André. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>

Diener, Edward. i Seligman, Martin E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>

Diener, Edward, Emmons, Robert A., Larsen, Randy J., i Griffin, Sharon. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

El-Sholkamy, Mona, i Fischbach, Tara. (2019). The knowledge and human development authority: Innovation in human resource management and people's happiness. *Future Governments, Actions and Insights – Middle East North Africa*, 7, 251-270. <https://doi.org/10.1108/S2048-757620190000007014>

Elías, Joan, i Mascaray, José. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados* (1a. ed). Gestión 2000.

Ellis, Albert. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. Lyle Stuart.

Eppler, Martin. J., i Mengis, Jeanne. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>

Epstein, Ronald M., i Street, Richard L. (2011). The values and value of patient-centered care. *Annals of Family Medicine*, 9(2), 100-3.

FitzPatrick, Liam. (2022). Comunicaciones internas. Dins Alison Theaker (ed.), *El manual de comunicación y relaciones públicas* (p. 361-392). Profit.

Folkman, Susan, i Lazarus, Richard S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466>

Gadamer, Hans-Georg. (2004). *Truth and method*. Continuum.

García-Gordillo, Mar, Pérez Curiel, Concha P., i Bezunartea Valencia, Ofa. (2021). Las direcciones de comunicación en las instituciones públicas. Garantía de imagen, prestigio institucional y servicio a la sociedad. Dins Mar García-Gordillo i Concha Pérez Curiel (coord.), *Comunicación institucional pública. Retos y realidades* (p. 29-59). Editorial UOC.

García Jiménez, Jesús. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.

García-Juan, Beatriz, Escrig-Tena, Ana B., i Roca-Puig, Vicente. (2019). Empowerment in the public sector: Testing the influence of goal orientation. *Public Personnel Management*, 48(4), 443-470. <https://doi.org/10.1177/0091026018819020>

Gilpin, Dawn R., i Murphy, Priscilla J. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press.

Gobierno de España. Ministerio de Sanidad. (2024). [Informe anual del Sistema Nacional de Salud 2023](#).

Goleman, Daniel. (1996). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Gowdy, John. (2005): Toward a new welfare foundation for sustainability, *Ecological Economics*, vol. 53, 211-222.

Green, Melanie C. (2004). Transportation into narrative worlds: The role of prior knowledge and perceived realism. *Discourse Processes*, 38(2), 247-266. https://doi.org/10.1207/s15326950dp3802_5

Greenspan, Stanley L. (1989). Emotional intelligence. Dins Kay Field, Bertram J. Cohler i Glorye Wool (ed.), *Learning and education: Psychoanalytic perspectives* (p. 209-243). International Universities Press, Inc.

Grunig, James E. (1976). [Organizations and public relations: Testing a communication theory](#). *Journalism Monographs*, 46, 1-59.

Grunig, James E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management* (p. 531-576). Lawrence Erlbaum.

Grunig, James E., i Hunt, Todd. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.

Guy, Mary Ellen, i Newman, Meredith A. (2004). *Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor*. *Public Administration Review*, 64(3), 289-298. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>

Habermas, Jürgen. (2018). *Teoría de la acción comunicativa*. Trotta.

Hatch, Mary Jo, i Schultz, Majken. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Heide, Mats, i Simonsson, Charlotte. (2019). *Internal crisis communication: Crisis awareness, leadership and coworkership*. Routledge.

Helliwell, John. F., Huang, Haifang, i Wang, Shun. (2015). The geography of world happiness. In John Helliwell, Richard Layard i Jeffrey Sachs (ed.), *World happiness report 2015*, (p. 12-41). Sustainable Development Solutions Network.

Henriet, Bruno, i Boneu, François. (1990). *Audit de la communication interne*. Les Éditions de l'Organisation.

Homans, George C. (1977). *El grupo humano*. Editorial Universitaria de Buenos Aires, Eudeba.

Hume, Jessica, i Leonard, Anné. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international nongovernmental organizations. *Public Relations Review*, 40(2), 294-304.

Huppert, Felicia A., i So, Timothy T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>

IC Kollektiv. (2017). [*Disrupting the function of IC: A global perspective*](#).

Institute of Internal Communication, i Ipsos Karian and Box. (2023). *IC Index 2023: The voice of UK employees helping to inform strategic choices across internal communication*. Institute of Internal Communication.

