



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UCA
Universidad
de Cádiz



UNIVERSIDAD DE SEVILLA



VICERECTORADO
DE POSGRADO Y
CONVERGENCIA
EUROPEA

Universidad de Huelva

Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Doctorado Interuniversitario en Comunicación

Tesis doctoral

La comunicación interna y su relación con la felicidad laboral
en el seno de las organizaciones. El caso español.



Andrea Castro Martínez

Directores: Dr. Antonio Castillo Esparcia y Dra. Ana Castillo Díaz

Málaga, 2020



Andrea Castro Martínez

Ejerce como docente e investigadora en el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga desde 2016. Anteriormente fue durante ocho años subdirectora de los grados de Comunicación (Periodismo y Publicidad y RRPP) en EADE, sede en Málaga de la University of Wales-Trinity Saint David, donde también impartía clase en los distintos grados y en el MBA. Durante 3 años ocupó también la subdirección de las Enseñanzas Artísticas Superiores en Diseño Gráfico y Diseño de Interiores de Institución Docente Malagueña León XIII, donde también se desempeñó como docente. Ha trabajado en diferentes medios de comunicación y ha sido formadora y consultora de Marketing, Publicidad y Comunicación para entidades públicas y privadas. Máster en Administración y Dirección de Empresas y Experta en Marketing 3.0 y en Dirección Comercial. Licenciada en Comunicación Audiovisual y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga. Premio Profesora 3.0 por la Fundación Vértice. Autora de numerosas publicaciones académicas y manuales docentes, sus líneas de trabajo se centran en las relaciones públicas, la comunicación estratégica y comunicación interna y las nuevas formas publicitarias.

La comunicación interna ha experimentado un auge en los últimos años en el entorno empresarial debido a su valor para aumentar la vinculación y el compromiso de los empleados hacia la marca, así como su productividad. Se trata de un área relevante tanto para investigadores como para profesionales de la comunicación y la gestión empresarial debido a sus implicaciones prácticas.


El objetivo de este trabajo se centra en estudiar la posible relación entre la gestión de la comunicación interna y la felicidad de las plantillas en las organizaciones españolas. Se plantea como una tesis por compendio, por lo que el cuerpo del análisis lo constituyen diversas investigaciones que ya han sido publicadas. En ellas se muestran las herramientas a través de las cuales diversas organizaciones construyen su comunicación interna, así como las estrategias que emplean con el fin de fomentar el bienestar y la felicidad de sus empleados. También se estudian las estructuras organizativas enfocadas a gestionar la felicidad de los trabajadores y el surgimiento de nuevos puestos como la Dirección de Felicidad o Chief Happiness Officer, que aún están poco implementados en el tejido productivo español.

Se ha constatado la consolidación de herramientas como los eventos, los embajadores de marca o las derivadas de las nuevas tecnologías, así como la relevancia de fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación. El futuro se caracterizará por una comunicación interna móvil que combine las herramientas digitales con la comunicación interpersonal para potenciar la felicidad y el bienestar de los empleados, de modo que se sientan emocionalmente ligados a la organización y a su marca interna. La vinculación entre comunicación interna y felicidad organizacional es sólida y positiva para las entidades a nivel de compromiso, innovación, sentimiento de pertenencia y productividad.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Andrea Castro Martínez

 <http://orcid.org/0000-0002-2775-625X>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Doctorado Interuniversitario en Comunicación
Universidad de Málaga - Facultad Ciencias de la Comunicación

TESIS DOCTORAL

La comunicación interna y su relación con
la felicidad laboral en el seno de las
organizaciones. El caso español.

Autora: Andrea Castro Martínez

Directores: Dr. Antonio Castillo Esparcia y Dra. Ana Castillo Díaz

Málaga, 2020





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

El **doctor D. Antonio Castillo Esparcia**, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga, y la **doctora Dña. Ana Castillo Díaz**, profesora Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga

INFORMAN

Que han dirigido la tesis doctoral “La comunicación interna y su relación con la felicidad laboral en el seno de las organizaciones. El caso español”, realizada por Dña. Andrea Castro Martínez. Finalizada su investigación y conforme a la normativa vigente AUTORIZAN la presentación y defensa de la tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad para ser presentada y defendida ante el tribunal que se constituya a tal efecto para obtener el grado de Doctora.

Y para que conste firman el presente informe
en Málaga, a 25 de noviembre de 2020.

Antonio Castillo Esparcia

Ana Castillo Díaz



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Escuela de Doctorado

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ANDREA CASTRO MARTÍNEZ

Estudiante del programa de doctorado INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA FELICIDAD LABORAL EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES. EL CASO ESPAÑOL

Realizada bajo la tutorización de DRA. ANA CASTILLO DÍAZ y dirección de ANTONIO CASTILLO ESPARCIA Y ANA CASTILLO DÍAZ (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 17 de NOVIEMBRE de 2020

Fdo.: ANDREA CASTRO MARTÍNEZ





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es deudora de la ayuda y el apoyo de muchas personas y me gustaría agradecerles a todas ellas que hayan formado parte de este camino, a veces fantástico y a veces descorazonador, pero siempre memorable. Ha sido todo un reto que me ha permitido aprender y, espero, mejorar mis clases. Me resulta imposible mencionar a todas las que debiera, pero ellas saben quiénes son.

En primer lugar, quiero agradecer a mis directores de tesis, Ana Castillo y Antonio Castillo, el haberme guiado en esta investigación. Por su paciencia, sus ánimos, su comprensión y su orientación. Por su generosidad. Este proyecto no habría sido posible sin ellos. Siempre estaré en deuda.

A la dirección de CELSA, a su laboratorio GRIPIC y a la Universidad de la Sorbona, por permitirme crecer personal y profesionalmente al darme la oportunidad de compartir experiencias en una de las universidades más antiguas y prestigiosas. También por ayudarme a dotar mi trabajo de una perspectiva más crítica, más útil y más alineada con mis creencias y valores. A Liliane por acogerme todos los días con una sonrisa. Además, disfrutar de París ha sido un auténtico regalo y me ha dado luz.

A toda mi familia, por apoyarme siempre incondicionalmente y por creer en mí. En especial a mis abuelos y, sobre todo, a mis abuelas, por ser un ejemplo.

A mis padres, por enseñarme a luchar, a ser idealista y por inculcarme siempre el amor por aprender. Por su apoyo y ánimos constantes. Por creer en mí. A mi madre por su inmenso respaldo y ayuda en este proyecto. A mi padre por recordarme que lo importante es disfrutar de las cosas. Y a mi hermano Josué por estar siempre ahí y por ser la otra cara de mi moneda. Ellos han hecho posible que hoy esté aquí.

A Pablo, mi compañero de vida, mi cable a tierra. Por la serenidad que me aporta y por ser tan diferente a mí. Por todo lo que nos espera.

A mis amigos, por los momentos que este proyecto y mi trabajo les roba habitualmente. En especial a los que siempre están cerca, pase lo que pase, y que me hacen disfrutar de las pequeñas cosas compartidas.

A Paloma, nuestra diseñadora gráfica oficial, por su trabajo, pero, sobre todo, por los buenos momentos.

A mis compañeros y compañeras de la Universidad de Málaga, por hacer más llevadero el día a día, las dificultades y las dudas sobre el futuro. En especial a los que han dejado de ser compañeros para ser amigos. Seguiremos navegando.

A Aimiris, Cristina, Eduardo, Meli y Pablo, por aceptar mis propuestas y formar parte de este proyecto. Espero que le sigan muchos más.

A la Universidad de Málaga, que me concedió una beca para acceder a la Mención Internacional en este programa.

A todos aquellos con los que he compartido trabajos anteriores, por enseñarme la realidad de nuestra profesión y por hacerme disfrutar de ella.

A todo mi alumnado, pasado, presente y futuro, por dejarme formar parte de su evolución y permitirme aprender cada día.

Y finalmente a los editores y revisores de las publicaciones en las que ha derivado este trabajo, porque con su ayuda las aportaciones han mejorado sustancialmente.

Gracias infinitas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN / RÉSUMÉ / ABSTRACT	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Origen y justificación del tema	12
1.1.1. Originalidad y novedad de la propuesta	12
1.2. Tesis por compendio	14
1.3. Marco teórico	17
1.3.1. El contexto laboral actual	17
1.3.2. Una aproximación al concepto de felicidad.....	22
1.3.3. La felicidad laboral.....	25
1.3.4. Relaciones públicas y comunicación organizacional.....	34
1.3.5. Comunicación interna: concepto, funciones y estructura organizativa	35
1.3.6. Comunicación interna y felicidad en las organizaciones	44
1.3.7. Dirección de felicidad y bienestar en las organizaciones.....	47
1.4. Objetivos y metodología	50
1.4.1. Planteamiento e hipótesis de la investigación	50
1.4.2. Objetivos de la investigación	51
1.4.2.1. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación..	51
1.4.2.2. Objetivos desagregados por contribuciones a la tesis	54
1.4.3. Metodología de la investigación	58
1.4.3.1. Metodología desagregada por contribuciones a la tesis	62
1.5. Discusión y conclusiones	68
1.6. Futuras líneas de investigación	78
CAPÍTULO II. INTRODUCTION	80
2.1. Origine et justification du sujet	81
2.1.1. Originalité et nouveauté de la proposition	81
2.2. Thèse par <i>compendium</i>	82
2.3. Cadre théorique	85
2.3.1. Le contexte actuel de l'emploi	85
2.3.2. Une approche du concept de bonheur	90
2.3.3. Le bonheur au travail	93



2.3.4. Relations publiques et communication organisationnelle	102
2.3.5. Communication interne : concept, fonctions et structure organisationnelle	104
2.3.6. Communication interne et bonheur dans les organisations ...	112
2.3.7. Gérer le bonheur et le bien-être dans les organisations	116
2.4. Objectifs et méthodologie	118
2.4.1. Approche et hypothèses de recherche	118
2.4.2. Objectifs de la recherche	119
2.4.2.1. Objectif général et objectifs spécifiques de la recherche.	119
2.4.2.2. Objectifs desagregés par contributions à la thèse.....	122
2.4.3. Metodología de la investigación	126
2.4.3.1. Metodología detallada por contribuciones a la tesis	129
2.5. Discussion et conclusions	135
2.6. Axes de recherche à venir	145
CAPÍTULO III. COMPILACIÓN DE TRABAJOS	147
3.1. Trabajo 1. Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)	148
3.2. Trabajo 2. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española	162
3.3. Trabajo 3. Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica	176
3.4. Trabajo 4. El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken	191
3.5. Trabajo 5. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros	208
3.6. Trabajo 6. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon	233
CAPÍTULO IV. BIBLIOGRAFÍA GENERAL	245

RESUMEN

La comunicación interna ha experimentado un auge en los últimos años en el entorno empresarial debido a su valor para aumentar la vinculación y el compromiso de los empleados hacia la marca, así como su productividad. Se trata de un área relevante tanto para investigadores como para profesionales del campo de la comunicación y la gestión empresarial debido a sus implicaciones prácticas.

El objetivo de este trabajo se centra en estudiar la posible relación entre la gestión de la comunicación interna y la felicidad de la plantilla en las organizaciones españolas. Se plantea como una tesis por compendio, por lo que el cuerpo del análisis lo constituyen diversas investigaciones que ya han sido publicadas. Por ello la metodología empleada está compuesta por diferentes diseños y herramientas, como el estudio longitudinal, el análisis descriptivo, el estudio de caso, el análisis documental, el análisis cuantitativo, las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario.

Los resultados muestran las herramientas a través de las cuales diversas organizaciones construyen su comunicación interna, así como las estrategias que emplean con el fin de fomentar el bienestar y la felicidad de su plantilla. También se estudia la estructura organizativa enfocada a gestionar la felicidad de los trabajadores y el surgimiento de puestos como la Dirección de Felicidad o *Chief Happiness Officer*, que aún está poco implementada en el tejido productivo español.

Se ha constatado la consolidación de determinadas herramientas como los eventos, los embajadores de marca o las derivadas de las nuevas tecnologías, así como la relevancia de fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación. El futuro se caracterizará por una comunicación interna móvil que combine herramientas digitales con comunicación interpersonal para fomentar la felicidad y el bienestar de los empleados de modo que se sientan emocionalmente ligados a la organización y a su marca interna. Se puede concluir que la vinculación entre comunicación interna y felicidad organizacional

es sólida y positiva para las entidades a nivel de compromiso, innovación, sentimiento de pertenencia y productividad.

Palabras clave

Comunicación interna; felicidad laboral; bienestar laboral; compromiso organizacional; herramientas internas; relaciones públicas; marketing interno; organización; empleados; branding interno; marca empleador.

RÉSUMÉ

La communication interne a connu un essor ces dernières années dans l'environnement entrepreneurial en raison de sa valeur pour accroître le lien et l'engagement des employés envers la marque, ainsi que leur productivité. Il s'agit d'un domaine pertinent pour les chercheurs et les professionnels de la gestion et de la communication des entreprises du fait de ses implications pratiques.

L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation possible entre la gestion de la communication interne et le bonheur du personnel dans les organisations espagnoles. Elle est proposée sous forme de thèse par *compendium*, de sorte que le corps de l'analyse est constitué de diverses études déjà publiées. C'est pourquoi la méthodologie utilisée se compose de différents modèles et outils, tels que l'étude longitudinale, l'analyse descriptive, l'étude de cas, l'analyse documentaire, l'analyse quantitative, les entretiens semi-structurés et le questionnaire.

Les résultats montrent les outils à travers lesquels les différentes organisations construisent leur communication interne, ainsi que les stratégies qu'elles emploient pour promouvoir le bien-être et le bonheur de leur personnel. On étudie également la structure organisationnelle axée sur la gestion du bonheur des travailleurs et l'émergence de postes tels que celui de responsable du Bonheur ou *Chief Happiness Officer*, qui est encore rarement mise en oeuvre dans le tissu productif espagnol.

La consolidación de ciertos outils tels que les événements, les ambassadeurs de marque ou ceux découlant des nouvelles technologies a été constatée, ainsi que la pertinence de promouvoir l'expérience des salariés afin d'accroître leur implication. L'avenir sera caractérisé par la communication interne mobile qui combine les outils numériques et la communication interpersonnelle pour développer le bonheur et le bien-être des employés afin qu'ils se sentent émotionnellement liés à l'organisation et à sa marque interne. On peut conclure que le lien entre la communication interne et le bonheur organisationnel est solide et positif pour les entités au niveau de l'engagement, de l'innovation, du sentiment d'appartenance et de la productivité.

Mots-clés

Communication interne ; bonheur au travail ; bien-être au travail ; engagement organisationnel ; outils internes ; relations publiques ; marketing interne ; organisation ; employés ; marque interne ; marque de l'employeur

ABSTRACT

Internal communication has experienced a boom in recent years in the business environment due to its value in increasing employee bonding and commitment to the brand, as well as their productivity. This is a relevant area for both researchers and professionals in the field of business communication and management due to its practical implications.

The aim of this work is to study the possible relationship between internal communication management and staff happiness in Spanish organisations. It is proposed as a thesis by compendium, so the body of the analysis is made up of various research studies that have already been published. Therefore, the methodology used is composed of different designs and tools, such as the longitudinal study, descriptive analysis, case study, documentary analysis, quantitative analysis, semi-structured interviews and the questionnaire.

The results show the tools through which various organisations build their internal communication, as well as the strategies they employ in order to promote the well-being and happiness of their staff. It also studies the organizational structure focused on managing the happiness of workers and the emergence of positions such as Happiness Management or Chief Happiness Officer, which is still poorly implemented in the Spanish productive fabric.

The consolidation of certain tools such as events, brand ambassadors or those derived from new technologies has been noted, as well as the relevance of promoting the experience of employees to increase their involvement. The future will be characterised by internal mobile communication which combines digital tools with interpersonal communication to promote the happiness and well-being of employees so that they feel emotionally linked to the organisation and its internal brand. It can be concluded that the link between internal communication and organisational happiness is solid and positive for the entities at the level of commitment, innovation, feeling of belonging and productivity.

Keywords

Internal communication; happiness at work; well-being at work; organisational commitment; internal tools; public relations; internal marketing; organisation; employees; internal branding; employer branding.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Origen y justificación del tema**
- 1.2. Tesis por compendio**
- 1.3. Marco teórico**
- 1.4. Objetivos y metodología**
- 1.5. Discusión y conclusiones**
- 1.6. Futuras líneas de investigación**



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

1.1. ORIGEN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La investigación que abarca este trabajo se centra en el ámbito de la comunicación interna (CI) en las organizaciones y en si ésta puede tener algún tipo de influencia en el nivel de felicidad y de bienestar de los públicos internos que la componen. En relación con este tema se profundiza en las estrategias de gestión de la CI, las herramientas que se emplean en ella, la jerarquización dentro de las empresas de la gestión de la felicidad y el bienestar o la figura del director de Felicidad o *Chief Happiness Officer* (CHO).

La justificación del tema se deriva de dos factores:

- La importancia de la CI como parte fundamental de la estrategia de comunicación organizacional en las entidades. En ellas, en los últimos tiempos, las actividades de comunicación y de relaciones públicas (RRPP) se han erigido como parte de las funciones directivas.
- El peso que la vida laboral tiene en la actualidad. El trabajo constituye uno de los pilares básicos de la vida del ser humano y una de las actividades a las que más tiempo dedica, por ello, el disfrutar de unas buenas condiciones laborales que promuevan el bienestar y felicidad de los empleados de manera integral debe ser una meta a alcanzar en términos generales para las organizaciones. Además, el bienestar de los trabajadores repercute de manera positiva en su implicación y en sus niveles de productividad, lo que supone que adoptar políticas que contribuyan a su consecución resulta positivo no sólo para los empleados sino también para las propias organizaciones.

En base a estas dos ideas se fija el planteamiento inicial de este trabajo. Se pretende investigar si existe algún tipo de relación entre la CI que se desarrolla en las organizaciones y las cotas de bienestar y felicidad que puedan alcanzar las personas que forman parte de ellas de manera interna.

1.1.1. ORIGINALIDAD Y NOVEDAD DE LA PROPUESTA

Esta investigación sugiere una posible vinculación entre CI y felicidad laboral, eje sobre el que se puede ahondar al tratarse de un aspecto de interés para el ámbito profesional pero que ha sido escasamente estudiado desde la perspectiva académica. Se trata de

un planteamiento novedoso y original, especialmente en el ámbito español, donde la literatura sobre este tema es escasa y donde el tejido empresarial aún tiene un amplio margen de mejora en lo que a bienestar de los empleados se refiere.

No es demasiado habitual en nuestro país que las empresas implementen medidas encaminadas a incrementar la felicidad de sus plantillas. Se trata, por tanto, de un aspecto que puede investigarse con el objetivo de identificar aquellas buenas prácticas que contribuyan a ello y darlas a conocer con la pretensión de que sirvan de ejemplo o inspiración para organizaciones que se estén planteando adoptar medidas en esta línea.

Por otra parte, en la mayoría de los casos en que las empresas ponen en marcha programas de bienestar y felicidad lo hacen desde el punto de vista del área de Recursos Humanos (Renwick, 2003; Raj, 2020), que tradicionalmente ha tenido un peso muy grande en la gestión organizativa empresarial (Moreno, 2011; Bakhtiari y Jalilian, 2018), en lugar de desde la perspectiva de la CI (Mehra y Nickerson, 2019; Sinčić et al., 2020). Aunque en los últimos años la CI haya ganado importancia en muchas entidades, es todavía habitual que no goce de la autonomía ni del reconocimiento que merece (Almansa-Martínez, 2005; Rojas, 2012; Aced, 2013).