Isen, Alice M. (1993). Positive affect and decision making. Dins Michael Lewis i Jeannette M. Haviland-Jones (ed.), *Handbook of emotions* (p. 261-277). The Guilford Press.

Jahansoozi, Julia. (2006). Organization stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. <https://doi.org/10.1108/02621710610708577>

Jakobson, Roman. (1960). Linguistics and poetics. Dins Thomas A. Sebeok (ed.), *Style in language* (p. 350-377). MIT Press.

Jin, Yan, Pang, Augustine, i Cameron, Glen T. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping model (ICM). *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 266-298. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.676747>

Johansen, Winni, Aggerholm, Helle K., i Frandsen, Finn. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008>

Johari, Johanim, Yean Tan, Fee, i Tjik Zulkarnain, Zati Iwani. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>

Kahneman, Daniel, i Krueger, Alan B. (2006). Developments in the measurement of subjective well-being. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 3-24. <https://doi.org/10.1257/089533006776526030>

Kahneman, Daniel, Diener, Ed, i Schwarz, Norbert (ed.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.

Kang, Minjeong, i Park, Young Eun. (2017). Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 114-135. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1337579>

Keenan, William, i Hazleton, Vincent. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. A Carl H. Botan i Vincent Hazleton (eds.), *Public relations theory II* (p. 137-170). Lawrence Erlbaum Associates.

Kent, Michael L., i Taylor, Maureen. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)

Kim, Young. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>

Kim, Young, Kang, Minjeong, Lee, Ejae, i Yang, Sung-Ung. (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.010>

Kinnear, Susan Lilico. (2022). Las relaciones públicas en el sector público. Dins Allison Theaker (ed.), *El manual de comunicación y relaciones públicas* (5a ed.). Routledge.

Kitzinger, Jenny. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311(7000), 299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>

Kobau, Rosemarie, Snizek, Joseph, Zack, Matthew M., Lucas, Richard E., i Burns, Adam. (2010). Well-being assessment: An evaluation of well-being scales for public health and

population estimates of well-being among US adults. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2(3), 272-297. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01035.x>

Lasswell, Harold Dwight. (1948). The structure and function of communication in society. Dins Lyman Bryson (ed.), *The communication of ideas* (p. 37-51). Harper and Row.

Lê, Sébastien, Josse, Julie, i Husson, François. (2008). FactoMineR: An r package for multivariate analysis. *Journal of Statistical Software*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.18637/jss.v025.i01>

Leuner, Bárbara. (1966). Emotional intelligence and emancipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 193-203.

Litosseliti, Lia. (2003). *Using focus groups in research*. Continuum.

Luhmann, Niklas (1984). *Soziale Systeme*. Suhrkamp Verlag.

Mael, Fred, i Ashforth, Blake E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Maslach, Christina, Jackson, Susan E, i Leiter, Michael. (2018). *The Maslach burnout inventory manual* (4a ed.). Mind Garden, Inc.

Maslow, Abraham Harold. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maslow, Abraham Harold. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.

Mastracci, Sharon H., Guy, Mary E., i Newman, Meredith A. (2012). *Emotional labor and crisis response: Working on the razor's edge*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315704869>

Mazzei, Alessandra. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3) 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>

Mazzei, Alessandra, i Butera, Alfonsa. (2021). Internal crisis communication. Dins Linjuan Rita Men i Ana Tkalac Verčič (ed.), *Current trends and issues in internal communication. Theory and practice* (p. 165-181). Palgrave Macmillan.

Mazzei, Alessandra, i Ravazzani, Silvia. (2011). Manager-employee communication during a crisis: The missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243-254. <https://doi.org/10.1108/13563281111156899>

Mazzei, Alessandra, i Ravazzani, Silvia. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>

Mazzei, Alessandra, Kim, Jeong-Nam, i Dell'Oro, Carolina. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6, 31-44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634869>

McGregor, Douglas. (1968). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McLuhan, Marshall. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. McGraw-Hill.