Por ello, la propuesta de esta tesis se adentra en un campo de estudio que ofrece muchas posibilidades y que permite desarrollar diferentes investigaciones, ya que se enmarca en una realidad poliédrica como es la gestión diaria de los sentimientos y expectativas y el nivel de implicación de los empleados de cualquier organización. Además, este posicionamiento se ve reforzado por el interés personal de realizar una tesis doctoral que se circunscriba a un ámbito que pueda tener algún impacto real en la mejora del tejido social y productivo.

1.2. TESIS POR COMPENDIO

Este trabajo es un proyecto basado en el modelo de tesis por compendio, por lo que la investigación se estructura en torno a varias contribuciones que guardan relación con el tema propuesto.

Las investigaciones desarrolladas en el marco de este trabajo se concretan, según la importancia de las publicaciones, del siguiente modo:

1. Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de la información*, 28(5), e280518. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
2. Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), e290324. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
3. Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica. En Castro Higuera, A., Sandulescu Budea, A.M. y García-Orellán, R. (Coords). *Fórmulas Comunicativas de vanguardia*, (47-60). Editorial Pirámide, Madrid.
4. Castro-Martínez, A., Pérez Ordóñez, C., y Villena Alarcón, E.A. (2019). El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken. En Núñez Gómez, P., y de Vicente Domínguez, A. M. (Coords). *Gestión y formación audiovisual para crear contenidos en las redes sociales*, (577-592). Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid.
5. Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2019). *Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros*. III Jornadas Científicas de Comunicación Organizacional de la AEIC. 30 y 31 de octubre, Sevilla.

Derivó en:

Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral

Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78. DOI: <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.04>

6. Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). *Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon*. Xescom 2019- IV Simposio sobre Gestión de la Comunicación. Abril 2019, Porto (Portugal).

Todas las investigaciones que forman parte de este compendio constituyen contribuciones de calidad (tabla 1), bien como artículos de revista, capítulos de libro o participaciones en eventos científicos relevantes en el campo de la comunicación organizacional.

Tabla 1. Indicios de calidad de las aportaciones desarrolladas.

APORTACIÓN	TIPO DE APORTACIÓN	EDITOR	INDIZACIÓN
1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019).	Artículo de revista	El Profesional de la Información	JCR Q2 (2019) SJR Q2 (Communication) SJR Q1 (Cultural Studies)
2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).	Artículo de revista	Profesional de la Información	JCR Q3 (2020) SJR Q2 (Communication) SJR Q1 (Cultural Studies)
3: Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica (2019).	Capítulo de libro	Pirámide	SPI (Scholarly Publishers Indicators) Primer cuartil
4: El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken (2020).	Capítulo de libro	McGraw Hill Interamericana	SPI (Scholarly Publishers Indicators) Primer cuartil

<p>5: Contribución Jornadas AEIC. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros (2019).</p> <p>Derivó en</p> <p>Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros.</p>	<p>III Jornadas Científicas de Comunicación Organizacional de la AEIC</p> <p>Revista</p>	<p>Asociación Española de Investigación en Comunicación</p> <p>Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación</p>	<p>–</p> <p>ERIHPLUS, RESH, LATINDEX, DIALNET, MIAR</p>
<p>6: Contribución Xescom Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon (2019).</p>	<p>Simposio internacional sobre Gestión de la Comunicación</p>	<p>XESCOM, Red Internacional de Investigación de la Gestión de la Comunicación</p>	<p>–</p>

Fuente: Wos, Scopus y SPI. Elaboración propia.

1.3. MARCO TEÓRICO

La felicidad en el ámbito laboral y las implicaciones que de ella se derivan constituyen un área que ha incrementado su interés en los últimos años. Esto se ha traducido en un aumento tanto de las publicaciones profesionales sobre el tema como de la actividad científica relacionada con ella. De hecho, ha sido abordada desde múltiples enfoques como la psicología (Bonniwell y Chabanne, 2017; Masrouki, 2019), la sociología (Frayne, 2018; Barel y Frémeaux, 2016), la economía (Stamp y Stamp, 1993; Bauer, 2017), las relaciones laborales (Moreno, 2011; Sarnin et al., 2012; Goedert, 2012; Dejourns, 2016), la gestión empresarial (Devonish, 2013; Kang y Sung, 2017), los recursos humanos (Fall et al., 2018; Delassus, 2019; Frey, 2018; Feuvrier, 2014), la innovación (Dedahanov et al., 2017; Phan, 2019) o la salud (Moreno y Baez, 2010; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2015; Morán et al., 2017; Guillemin, 2018), sin olvidar el enfoque organizativo (Baudelot et al., 2003; Van Der Voordt, 2004; Warr, 2007; Bakhtiari y Jalilian, 2018) y el de la comunicación (Welch, 2012; Romero-Rodríguez et al., 2019; Márquez y Moret, 2020; Sinčić et al., 2020).

Para poder obtener una perspectiva general sobre este tema es necesario en primer lugar determinar las implicaciones del concepto felicidad aplicado al mundo del trabajo y profundizar en algunos aspectos como las características del contexto laboral actual, la importancia de la comunicación organizacional a nivel interno o los factores que pueden contribuir a gestionar la felicidad y el bienestar de los miembros de una plantilla.

1.3.1. El contexto laboral actual

El mundo empresarial ha sufrido una enorme transformación en las últimas décadas y se ha visto influido tanto por factores político-económicos como por grandes avances tecnológicos, lo que ha obligado a su adaptación en un entorno caótico (Peters, 1996). En un contexto posmoderno (Bauman, 2001; Vattimo, 2003), donde las fronteras se vuelven más difusas que nunca, el mercado de trabajo se ha visto profundamente afectado. En él también se ha impuesto, en términos de Bauman (2015), la liquidez. La mayoría de las personas ya no van a poder ocupar un puesto de trabajo durante la mayor parte o incluso la totalidad de su vida activa, sino que se ven abocadas al cambio y a la adaptación constantes. Una carrera casi permanente, especialmente en el sector privado, por lograr la estabilidad y el reconocimiento. Ahora el trabajo líquido es el protagonista (Bauman, 2015).

Esta situación se debe, además de al cambio general de paradigma social, al peso del modelo económico estandarizado que tiene como referencia el neocapitalismo. A grandes rasgos la caracterización del mercado de trabajo actual en un importante número de países se identifica por el alto desempleo, la inestabilidad y la precariedad, la baja remuneración, el aumento del tiempo de trabajo y la aparición de nuevas enfermedades derivadas de la actividad laboral. Algunas son bien conocidas: estrés, ansiedad, depresión, accidentes cardiovasculares, el síndrome del trabajador quemado y situaciones que pueden llevar incluso al suicidio (Girard, 2009). “El antiguo trabajo caracterizado por la estandarización del contrato, el lugar de trabajo y el tiempo (de por vida) está siendo sustituido por un sobreempleo flexible, plural, descentralizado y saturado de riesgos” (Beck, 2001, p. 304).

Una de las características más destacadas del período contemporáneo es el deterioro de las condiciones de empleo y el surgimiento de numerosas formas de precariedad (Giraud et al., 2018). De hecho, aunque existen variaciones vinculadas a las características individuales, “la organización del trabajo impuesta a los empleados parece ser un determinante esencial” en las diferentes formas de sufrimiento de los empleados (Sarnin et al., 2012, p. 251).

El índice de paro en España en el segundo trimestre de 2020 es del 15,33% (Instituto Nacional de Estadística, 2020), lo que no sólo limita el potencial crecimiento económico, sino que tiene efectos de exclusión social sobre parte de la población (Romero y Fuentes, 2017). La inestabilidad laboral (Valero-Oteo, 2019) es otra de las características más notorias del tejido productivo. En España tiene especial incidencia debido no sólo a la coyuntura económica, sino a las reformas del mercado laboral que se han llevado a cabo en los últimos años. Por ejemplo, en 2017 España se situaba como el segundo país de la Unión Europea con una menor tasa de confianza respecto al mantenimiento del empleo, ya que únicamente el 60% de los trabajadores confiaban en permanecer en su trabajo durante los siguientes seis meses (Randstad, 2017a).

En este sentido, la precariedad se ha extendido en muchos sectores laborales (UGT, 2017; Román, 2018) ya que la temporalidad y la escasa duración de los contratos constituyen algunos de los factores determinantes en este sentido (Randstad, 2017b; García y Echaves, 2017; Campos y Hernández, 2018). Además, la economía sumergida sigue teniendo un peso importante (Vargas, 2017), ya que los datos de Gestha, el Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda, la estiman en 31.800 millones de

euros, una cifra un 65% superior que la de la economía sumergida a nivel europeo (Europa Press, 2020).

El aumento del tiempo dedicado al trabajo que se ha producido en los últimos años también ha repercutido en un empeoramiento de la calidad del empleo en términos generales. El incremento de las horas extraordinarias remuneradas es una constante. Entre el 2013 y el 2018 –año en que se superaron los 166 millones de horas extra remuneradas por parte de los ocupados españoles– el volumen de horas extraordinarias no ha dejado de aumentar, creciendo un 48% (Randstad, 2019). Además, a estas cifras habría que sumar las no remuneradas y no contabilizadas. Para Zarapuz (2016) las características de las horas extraordinarias en España difieren del perfil habitual en este fenómeno, pues en lugar de darse en trabajos precarios, temporales y parciales constituyen un rasgo de explotación estructural. Lo habitual es que las horas extra las protagonicen hombres, empleados indefinidos a tiempo completo y con perfil técnico o directivo del sector privado (Zarapuz, 2016). También hay problemas que afectan a colectivos concretos, como la brecha salarial de género (Anghel et al., 2019) que sigue teniendo incidencia en el mercado de trabajo y que supone el 15,1% del salario/hora en nuestro país con respecto a los hombres, lo que equivale a trabajar gratis 55 días al año (UGT, 2020).

La evolución del modelo laboral da lugar para Davezies a “la servidumbre del mundo del trabajo” (2004, p. 5) ya que, de acuerdo con Molinier (2010, p. 102), se ha producido “un asombroso cambio de rumbo, la figura del ‘trabajo alienado’, antes proletario, se ha convertido en la del ‘ejecutivo entregado’”. En relación con esta idea Quintreau (2015, p. 59) habla de los “nuevos alienados” y plantea la necesidad de reinicializar un sistema en el que, pese a la mejora general de las condiciones de vida, las desigualdades se profundizan y en el que el trabajo se empeora.

Un nuevo totalitarismo en el que la dominación toma la forma de una administración cuyos ejecutivos, estos << esclavos sublimados >> para usar la expresión de Herbert Marcuse, son los principales operadores. Esta nueva situación lleva a un deterioro de las condiciones de trabajo, con los desórdenes conocidos: suicidios, riesgos psicosociales, agotamiento. Una situación tanto más difícil de combatir en cuanto que ha recibido la aprobación de sus principales actores y ahora estructura todo el aparato productivo (Quintreau, 2015, p. 59).

Para Durand (2000, p. 315), el sufrimiento constituye la normalidad en el escenario laboral. Pese a que la plasticidad del actual mercado laboral ha dado lugar a nuevos términos como el de 'flexiseguridad', que se refiere a la necesidad de combinar la creciente flexibilidad con una cierta seguridad (Bevort et al., 2006; Lobo, 2007; Viebrock y Clasen, 2009; Quintana, 2012; Beuker et al., 2016; Bekker, 2018), el dolor que conlleva el trabajo real no suele ocupar el centro del debate. Las formas contemporáneas de denuncia sobre las condiciones de trabajo son puntuales y dispersas y no tienen presente la insatisfacción laboral, que constituye un nuevo registro de la explotación –noción antes asociada a la condición de trabajo– y debe recibir atención colectiva (Baudelot et al., 2003). El individualismo y la actual organización del trabajo juegan un importante papel en la desmovilización y la renuncia a la lucha contra la injusticia (Dejours, 1999, p. 51).

Según Roussay (2007) el modelo de competencias acentúa las formas clásicas de dominación, ya que actúa desde el interior apelando al compromiso individual y colectivo de la plantilla y se configura a medida de las expectativas empresariales. De este modo "el control disciplinario tradicional se convierte en autocontrol" (Dejours, 1999, p. 54).

Una de las principales explicaciones del aumento del sufrimiento patológico en el trabajo se encuentra aquí; en esta "perversión del sentido moral", la llamada al compromiso, a la movilización subjetiva y afectiva de los trabajadores, lo más total posible, por parte de la dirección de la empresa al servicio de fines exclusivamente productivos (Roussay, 2007, p. 36).

Por ejemplo, en 2015, fecha de la última *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo en España* (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2015), la radiografía del mercado laboral español revelaba que:

- una cuarta parte de los trabajadores tiene problemas de conciliación.
- las mujeres trabajan entre 11 y 16 horas semanales más que los hombres, teniendo en cuenta el trabajo no remunerado doméstico y los cuidados.
- en la mayoría de los casos, la empresa fija el horario de trabajo sin posibilidad de modificación.
- el trabajo perjudica su salud para el 37% de los trabajadores, cifra que se ha incrementado en los últimos años. El 41% de los empleados ha trabajado estando enfermo. Han aumentado los trastornos musculoesqueléticos (45%), dolencias de espalda (46%), cansancio general (45%), cefalea o fatiga visual (36%) y ansiedad (17%).

- un 30% de trabajadores se ve afectado de forma permanente por el estrés laboral y el 16% tiene dificultades para dormir.
- el 32% de los días de baja se vinculan a problemas relacionados o acrecentados por el trabajo y el 22% a accidentes laborales.

El concepto de penuria vinculada al trabajo se ha planteado recuperando el origen etimológico del término *Tripalium*, un instrumento de tortura medieval (Goedert, 2012, p. 12):

Tripalium se refiere ahora al sufrimiento experimentado en el trabajo, el sufrimiento de los cuerpos y las mentes condenados a gestos cuyo significado y propósito ya nadie percibe. La brecha se está ampliando dramáticamente entre las expectativas puestas en el trabajo y la realidad de la vida profesional y, simbólicamente, el valor del trabajo sigue vivo. Simbólicamente, el valor del trabajo sigue vivo. Los desempleados no sólo exigen un salario, sino un trabajo que desean y esperan ser socializados; los que se benefician de este privilegio quieren trabajar mejor, denunciando las condiciones de trabajo que no les permiten alcanzar la realización profesional a la que aspiran. Nuestra sociedad de asalariados hiperactivos se basa en la exclusión de los primeros y la aniquilación de los segundos. El punto de equilibrio ahora parece haber sido alcanzado y nuestra sociedad, al borde de la ruptura, es "mala en el trabajo".

Para autores como Bevort y Jobert (2013) la incorporación de la lógica del mercado a la organización empresarial ha generado cambios profundos en el trabajo asalariado, al que se suman limitaciones y riesgos hasta ahora característicos del empleo por cuenta propia. Abogan por redefinir el contrato laboral en términos de relaciones profesionales para redistribuir los riesgos y las responsabilidades que se derivan de él y de las formas contemporáneas de organización productiva, ya que existe la "necesidad de abandonar un sistema obsoleto pero familiar para construir un futuro democrático para el mundo del trabajo" (Bevort y Jobert, 2013, p. 272).

En el 2020 el mercado se ha visto azotado por la pandemia del Coronavirus, con lo que se enfrenta a un futuro incierto y plagado de dificultades. Sin embargo, durante este periodo, muchas empresas no han tenido más remedio que adaptarse a pasos forzados a la nueva situación, desarrollando aspectos como las comunicaciones digitales entre empleados y el teletrabajo (INE, 2020). De hecho, en España se ha comenzado a legislar para abordar temas hasta ahora poco relevantes en la agenda política, como el trabajo en remoto o el derecho a la desconexión digital.

Sin embargo, la realidad es que, simplemente para poder trabajar, en muchas ocasiones las personas aceptan voluntariamente condiciones de trabajo degradantes (Goedert, 2012, p. 21):

¿Qué ha sido del prototipo ideal de contrato de trabajo que da igual dignidad al líder y al subordinado? (...) Una nueva forma de subordinación, más una forma de servidumbre que de protección, parece estar ganando terreno en el mundo del trabajo. Esta neosubordinación, sin restricciones, es una sofisticación de la sumisión, un refinamiento que constituye una forma particular de "tortura". La sociedad maltrata a sus trabajadores.

Según Dejours (2016, p. 146), cuando los empleados no disponen de margen de negociación sobre la organización del trabajo prescrito para adaptarlo a sus necesidades y a las del trabajo real, “el único margen que queda es del lado de la adaptación del hombre al sufrimiento: éste es el dominio propio de la protección contra el sufrimiento”.

1.3.2. Una aproximación al concepto de felicidad

El tema de la felicidad ha sido una constante en el pensamiento humano y se ha abordado desde aspectos tan dispares que van desde el plano teórico, vinculado a la filosofía, la religión o la moral, a aspectos más prácticos ligados a la medicina o la sociología. Pensadores clásicos como Aristóteles, Séneca, Sócrates o Platón ya se plantearon cuestiones sobre ella (Yarza, 1996; Alarcón, 2015; Garcés, 2015; Séneca, 2018).

En la actualidad el desarrollo se mide en índices vinculados a la economía. Es el caso del Producto Interior Bruto que es un indicador de la actividad económica empleado a nivel internacional para determinar el crecimiento y prosperidad y que sirve de referencia para adoptar y ejecutar gran parte de las decisiones políticas. Sin embargo, en 2011 la Comisión Europea señaló que únicamente se trata de “una medida de producción y no mide la sostenibilidad medioambiental, la eficiencia en la utilización de los recursos, la integración social o el progreso social en general” (2011, p. 4). En esta misma línea han surgido planteamientos que expresan la necesidad de abandonar los índices puramente económicos y optar por indicadores más amplios que valoren el crecimiento teniendo en cuenta la sostenibilidad y el bienestar de los individuos.

No se trata de una idea nueva, derivada únicamente de la irrupción de las nuevas tecnologías o asociada al cambio de siglo. Ya en la década de 1990 autores como Stamp y Stamp (1993) plantearon la necesidad de que, para sobrevivir y prosperar en el clima político, social y económico, las organizaciones y empresas definieran nuevas políticas de desarrollo que asegurasen su viabilidad al tiempo que alineasen sus propósitos, estrategias y estructuras con las personas. En los últimos años ha aumentado el interés en profundizar en conceptos como *engagement* (compromiso), fidelización, satisfacción, implicación, marketing interno, conciliación o retribución emocional, ligados a la idea de felicidad y bienestar laboral. Estos temas se han abordado no solo desde el mundo empresarial y las instituciones nacionales y supranacionales, con la puesta en práctica de diferentes proyectos e iniciativas, sino también desde la Academia, que los ha estudiado a partir de distintas perspectivas y disciplinas.

Desde el año 2009 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), cuyo objetivo es diseñar políticas para mejorar la vida, elabora el estudio *How's life?* (OCDE, 2015). Emplea 11 indicadores para medir el bienestar:

- ingresos: entendidos como medio para cubrir las necesidades básicas y para poder decidir con mayor libertad y seguridad.
- empleo y salarios: como medio de obtención de ingresos y como elemento para lograr la realización personal y establecer vínculos sociales.
- vivienda: condiciones de acceso a la vivienda y sus características, ya que el espacio privado incide en las relaciones sociales y la seguridad.
- salud: sus niveles se vinculan con la satisfacción y la experiencia vital.
- educación: tanto a nivel de satisfacción con el propio aprendizaje como en su relación con otros indicadores (acceso al empleo, compromiso cívico y efecto positivo sobre los niveles de salud).
- relaciones sociales: base del sentimiento de pertenencia, apoyo social y ayuda en caso de necesidad.
- compromiso cívico: ligado a los roles y comportamientos como parte de una colectividad.
- calidad del medio ambiente.
- seguridad personal.
- comunidad: tanto a nivel de contexto como vinculado a la integración y el sentimiento de pertenencia.
- bienestar subjetivo respecto a la vida.