Men, Linjuan Rita, i Yue, Cen April. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of strategic internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Men, Linjuan Rita, i Stacks, Don. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

Meng, Juan, i Berger, Bruce K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354. <https://doi.org/10.1108/13632541211278987>

Millán-Celis, Elena. (2019). Recensió de De las Heras-Pedrosa, Carlos, Ruiz-Mora, Isabel, i Paniagua-Rojano, Francisco J. (2018). *Gestión de la comunicación en instituciones*. Pearson. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), 249-252.

Mishra, Karen, Boynton, Lois, i Mishra, Aneil. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>

Moreno Fernández, Ángeles, Navarro Ruiz, Cristina, i Zeffass, Ansgar. (2012). Relaciones públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa: Conclusiones del European Communication Monitor 2011. *Hologramática*, 16(2), 115-140.

Moreno-Sardà, Amparo, Molina-Rodríguez-Navas, Pedro, i Simelio-Solà, Núria. (2017). Impacto de la legislación sobre transparencia en la información publicada por las administraciones locales. *Profesional de la información*, 26(3), 370-380. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.03>

Morgan, David L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>

Myers, Karen K., Davis, Courtney W., Schreuder, Emily Richardson, i Seibold, David. R. (2016). Organizational identification: A mixed methods study exploring students' relationship with their university. *Communication Quarterly*, 64(2), 210-231. <https://doi.org/10.1080/01463373.2015.1103285>

Nakra, Rasmi. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2), 41-51. <https://doi.org/10.1177/097226290601000206>

Neill, Marlene S., Men, Linjuan Rita, i Yue, Cen April. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>

Noblet, Andrew J., i Rodwell, John J. (2008). 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>

Oswald, Andrew J., Proto, Eugenio, i SgROI, Daniel. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Payne, Wayne Leon. (1985). [A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire](#). Dissertation, The Union for Experimenting Colleges and Universities.

Pearson, Ron. (1989). Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue. Dins Carl H. Botan (ed.), *Public Relations Theory* (p. 111-131). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351225748>

Raj, Asha Binu. (2020). Employee well-being through internal branding: An integrated approach for achieving employee-based brand outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065-1086. <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>

Rasheed, Muhammad A., Shahzad, Khurram, Conroy, Conor, Nadeem, Saqib, i Siddique, Muhammad U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688. <https://doi.org/10.1108/JS-BED-11-2016-0185>

Reeves, Byron, i Nass, Clifford I. (1996). *The media equation: How people treat computers, television, and new media like real people and places*. Cambridge University Press.

Rodrich-Portugal, Rolando. (2012). [Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión](#). *Revista de Comunicación*, 11(1), 212-234.

Rodríguez, Maria, i Sánchez, Esther. (2023). [¡Ahora lo haremos bien! Cómo conseguir una adecuada sucesión de los equipos directivos en los cambios de gobierno en una Administración pública](#). Instituto Nacional de Administración Pública.

Rogers, Carl R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. Houghton Mifflin.

Ryan, Richard M., i Deci, Edward L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Salas-Vallina, Andrés, Alegre, Joaquín, i Fernandez, Rafael. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38, 470-488. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2015-0163>

Salovey, Peter, i Mayer, John D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 3(0), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Santoso, Nobertus R., Sulistyningtyas, Ike D., i Pratama, Brahma P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2a ed.). Jossey-Bass.

Schulte, Paul A., i Vainio, Harri. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Seligman, Martin E. P. (2004). *Aprenda optimismo. Haga de la vida una experiencia maravillosa*. DeBOLSILLO.

Sha, Bey-Ling. (2009). Exploring the connection between organizational identity and public relations behaviors: How symmetry trumps conservation in engendering organizational identification. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 295-317. <https://doi.org/10.1080/10627260802640765>

Shannon, Claude E. (1948). [A mathematical theory of communication](#). *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.

Smidts, Ale, Pruyn, Ad T. H., i Van Riel, Cees B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>

Tajfel, Henri (ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.

Tajfel, Henri, i Turner, John C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. A Stephen Worchel i William G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Nelson-Hall Publishers.

Tannen, Deborah (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. Ballantine Books.

Taylor, Maureen. (2010). Toward a holistic organizational approach to understanding crisis. Dins W. Timothy Coombs i Sherry J. Holladay (ed.), *The handbook of crisis communication*. Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch36>

Taylor, Maureen, i Kent, Michael L. (2006). Public relations theory and practice in nation building. A Carl H. Botan i Vincent Hazleton (eds.), *Public relations theory II* (p. 341-360). Lawrence Erlbaum Associates.