La Organización Mundial de la Salud también ha destacado la relación entre felicidad, salud y bienestar y anima al desarrollo de políticas que contribuyan al bienestar general de la población más allá de potenciar únicamente el crecimiento económico, ejemplificando su potencial a través del caso de Bután, que en la década de 1970 comenzó a potenciar el concepto de 'Felicidad Nacional Bruta' (Sithey et al., 2015).

También la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha mostrado su interés en el tema y cada 20 de marzo desde 2012 conmemora el Día Mundial de la Felicidad. En 2017 se creó el Consejo Global de la Felicidad en la sede de la ONU en Nueva York con el objetivo de “apoyar a los gobiernos en la implementación de mejores prácticas para promover la alegría y el bienestar a través de esfuerzos de investigación, estudios científicos y encuestas internacionales” (ONU, 2017). Anualmente publica un informe sobre felicidad global en el que valora otros indicadores además del PIB. En el primer puesto encontramos a Finlandia, con un 7,8 sobre 10, y España está en el puesto 48 con una puntuación de 6,5 (Helliwell et al., 2020).

Según el informe *Índice para una Vida Mejor* (OCDE, 2020), España se sitúa por debajo del promedio en empleo y remuneración y satisfacción, por lo que la OCDE recomienda fortalecer sus políticas para compatibilizar el trabajo y la vida familiar.

Para Morán et al. (2017) la felicidad y la satisfacción con la vida en términos generales son elementos en dependencia con nuestro propio sentimiento de bienestar subjetivo, que se considera también un parámetro de salud pública. Según Lu et al. (1997, p. 453, citando a Argyle, Martin y Crossland, 1989)

en el área de investigación emergente del bienestar subjetivo (SWB, que a menudo se utiliza indistintamente con la felicidad), se cree ahora que la felicidad está probablemente formada por tres componentes relacionados, el afecto positivo, la ausencia de afecto negativo y la satisfacción con la vida en su conjunto.

Uno de los aspectos que parece influir de forma más evidente en el bienestar general es el trabajo, que es considerado un factor clave para poder ser feliz (Rego y e Cunha, 2008). El empleo suele estar vinculado a la satisfacción ante la vida. De hecho, sus datos en el estudio sobre el *Índice para una Vida Mejor* (OCDE, 2017) son más elevados en países que obtienen puntuaciones altas en los niveles de empleo, su calidad y la salud de la población.

1.3.3. La felicidad laboral

En la sociedad del conocimiento el trabajo se ha vuelto complejo y cambiante. No siempre implica el uso de la fuerza, sus lugares y tiempos de desarrollo son porosos y su finalidad a veces es incierta, por lo que es necesario reflexionar sobre las aspiraciones vitales de los empleados y sobre los elementos que le dan sentido al trabajo y los unen a él (Bidet, 2011). El trabajo es indispensable para lograr el florecimiento humano, por lo que un ambiente laboral tóxico puede conducir a la alienación y al distanciamiento (Becker, 2020).

Parece claro que si hay alguna esperanza de que las personas encuentren la felicidad general en sus vidas hoy en día deben ser felices en el trabajo. El trabajo por sí mismo, por supuesto, no puede hacer feliz a una persona, pero una persona no puede ser verdaderamente feliz si no es feliz en el trabajo (Gavin y Mason, 2004, p. 381).

Para que un individuo alcance la propia realización a través de su trabajo, es necesario que se establezca una relación entre el resultado de la obra y el esfuerzo que conlleva realizarla, ya que en este proceso intervienen, además de la propia tarea, la personalidad del empleado y el ambiente laboral (Fernández, 2008). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) comenzó en 1984 a estudiar los factores psicosociales del trabajo, que resumió del siguiente modo: “son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos” (OIT, 1986, p. 3).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo reconocía en 2010 la importancia del entorno y el clima laboral: “un entorno de trabajo saludable y seguro es la mejor garantía del rendimiento laboral, de la salud de sus empleados y de la motivación e implicación organizacional” (Moreno y Baez, 2010, p. 54). También identificaba los principales riesgos psicosociales que pueden darse en el entorno laboral (Moreno y Baez, 2010):

- el estrés
- la violencia
- el acoso laboral
- el acoso sexual
- la inseguridad contractual
- el *burnout* o desgaste profesional

- otros riesgos psicosociales (conflictos entre la familia y el trabajo o el trabajo emocional)

Los factores psicosociales que pueden afectar al bienestar de la plantilla son variados y abarcan aspectos laborales y organizativos (tabla 2).

Tabla 2. Listado de factores psicosociales.

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Política y filosofía de la organización	Relación trabajo - familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad social corporativa Estrategia empresarial
Cultura de la organización	Política de relaciones laborales Información organizacional Comunicación organizacional Justicia organizacional Supervisión / Liderazgo
Relaciones industriales	Clima laboral Representación sindical Convenios colectivos
FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carrera
Diseño del puesto	Rotación de puestos Trabajo grupal
Calidad en el trabajo	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

Fuente: Moreno y Baez, 2010, p. 7 (Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008).

La *Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo* (EWCS) recoge diferentes categorías que pueden incidir en que el ámbito laboral contribuya a la felicidad del individuo (Moreno, 2011):

- retribución: influye en la seguridad y en la libertad sobre la toma de decisiones. En España existen grandes diferencias salariales; por ejemplo, en las empresas del IBEX 35 “la distancia media entre el sueldo más alto y el salario medio de cada empresa ya es de 123 veces” (Oxfam Intermón, 2019, p. 2).
- formación y desarrollo de la carrera dentro de la entidad: posibilidades de crecimiento profesional.
- autonomía y participación en la organización: se refiere a disponer de margen de decisión para influir y modificar el desempeño de tareas y los métodos para hacerlo, con el objetivo de adaptarse al puesto asignado.
- implicación en el trabajo: que se vincula a un aumento del rendimiento y de la productividad (Eurofound, 2015).
- tiempo de trabajo y el horario laboral: influyen en la conciliación y en el tiempo de ocio. En este ámbito se desarrollan iniciativas como la de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE) (2020) que pretende adaptar los horarios laborales españoles a los europeos para mejorar la implicación, satisfacción y productividad de los empleados.
- intensidad del trabajo: se concreta de varias formas, como la alta concentración de tareas, el volumen, la velocidad, la irregularidad o la permanente conexión a través de las nuevas tecnologías.
- liderazgo: tiene un importante peso en el ambiente laboral y reconocimiento del trabajo.
- salud, bienestar laboral y factores físicos: ligados al desempeño de tareas concretas y sometidos a la legislación en materia laboral. Sin embargo, se trata de una legislación de mínimos, por lo que las empresas pueden trabajar en el ámbito de la salud y el bienestar laboral de manera voluntaria, ya que es uno de los factores que más afectan a la percepción de la felicidad (Sithey et al., 2015).
- factores psicosociales: elementos como el estrés, el trabajo emocional, el acoso o la discriminación, que pueden derivar en enfermedades vinculadas al puesto de trabajo.
- relaciones sociales en el trabajo: el sentimiento de pertenencia y colectividad es muy importante para la cohesión interna de las organizaciones y ayudan a crear vínculos profesionales positivos.
- contexto de trabajo: contar con centros de trabajo bien adaptados a las necesidades de las tareas que acojan y que fomenten la comunicación entre los

integrantes de la plantilla. También las condiciones de trabajo móvil, en remoto o los cambios de ubicación.

La asociación entre trabajo y felicidad no se comienza a emplear hasta el S. XVIII, cuando empieza a ligarse a la riqueza y se inaugura el debate sobre dos concepciones opuestas (Baudelot et al., 2003, p. 19): “por un lado el trabajo como contribución al progreso de la humanidad, base de un vínculo social y una fuente de realización y de felicidad personal; de otro lado un trabajo alienado y alienante, que condena a los hombres a perder sus vidas mientras tienen que ganárselas”.

La seguridad y la salud en el trabajo constituyen el enfoque tradicional para encarar la productividad de la fuerza de trabajo, sin embargo, resulta reduccionista y es más adecuado centrarse en el bienestar, entendido como “un término sumatorio para describir a un trabajador floreciente que se beneficia de un lugar de trabajo seguro y solidario, que se dedica a un trabajo satisfactorio y disfruta de una vida laboral satisfactoria” (Schulte et al, 2005, p. 31).

Por su parte, el concepto de felicidad en el trabajo –*happiness at work* (HAW) (Warr, 2007; Salas-Vallina et al., 2017; De Waal, 2018)– está recibiendo mucho interés en los últimos tiempos debido a que parece tener efectos positivos en el desempeño organizacional. El trabajar con placer y divertirse en sus tareas constituye una aspiración que a todo el mundo le gustaría alcanzar (Thomasse, 2008) ya que el trabajo contribuye a la construcción social y al mantenimiento de la salud física y mental (Peze, 2012, p. 137). Según Fisher (2010 citado en De Waal, 2018, p. 126) “la HAW es un constructo global que consiste en los rasgos ‘satisfacción en el trabajo’ y ‘compromiso organizacional’”.

Un lugar de trabajo que pretenda centrarse en el ser humano debe preocuparse por sus empleados, que para prosperar requieren experimentar compromiso y satisfacción (Becker, 2020). Pero lograr el bienestar de la plantilla “es mucho más que ofrecer un plan de ciclo de trabajo, fruta gratis o descuentos en el gimnasio y luego esperar lo mejor. Se trata de un reconocimiento fundamental de que sus recursos humanos son humanos y no sólo recursos” (Edwards, 2012, p.137). Se trata de aumentar la calidad del trabajo (Celma et al., 2018).

La satisfacción laboral se describe como “un estado emocional placentero o positivo que resulta de una evaluación del trabajo o de las experiencias laborales” (Locke, 1976, p.

1300) y según Salas-Vallina et al. (2020, p. 956) se refiere a “la satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo”. Se relaciona con varios elementos (Van Der Voordt, 2004) como el propio trabajo (las tareas, los conocimientos y aptitudes necesarios para desarrollarlas, la autonomía de que se dispone); el entorno social en que se desarrolla (relaciones laborales, estilos directivos, salario, desarrollo de carrera, permisos...); el entorno físico en el que se inscribe (espacio, condiciones lumínicas, acondicionamiento); o la conciliación con la vida privada. Están vinculados con el apoyo, valores y gestión a nivel organizativo y pueden influir en el desarrollo de las actividades empresariales (Bakhtiari y Jalilian, 2018).

El compromiso es un indicador clave del rendimiento (Eaglebarger, 2017) ya que se relaciona con la moral, productividad y retención de la plantilla (Clack, 2020). Algunos factores que se asocian positivamente al compromiso son (Tiwari y Lenka, 2019): la comunicación interna (CI) de la empresa, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje continuo, el intraemprendimiento y la satisfacción percibida en la comunicación.

Para lograr el compromiso y participación de los empleados es imprescindible que la organización los haga sentir parte de ella, que los trabajadores puedan intervenir y ayudar a construir la visión de la entidad en lugar de percibir que sacrifican sus propios intereses (Senge, 1994).

La confianza de los empleados en la gestión es un determinante importante de su voluntad de participar en la toma de decisiones. La insuficiente participación de los empleados en la toma de decisiones conduce a su vez a un bajo nivel de satisfacción laboral y compromiso de los empleados (Appelbaum et al., 2013, p. 222).

Potenciar la felicidad dentro de las organizaciones contribuye a estimular la satisfacción y la productividad, ya que la actitud positiva mejora el rendimiento, los vínculos sociales y la salud de sus integrantes (El-Sholkamy y Fischbach, 2019). En términos generales el nivel de felicidad de los empleados está relacionado con múltiples elementos que pueden agruparse en cuatro áreas básicas (Fisher, 2010): las características de la tarea a realizar, las relaciones sociales con compañeros y jefes, el contexto organizativo y las condiciones externas que permiten conjugar el trabajo con otros ámbitos de la vida privada. Warr (2007) identifica 12 fuentes que actúan sobre la felicidad laboral:

- control personal.
- oportunidades de aprendizaje, adquisición y uso de habilidades.

- equilibrio entre el trabajo y la vida.
- variedad de tareas y espacios de trabajo.
- claridad en la retroalimentación sobre las funciones y tareas desempeñadas.
- relaciones sociales de calidad en el entorno laboral.
- buenas condiciones retributivas.
- seguridad física.
- reconocimiento interno y valoración por el trabajo desempeñado.
- supervisión de apoyo.
- perspectivas de mejora de la carrera.
- equidad.

Más recientemente De Neve y Ward (2017) concretaron estos elementos: buena remuneración, seguridad laboral, equilibrio entre el trabajo y la vida privada, variedad de tareas, autonomía, posibilidades de aprendizaje y mejora y apoyo de los compañeros de trabajo. Por su parte Hellstrom (2014) señala ocho dimensiones similares a las de Warr (2007):

- perspectiva: visión particular sobre la vida de cada individuo sumada al nivel de positividad y optimismo en el trabajo.
- equilibrio: entre vida laboral y personal, la estabilidad que ofrece la empresa y el paquete de beneficios consolidado para sus empleados.
- autonomía: capacidad de organización y toma de decisiones sobre las tareas.
- dominio: formación y especialización laboral que permita desarrollar ocupaciones acordes a cada perfil.
- propósito: lograr que el trabajo tenga significado.
- progreso: capacidad para mejorar, alcanzar nuevas metas y medir el rendimiento.
- cultura: sentimiento de pertenencia y de apoyo interpersonal en la organización.
- aprecio: sentirse respetado y reconocido en la empresa mediante una retroalimentación positiva.

Para Jha et al. (2019) la satisfacción laboral, además de con variables individuales y con las características concretas del mercado de trabajo en que se inserte el empleado, también se asocia fuertemente con la cultura organizacional. Salas-Vallina et al. (2020, p. 952) coinciden en resaltar la importancia para la felicidad laboral de contar con un contexto de positividad, bienestar y calidad de vida donde se alienten a nivel interno comportamientos positivos como la comunicación, el diálogo o la cooperación.

Dar a los empleados confianza para compartir sus opiniones, capacitarlos para tomar y participar en las decisiones de la organización y no disciplinarlos por cada paso en falso podría abatir una cultura de miedo. Determinar las fuentes de la tristeza de los empleados, responder a ellas con prontitud y fomentar el positivismo y la seguridad puede impedir una cultura de la tristeza. Por último, comprender la importancia de las necesidades psicológicas de los empleados y los vínculos entre la cultura emocional y la satisfacción de las necesidades psicológicas de los empleados es fundamental para cultivar y mantener la calidad de las relaciones entre empleados y organizaciones (Men y Robinson, 2018, p. 484).

Sin embargo, es preciso que el interés de las organizaciones por la felicidad y el bienestar de sus públicos internos sea genuino. Hay muchas empresas que, pese a declarar abiertamente la importancia que otorgan al bienestar de su plantilla, demuestran con sus políticas salariales y condiciones de empleabilidad que en realidad se centran en los clientes externos (Kerr y Von Glinow, 2007). Chabot (2013) señala la hipocresía que se esconde detrás de muchos discursos gerenciales que destacan la importancia de adoptar los valores corporativos con el objetivo real de empujar a los empleados al límite y así extraer más provecho de sus esfuerzos. “Devolver la pasión a un lugar de trabajo puede ser analizado por algunos como una de las características del ‘nuevo espíritu del capitalismo’ que ayudaría a reforzar su legitimidad” (Loriol y Leroux, 2015, p. 22).

De acuerdo con Loriol y Leroux (2015), el deseo de algunos trabajadores de sentirse parte de una tarea gratificante y motivadora y de pertenecer a un colectivo puede ser aprovechado por ciertos empleadores para empeorar las condiciones laborales aumentando el tiempo o la carga de tareas, ofreciendo salarios más bajos y perspectivas de carrera limitadas. Este posicionamiento se basa en que “proponer al asalariado convertirse en un héroe logrando los objetivos que harán la gloria y el prestigio de su compañía viene a capturar nuestro deseo de dejar una marca, de ser reconocidos por nuestros compañeros” (Peze, 2012, pp. 144-145).

El trabajo no es una categoría universal y abstracta (Baudelot et al., 2003) por lo que hay que interpretar el trabajo real en sus condiciones concretas, sus procedimientos particulares y en el sentido que tiene para quienes lo desempeñan (Bevort et al., 2011). Para diseñar cambios organizativos, los directivos no pueden proyectar sus propias categorías de percepción del trabajo sobre sus subordinados e ignorar las diferencias

que genera el contexto social y laboral, ya que, de lo contrario, pese a ser cambios bienintencionados, pueden generar sufrimiento (Baudelot et *al.*, 2003). Esto se debe al papel crucial que juegan las diferencias de estatus social en la concepción del lugar de trabajo:

Para los más pobres, tener un trabajo es una de las condiciones necesarias para esperar la felicidad, pero el trabajo en sí no les aporta ninguna satisfacción. Las categorías que disponen de recursos económicos y culturales más elevados, por el contrario, hacen del trabajo un componente entre otros de una vida feliz, e incluso encuentran satisfacción en el ejercicio del trabajo mismo. Para los primeros, el lugar de trabajo en sus vidas es una cuestión económica, mientras que los segundos a menudo lo ven como un hecho psicológico. Invertir en trabajos interesantes y mantener un equilibrio armonioso entre la vida profesional y personal fomenta el deseo de extender esta felicidad a través de los hijos (Baudelot et *al.*, 2003, p. 326).

Girard (2009, p. 130) propone algunas estrategias empresariales para evitar el sufrimiento en el trabajo:

- reconocer y aceptar los límites de los programas de asistencia a los empleados y ser consciente del papel que juegan los factores organizacionales en el sufrimiento. Por ejemplo, ofrecer servicio psicológico puede ser positivo, pero no constituye una solución por sí misma.
- revisar la organización de las tareas y las condiciones de trabajo, así como la carga de los distintos puestos. Proporcionar autonomía para la organización del propio trabajo de la forma más eficaz y que los empleados puedan ejercer su juicio sobre las tareas.
- crear espacios de debate para legitimar y reconocer que no existe un único modo de hacer las cosas, arbitrar las diferencias de opinión y fomentar la deliberación y participación colectiva sobre la toma de decisiones relevantes. Esto contribuiría a aliviar el sufrimiento causado por el dominio sobre la fuerza de trabajo y la imposición de métodos organizativos.

Hay dos fenómenos contemporáneos que es necesario compatibilizar y en los que la pasión en el empleo puede jugar un rol importante: los reclamos de los empleadores hacia una inversión subjetiva en el trabajo y las demandas de los empleados para alcanzar la autorrealización a través de la búsqueda de sentido o placer en sus tareas (Loriol y Leroux, 2015, p. 28). “La adaptación [a los valores] por sí sola no tiene sentido y es absurda, la adaptación exitosa coronada por la autorrealización tiene un significado

y es hacia ella que debemos ir” (Chabot, 2013, p. 68). Los empleados aportan a las empresas no solo su trabajo, sino una inversión psicológica –su entusiasmo, inteligencia, creatividad y sentido de la responsabilidad– que es imprescindible para alcanzar el éxito empresarial ya que “es personalmente gratificante, pero también económicamente productiva” (Baudelot et al., 2003, p. 19).

Por otra parte, en torno al cambio de milenio, se puso en marcha un proceso de nueva racionalidad empresarial que en opinión de Villafañe (2006) es irreversible y que se caracteriza por la ética y sostenibilidad vinculadas a la responsabilidad social corporativa (RSC).

En el liberalismo clásico la ética constituía una barrera para la eficacia económica, hoy sin embargo no se concibe el éxito empresarial de manera sostenible sin una dimensión ética importante. El retorno máximo para el accionista y la maximización del beneficio a corto plazo ya no son los únicos objetivos de una compañía –aunque constituyan algunas de sus prioridades– y están siendo sustituidos, en mayor o menor medida, por un retorno sostenible para todos los stakeholders de esa compañía (Villafañe, 2006, p. 4).