Tench, Ralph, i Yeomans, Liz (eds.). (2014). *Exploring Public Relations* (3a ed.). Pearson Education.

Thorndike, Edward. L. (1920). Intelligence examinations for college entrance. *The Journal of Educational Research*, 1(5), 329-337. <https://doi.org/10.1080/00220671.1920.10879060>

Thornton, Gail S. (2018). Internal communications flourishes at the grassroots: The growing importance of managers in employee engagement. Dins Gail S. Thornton, Viviane Regina Mansi, Bruno Carramenha i Thatiana Cappellano (ed.), *Strategic employee communication* (p. 107-112). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_9

Tkalac Verčič, Ana, Verčič, Dejan, i Sriramesh, Krishnamurthy. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Tompa, Emile, Mofidi, Amirabbas, van den Heuvel, Swenneke, van Bree, Thijmen, Michalisen, Frithjof, Jung, Young, Porsch, Lukas, i van Emmerik, Martijn. (2019). *The value of occupational safety and health and the societal costs of work-related injuries and diseases*. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://doi.org/10.2802/251128>

Toro, Daniela. (2016). [El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones: el caso del grupo DKV](#) [Tesi doctoral]. Universitat Politècnica de Catalunya.

Van Riel, Cees B.M., i Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management* (1a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>

Vanhoutte, Bram. (2014). The multidimensional structure of subjective well-being in later life. *Journal of Population Ageing*, 7, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s12062-014-9092-9>

Vigoda-Gadot, Eran, i Meiri, Sagie. (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>

Vigoda-Gadot, Eran, Eldor, Liat, i Schohat, Lior M. (2013). 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>

Wang, Yijing, i Wanjek, Louisa. (2018). How to fix a lie? The formation of Volkswagen's post-crisis reputation among the German public. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 84-100. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0045-8>

Warr, Peter (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

Waterman, Alan S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

Watzlawick, Paul, Helmick Beavin, Janet, i Jackson, Don D. (1967). *Pragmatics of human communication*. Norton and Company.

Weman, Tiina, i Kantanen, Helena. (2018). Communicative leaders, creative followers? A Sarah Bowman, Alison Theaker i Jesper Falkheimer (eds.), *Public relations and the power of creativity (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 3, p. 57-72)*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003004>

Woodward, Clare, Austin, Eleanor, Millington, Eleanor, Sarekanno, Hanna, McCubbin, Jai, Tsehay Rebecca, Thorne, Russ, Smyth, Shaun, Holten, Susanna, i Smith, Tsara. (2024). *IC Index: Actionable insights to help you improve internal communication and build trust*. Institute of Internal Communication.

Yaxley, Heather, i Ruck, Kevin (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. Dins K. Ruck (ed.), *Exploring internal communication* (3a ed.). Routledge.

Yue, Cen April, Men, Linjuan Rita, i Ferguson, Mary Ann. (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>

9. Annex

Annex 1. Qüestionari utilitzat

Enquesta sobre la comunicació interna i la salut emocional



Enquesta sobre la comunicació interna i la salut emocional

Responent aquest qüestionari contribueixes a l'estudi "Comunicació interna i salut emocional" que està duent a terme la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna de la Universitat Ramòn Llull.

L'objectiu és saber la relació que establim les persones que treballem a l'Ajuntament entre la comunicació interna amb la salut emocional. És a dir, correlacionar fins a quin punt disposar de comunicació a la nostra organització contribueix o no a sentir-nos-hi millor.

T'animem a participar-hi valorant com perceps i què t'aporta la comunicació interna de l'Ajuntament.

Trigaràs a respondre-la 5 minuts, aproximadament.

Moltes gràcies per la teva participació!

Hi ha 33 preguntes en aquesta enquesta.