Para Brunoro et al. (2020) las empresas reconocen la importancia que las personas suponen para las organizaciones en cuanto a la sostenibilidad organizativa y a desarrollar un trabajo con significación. Sin embargo, estos autores mencionan una serie de factores que limitan en la práctica la posibilidad de instaurar un trabajo sostenible:

- lo habitual es que se adopten medidas mitigadoras o compensatorias que no atajan las causas de base del malestar en las organizaciones.
- las acciones que se adoptan ven reducido su alcance porque se centran sobremanera en cuestiones individuales, especialmente en las relacionadas con los líderes, y descuidan aspectos más amplios e importantes como el contenido o la organización del trabajo.
- no se abordan ni la sobrecarga de trabajo ni el diseño de una agenda que permita el trabajo sostenible.
- el tema de la salud, para obtener una visión integral, no debe limitarse al centro de trabajo.

Por su parte, Sarnin et al. (2012, p. 252) identifican dos escollos relevantes en la mejora del bienestar laboral:

- no se tiene presente la actividad real de los empleados, ya que se suelen usar sistemas teóricos establecidos en lugar de análisis concretos de las funciones desempeñadas.
- no se incide lo suficiente en acciones encaminadas a modificar los procesos de mando y supervisión.

En base a lo expuesto, resulta oportuno explorar los entornos físicos y sociales que afectan a los empleados de forma acumulativa a lo largo del tiempo para evitar lugares de trabajo tóxicos (Too y Harvey, 2012) y fomentar climas y culturas organizativas positivas que promuevan la cooperación, el trabajo en equipo, la amabilidad y la armonía interpersonal entre los empleados para prevenir la aparición de factores de riesgo (Devonish, 2013).

Para poder paliar el sufrimiento laboral, además de las iniciativas empresariales, son necesarias nuevas formas de acción de los actores colectivos y la puesta en marcha de políticas públicas que produzcan mejoras de larga duración y que no impliquen exigencias desequilibradas a los empleados (Baudelot et al., 2003).

1.3.4. Relaciones públicas y comunicación organizacional

La relevancia de la comunicación humana ha sido estudiada desde diferentes enfoques, vinculando su importancia social (Schramm, 1965) a aspectos tan diversos como las relaciones interpersonales (García, 1995), la democratización del conocimiento a lo largo de la Historia (Williams, 1992), la cooperación (Michael, 2013), las singularidades culturales de cada grupo social (Anolli, 2012) o el modo en que nos permite interactuar con el medio, transformarlo y categorizar la realidad (Santoro, 1976).

La comunicación es la piedra angular de cualquier manifestación y grupo social, independientemente de su tamaño, ya que “desde la perspectiva sistémica, la naturaleza relacional de la sociedad se manifiesta fundamentalmente en sus intercambios comunicativos, tanto en qué comunicamos, cómo lo hacemos y de qué manera” (Romero-Rodríguez et al., 2019, p. 20). En base a este planteamiento y a la concepción de las organizaciones como sociedades a pequeña escala (Garduño y Zúñiga, 2008) la comunicación constituye un elemento vertebrador de las relaciones tanto hacia sus públicos internos como en su vertiente externa.

La comunicación organizacional es clave para la subsistencia de las organizaciones porque aporta solidez al grupo humano que conforma la entidad, ayudándolas a mantenerse y aportando consistencia interna (Ramos, 1991). Por ello, la gestión de la comunicación se ha convertido en un factor estratégico (Timoteo, 1997), coincidiendo con la perspectiva gerencial de las RRPP (Cutlip et al., 2001) y su importancia como función directiva (Grunig y Hunt, 2000; Xifra, 2005).

Así, la comunicación corporativa posibilita que las organizaciones puedan alcanzar las metas que se plantean (Apolo et al, 2017) ya que la personalidad de las marcas se plasma en sus intangibles (Carrillo et al., 2008) y en el modo que tienen de relacionarse tanto hacia públicos externos como internos (Costa, 2018). Para Van-Riel (2018) existen tres formas importantes de comunicación corporativa: de marketing (publicidad, promoción de ventas y ventas personales, marketing directo, patrocinio y otros elementos del mix de comunicación); organizativa (relaciones con los públicos, incluida la CI); y de dirección.

La conducta interna de una organización conforma la función de comunicación hacia la plantilla e influye en la imagen corporativa “ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados” (Capriotti, 1999, p. 72). Según Villafañe (2006, p. 74) implica tres niveles que conforman el “iceberg de la Conducta Interna”: Conducta Profunda, Conducta Organizativa y Conducta Directa. La Conducta Profunda es el reflejo de la cultura corporativa y la filosofía de la organización, que constituyen la referencia para la actuación de los públicos internos. La Conducta Organizativa está determinada por los sistemas organizativos formalizados, es decir, por las normas de conducta. Comprende también aspectos como la estructura de la empresa, sus procesos, sus estrategias, las políticas de Recursos Humanos (RRHH) o los estilos directivos. La Conducta Directa es la que desarrollan los directivos de la organización, que deben personalizar sus valores y normas y servir de símbolo para los integrantes de la entidad a través de su comportamiento y liderazgo, reflejados en su comunicación.

1.3.5. Comunicación interna: concepto, funciones y estructura organizativa

Los públicos internos son el principal *stakeholder* (Freeman, 1984; De las Heras-Pedrosa et al., 2018) de una organización, por lo que la CI efectiva es un prerrequisito para el éxito de cualquier entidad (Ruck y Welch, 2012) ya que permite asentar una

cultura corporativa fuerte al mantener alineados los objetivos de la marca y los de las personas que forman parte de ella (Verčič et al., 2012). Cuando los empleados piensan que la organización se preocupa por su bienestar su actitud hacia ella mejora (Gotsis y Grimani, 2017). En concreto, las percepciones positivas de la comunicación organizacional influyen en la satisfacción laboral (Mehra y Nickerson, 2019).

La CI constituye una de las cinco principales áreas de responsabilidad de los profesionales de las RRPP y de la comunicación (Verčič et al., 2012). Es también una de las siete facetas de la comunicación organizativa “junto con las relaciones públicas, los asuntos públicos, la comunicación medioambiental, las relaciones con los inversores, las comunicaciones del mercado laboral (contratación) y la publicidad corporativa” (Welch y Jackson, 2007, p. 181).

La CI trabaja para que las empresas tengan una identidad y un credo organizacional compartidos por todos sus miembros (Rogala y Bialowas, 2016). En este sentido la reputación y la marca son elementos intangibles que mediante procesos de atracción emocional sirven de base a los sentimientos de colectividad (Villafañe, 2012). La reputación puede expresarse como “el juicio que se efectúa sobre la organización cuando se la compara con el estereotipo de la excelencia en dicho sector” (Mínguez, 2000, p. 1).

La reputación de una entidad se ve afectada por las percepciones colectivas de la plantilla sobre su entorno laboral (Wang et al., 2012). A nivel interno está influida por la valoración de las condiciones laborales, el diálogo y la participación, los valores, la información interna, el funcionamiento de la organización, el sentimiento de orgullo, la confianza y seguridad, la valoración de la empresa y sus productos o servicios en comparación con otras de su sector y la evaluación de las expectativas (Mínguez, 2000, pp. 5-6). Por ello la CI “es el componente básico de la reputación corporativa” (Dortok, 2006, p. 338) ya que influye en la plantilla y “si se recomienda la empresa como un buen lugar de trabajo, los empleados pueden trabajar más feliz y eficientemente y la empresa gana empleados con talento” (Dortok, 2006, p. 337).

La CI se enfoca a diferentes objetivos (Capriotti, 1998) que se pueden establecer a nivel relacional, operativo, motivacional y actitudinal. En términos generales sus metas son informar, integrar y motivar a los empleados (Cuenca, 2018). Los objetivos del área de comunicación organizacional interna están al servicio del logro de resultados (Andrade, 2005) ya que la pretensión de las RRPP internas (Barquero et al., 2010) es crear

corrientes de credibilidad y confianza entre los trabajadores, a los que se informa de manera prioritaria de los temas importantes de la organización para dotarlos así de protagonismo en los procesos comunicativos.

Especialmente en el mundo occidental, la comunicación con los empleados se ha convertido en una parte de la estrategia corporativa y en una parte esencial de la mezcla de comunicación de una empresa. Los directivos, cada vez más atentos, han empezado a apreciar a sus empleados como uno de los activos más importantes de la empresa y consideran que la comunicación con ellos es una prioridad crítica, incluso antes de considerar la comunicación externa. Por lo tanto, la estrategia, las políticas, la visión y la misión de la empresa, los planes de gestión y las decisiones deben comunicarse en toda la organización antes de ser comunicados a los clientes o a otros terceros (Beger, 2018, p. 365).

La CI promueve los procesos de identificación de los empleados con las marcas para las que trabajan y hace que a través de ellos el mensaje corporativo se difunda hacia el exterior de la organización (Malhotra y Ackfeldt, 2016; Xifra y Lalueza, 2009). Por otra parte, contribuye a la implicación de los empleados (Villafañe, 2000), al sentimiento de pertenencia (Capriotti, 1999; Karanges et al., 2015), a su motivación y comprensión (Castillo, 2006) y al compromiso con la organización (Welch y Jackson, 2007; Neto y Cruz, 2017). Esto se debe a que una CI proactiva permite que la plantilla se sienta valorada y se identifique e implique con la cultura corporativa (Berceruelo, 2011; Beger, 2018).

El desafío de la CI es generar, a través de la cohesión interna, una voluntad permanente en todos los miembros de la entidad para alcanzar el progreso y la cooperación y para lograrlo es necesario que la empresa sea un buen lugar de trabajo, eficiente e inclusivo (Détrie y Broyez, 2001). Por lo tanto, contar con un entorno de comunicación positivo (Sinčić et al., 2020) tiene una importante influencia en los niveles de satisfacción de los públicos internos (Mehra y Nickerson, 2019). Efectivamente, la comunicación constituye la base de un buen ambiente de trabajo, lo que demuestra que la productividad aumenta a medida que los trabajadores se sienten más satisfechos y felices con sus tareas en un espacio dominado por un agradable ambiente interpersonal (Oliván, 2017, p. 1536).