Canals i accions

CANALS

Les preguntes d'aquest apartat tenen a veure amb els canals de comunicació interna de l'Ajuntament

Quins d'aquests canals de comunicació interna utilitzes per informar-te de l'actualitat de l'Ajuntament? (marca tantes opcions com vulguis)

*

Selecciona **totes** les que corresponguin:

- Correus amb comunicats interns ("Ajuntament informa")
- Butlletí corporatiu "Mes a Mes, l'Ajuntament"
- Butlletí específic del meu àmbit
- Jornades presencials (del meu àmbit, directives...)
- Intranet corporativa
- Carrusel de la Intranet
- Reunions presencials d'equip o amb altres departaments de l'Ajuntament
- Reunions virtuals d'equip o amb altres departaments de l'Ajuntament
- Telegram corporatiu
- Eina col·laborativa corporativa
- No m'informo per cap d'aquests canals

Et satisfà la diversitat de canals de comunicació interna que hi ha al teu abast per conèixer què passa a l'Ajuntament? *

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:

“Tenir al meu abast diversos canals de comunicació interna em fa sentir que l'Ajuntament té interès i vol que senti que en formo part”

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Continguts

CONTINGUTS

Les preguntes d'aquest apartat tenen a veure amb la informació que t'arriba pels canals de comunicació interna corporatius.

En quina mesura estàs d'acord o no amb l'afirmació següent:

“Penso que és important conèixer què passa a l'Ajuntament”

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Quins són els tres temes de l'Ajuntament sobre els quals t'interessa més estar informat/ada?

Arrossega els tres temes que més t'interessin a la columna de la dreta "La teva classificació" i ordena'ls del que més (1a posició) al que menys (3a posició).

*

Enumera cada casella en ordre de preferència de 1 a 11

Tria com a mínim 3 ítems.

No trïis més de 3 elements.

Canvis procedimentals, tecnològics i organitzatius

Indicacions i normes

Funcions de les gerències, dels departaments i d'altres àrees

Iniciatives de participació interna

Projectes del consistori

Qualitat de vida, salut i benestar a la feina

Què fan altres companys de l'Ajuntament

Reptes i fites del consistori

Selecció i promoció de la plantilla

Recursos humans en general

M'interessen altres temes

Si una de les opcions que has escollit és "M'interessen altres temes", pots especificar-ne quins són?

Escriu la resposta aquí:

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:
"Conèixer el funcionament dels diferents àmbits de l'Ajuntament m'ajuda a que me'n senti part".

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:

“Conèixer el dia a dia dels companys i companyes de feina m'ajuda a sentir que soc part de l'Ajuntament”.

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Funcions

FUNCIONS

En aquest apartat et preguntem sobre la funció de la comunicació intena a l'Ajuntament.

En quina mesura estàs o no d'acord amb l'afirmació següent:

"Pels canals de comunicació interna de l'Ajuntament m'arriba contingut informatiu".

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:

"El contingut informatiu que m'arriba pels canals de comunicació interna em fa sentir que formo part de l'Ajuntament".

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:
“Els continguts que m'arriben pels canals de comunicació interna són útils per a la meva feina”.

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

La informació que t'arriba pels canals de comunicació interna, en alguna ocasió t'ha fet canviar d'opinió sobre un tema relacionat amb allò que passa a l'Ajuntament? *

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb l'afirmació següent:
"Quan el canal de comunicació em permet la interacció amb la informació que m'arriba, m'agrada respondre-la".

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

En quina mesura estàs d'acord amb la informació següent:

"El fet que hi hagi la possibilitat de respondre una informació que m'arriba pels canals de comunicació interna em fa sentir que soc part de l'Ajuntament"

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Benestar

BENESTAR

En aquest apartat et preguntem sobre com perceps la influència de la comunicació interna de l'Ajuntament envers el teu benestar.

Penses que la comunicació interna t'estimula a col·laborar amb els companys? *

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Penses que la comunicació interna contribueix d'alguna manera a fer que el teu treball sigui més productiu? *

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Penses que la comunicació interna de l'Ajuntament t'acompanya a l'hora de fer la teva feina en el teu lloc de treball?

*

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Penses que la comunicació interna t'aporta tranquil·litat en determinats moments? *

Selecciona **només una** de les següents:

- Completament d'acord
- D'acord
- Més aviat d'acord
- Ni d'acord ni en desacord
- Més aviat en desacord
- En desacord
- Completament en desacord

Sentiment pertinença

SENTIMENT DE PERTINENÇA

Les preguntes d'aquest apartat tenen a veure amb la sensació que tenim de formar part de l'Ajuntament, és a dir, de sentir-nos-hi vinculats i estar-hi compromesos.

En quina mesura penses que els treballadors de la casa sentim que formem part de l'Ajuntament de Barcelona? (respon tenint en compte el teu entorn o les persones de l'Ajuntament que coneixes) *

Tria la resposta adient per cada entrada:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca un número, sent 0 un mínim sentiment i 10 un màxim sentiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I tu, en quin grau sents que formes part de l'Ajuntament? *

Tria la resposta adient per cada entrada:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca un número, sent 0 un mínim sentiment i 10 un màxim sentiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificació

Dades personals

Indica la teva franja d'edat *

Selecciona **només una** de les següents:

- 18 a 25 anys
- 26 a 35 anys
- 36 a 45 anys
- 46 a 55 anys
- 56 a 65 anys

Gènere

Selecciona **només una** de les següents:

- Femení
- Masculí
- No binari

Aquesta pregunta és de resposta voluntària i s'inclou amb l'objectiu de garantir el dret de les persones a ser tractades d'acord amb la seva identitat o expressió de gènere, tal com estableix la Llei 11/2014 per a garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per erradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia i la Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, per tal d'avançar en la planificació de les polítiques públiques amb perspectiva de gènere.

Quant de temps fa que treballes a l'Ajuntament? *

Selecciona **només una** de les següents:

- 0 a 5 anys
- 6 a 10 anys
- 11 a 15 anys
- 16 a 20 anys
- 21 o més anys

Lloc de treball *

Selecciona **només una** de les següents:

- Gerent o director/a
- Comandament
- Tècnic/a
- Suport
- Guàrdia Urbana
- SPCPEIS

Gerència, organisme autònom o altre ens on treballes *

Selecciona **només una** de les següents:

- Gerència Municipal
- Gerència de Coordinació Territorial i Proximitat
- Districte de Ciutat Vella
- Districte de l'Eixample
- Districte de Sants-Montjuïc
- Districte de les Corts
- Districte de Sarrià-Sant Gervasi
- Districte de Gràcia
- Districte d'Horta-Guinardó
- Districte de Nou Barris
- Districte de Sant Andreu
- Districte de Sant Martí
- Gerència d'Àrea de Recursos i Transformació Digital
- Gerència de Serveis Generals
- Gerència de Persones, Organització i Administració Electrònica
- Gerència d'Àrea d'Urbanisme i Habitatge
- Gerència de l'Arquitecte/a en Cap
- Gerència d'Urbanisme
- Gerència d'Habitatge
- Gerència d'Àrea de Mobilitat, Infraestructures i Serveis Urbans
- Gerència de Serveis Urbans i Manteniment de l'Espai Públic
- Gerència d'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat
- Gerència d'Àrea de Cultura, Educació, Esports i Cicles de Vida
- Gerència d'Àrea de Seguretat, Prevenció i Convivència
- Gerència d'Àrea d'Economia i Promoció Econòmica
- Gerència de Pressupostos i Hisenda
- Gerència de Promoció Econòmica
- Institut Municipal d'Informàtica
- Institut Municipal de l'Habitatge i Rehabilitació de Barcelona

- Institut Municipal d'Urbanisme
- Institut Municipal del Paisatge Urbà i Qualitat de Vida
- Institut Municipal Fundació Mies Van der Rohe
- Institut Municipal de Parcs i Jardins
- Institut Municipal de Serveis Socials de Barcelona
- Institut Municipal de Persones amb Discapacitat
- Institut de Cultura de Barcelona
- Institut Municipal d'Educació de Barcelona
- Institut Barcelona Esports
- Institut Municipal d'Hisenda
- Institut Municipal de Mercats de Barcelona
- Oficina de l'Enginyer/a en Cap
- Consorci d'Educació de Barcelona
- Consorci de Biblioteques de Barcelona
- Consorci del Museu de Ciències Naturals de Barcelona
- Altre ens

Avís legal

Et recordem que pots accedir a la informació sobre el tractament de les teves dades de caràcter personal a través d'aquest enllaç: tractament 0571 – Gestió ordinària del personal (<https://seuelectronica.ajuntament.barcelona.cat/ca/proteccio-de-dades?tractament=0571>)

Has enviat correctament el formulari.

Moltes gràcies per la teva col·laboració!