El modelo simétrico bidireccional apuesta por la negociación y la resolución de conflictos como fórmulas para que las organizaciones y sus públicos se afecten mutuamente (Grunig et al., 1995). Es el modelo de RRPP y de comunicación organizacional más

ético, ya que se caracteriza por establecer un diálogo con los públicos (Grunig y Grunig, 1992). Así, la CI simétrica, que abarca un estilo receptivo por parte de los mandos, promueve una cultura emocional positiva basada en el aspecto afectivo de la cultura organizacional (Men y Yue, 2019; Yue et al., 2020). “La comunicación interna simétrica, como modelo de comunicación positiva y ética, aboga por la apertura y la transparencia y potencia a los empleados en la toma de decisiones” (Men y Yue, 2019, p. 5).

De acuerdo con Ingelmo et al. (2018, p. 405), la calidad de la CI está relacionada con:

- el nivel jerárquico que ocupe la responsabilidad de CI dentro de la empresa.
- la capacidad que la CI tenga para influir en las decisiones estratégicas.
- la dedicación que el profesional de la CI pueda tener dentro de la entidad.
- la aplicación de canales internos adecuados a nivel *offline* y *online*.
- la importancia de las actividades de comunicación en medios sociales.

El trabajo sostenible se basa en aportar sentido y reconocimiento a las tareas que realizan los empleados, de forma que repercuta positivamente en la cultura de la organización y en la felicidad y bienestar de sus integrantes (Bolis et al., 2014, citado por Brunoro et al., 2020). La comunicación juega un papel fundamental al formar parte del clima de la organización a través de cuatro elementos: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación (Segredo et al., 2017). En este sentido es también muy relevante en lo que a la interiorización de los valores corporativos se refiere, que es un requisito para que no se produzcan disonancias entre las declaraciones de los miembros de la plantilla y su comportamiento (Chong, 2007).

La construcción simbólica de la identidad organizacional es comunicada a los miembros de la organización por la alta gerencia, pero es interpretada y promulgada por los miembros de la organización sobre la base de los patrones culturales de la organización, las experiencias de trabajo y la influencia social de las relaciones externas con el entorno. Así pues, la identidad de la organización surge de las interacciones en curso entre los miembros de la organización (incluidos los directivos de nivel medio), así como de la influencia de la alta dirección (Jo y Schultz, 1997, p. 358).

Para Castro (2007) la CI trabaja en el diseño y desarrollo de la cultura corporativa, que junto a un adecuado modelo de liderazgo tienen un fuerte impacto en la confianza, el trabajo y la satisfacción laboral (Meng y Berger, 2019). El liderazgo transformacional contribuye a generar actitudes positivas y fomentar la dedicación al tener presentes las

necesidades de la plantilla e integrarlas en la empresa, lo que potencia la felicidad y el sentimiento de pertenencia en el entorno de trabajo (Salas-Vallina et al., 2017). Los líderes con legitimidad contribuyen al aprendizaje organizacional (Sattayaraksa y Boonitt, 2018; Zuraik y Kelly, 2019) ya que cuentan con la confianza de sus plantillas (Wang y Cardon, 2019) y a través de un estilo de comunicación basado en la receptividad y la asertividad, favorecen la buena relación con ellas (Men, 2015).

Las organizaciones deben apoyar a sus líderes para fomentar el cuidado y bienestar propios y de sus empleados (Gray y Jones, 2018). Para ello deben dominar habilidades de comunicación que permitan la flexibilidad y sensibilidad emocional de manera que demuestren estar comprometidos y resulten motivadores para el resto de la plantilla (Weman y Kantanen, 2018). Y es que la congruencia entre los sentimientos de los líderes y de sus seguidores está relacionada con la satisfacción laboral, que disminuye cuando se impone el pesimismo (Bunjak et al., 2019). La felicidad y el bienestar de los directivos no solo mejoran su rendimiento personal (Hosie y Sevastos, 2009), sino que repercuten de manera positiva en los empleados, que son más creativos cuando reciben mensajes positivos (Visser et al., 2013). La buena transmisión de órdenes y de conocimientos dentro de las entidades posibilita el desarrollo y mantenimiento de prácticas más efectivas de trabajo (Valero-Pastor y Carvajal, 2019). De hecho, una causa habitual por la que el cambio organizacional se encuentra con barreras es la falta de una comunicación adecuada sobre sus procesos y objetivos (Klein, 1996). En palabras de Chiu (2015, p. 210) “la buena comunicación no garantiza un buen líder, pero un buen líder debe tener una alta competencia en comunicación”.

El compromiso del empleado mejora su comunicación y reduce su intención de rotación (Kang y Sung, 2017), por lo que, como ya se ha mencionado, las entidades que pretendan lograr la fidelización de sus públicos internos deben potenciar su bienestar (Raj, 2020). En relación con ello, la CI también incrementa la identificación organizacional e influye en el prestigio externo (Smidts et al., 2001), pero para lograr que los empleados se alineen con los objetivos organizativos (Van-Riel 2008, p. 359) es preciso:

- clarificar el comportamiento esperado.
- aplicar un proceso de cambio organizacional con una visión clara a largo plazo de forma integrada y que cuente con la participación de al menos los departamentos de Finanzas, Tecnología de la Información, Mercadotecnia, Comunicaciones Corporativas y RRHH.
- mantener la consistencia en los mensajes y en los comportamientos.

- valorar e incorporar las necesidades de la plantilla a la gestión.
- monitorizar sistemáticamente los niveles de alineación.
- combinar campañas externas con programas internos de motivación dirigidos a los empleados.

Por su parte, el ostracismo perjudica la participación laboral, mientras que la pertenencia al lugar de trabajo media esta relación (Haldorai et al., 2020). Así, Gotsis y Grimani (2017, p. 910) señalan que la inclusión de los empleados tiene efectos positivos sobre su satisfacción y bienestar:

climas inclusivos (que implican prácticas de empleo justas, integración de empleados diversos y climas de diversidad), liderazgo inclusivo (que encarna las filosofías que valoran la diversidad, así como el trato justo en materia de procedimientos) y prácticas inclusivas (toma de decisiones participativa, ausencia de estereotipos, procedimientos de resolución de conflictos) contribuyen a fomentar las percepciones de inclusión de los empleados que, a su vez, generan resultados beneficiosos (relaciones de alta calidad entre los miembros de la LMX [mandos y líderes en la organización] y del grupo, niveles más altos de satisfacción en el trabajo y niveles más bajos de intenciones de rotación, mayor compromiso organizativo y conductas ciudadanas, bienestar psicológico y perspectivas de promoción profesional para diversos empleados).

Por otro lado, la plantilla puede ser una importante fuente de innovación (Linke y Zerfass, 2011) lo que repercute en su implicación al sentir que sus aportaciones son tenidas en cuenta (Dedahanov et al., 2017). La innovación dentro de las organizaciones es un proceso complejo. Está ligado a los procedimientos que se asientan en ella y que se ven influidos por sus aspectos culturales, que pueden tener un efecto negativo si se vinculan a conocimientos o mecánicas desfasadas (Hernández-Mogollon et al., 2010). Además, a la organización de las tareas se suman los factores ambientales que se dan en la empresa en cuestión y los aspectos humanos que caracterizan a sus públicos internos. Todo esto hace que la capacidad para la ideación y la adopción de nuevas prácticas en una empresa se vea determinada por el liderazgo, el apoyo, la comunicación, la cultura y el aprendizaje que se producen dentro de ella (Montreuil et al., 2020). La organización novedosa de los espacios de trabajo y la transformación de las prácticas empresariales influyen en la mejora del desempeño general (Phan, 2019).

Los medios de comunicación internos y los mensajes emitidos hacia la plantilla son claves para transmitir la filosofía empresarial, por lo que deben ser objeto de una

estrategia que se amolde a las necesidades de los trabajadores para adaptar los mensajes a los diferentes segmentos (Xifra, 2011). Dentro de una organización informar no equivale a comunicar, por lo que hay que tener en cuenta la importancia de la comunicación interpersonal –independientemente de si se produce por medios físicos o digitales– dentro de las estrategias de CI (Constantin y Baias, 2015). Para ello es relevante destacar que la comunicación formal en una entidad se ve facilitada por los procesos de comunicación informal que se desarrollan dentro de ella (To et al., 2015).

El diálogo tiene una importancia clave en las empresas al permitir la comunicación bidireccional y promover la comunicación crítica ascendente. En este sentido, establecer canales formales maximiza las oportunidades para que los integrantes de la plantilla expresen sus opiniones mediante las herramientas que dan voz a los empleados, desde eventos con los mandos, hasta encuentros con los CEO pasando por encuestas, sugerencias, debates, etc. (Ruck et al., 2017).

Participar en la conversación forma parte de las gratificaciones que reciben los *stakeholders* y les hace identificarse con la organización y aumentar su compromiso (Márquez y Moret, 2020). Por ello “existe una asociación significativa entre la voz de los empleados y la eficacia organizativa” (Jha et al., 2019, p. 699). Una cultura que fomente la participación, la transparencia y la inclusión potencia la democracia interna (Adobor, 2020). Así, la voz de los empleados (Rasheed et al., 2017) se ve determinada por elementos como una comunicación recíproca con los mandos, la influencia de sus opiniones y el reconocimiento de la importancia de su participación (Gode et al., 2019). La calidad de la información y la confianza que genera también influyen, ya que “si un gran número de empleados no se siente muy bien informado no habrá sesiones de retroalimentación ascendente efectivas” (Constantin y Baias, 2015, p. 977).

La adecuada elección de medios, mensajes y formatos a nivel interno será determinante para el éxito de la comunicación (Verčič y Špoljarić, 2020) por lo que es necesario conocer la gran variedad de herramientas que se pueden emplear y las especificidades de cada una de ellas (Berceruelo, 2020; Pintado-Blanco y Sánchez-Herrera, 2017; Castillo, 2008).

Son muchos los autores que hacen un repaso por las herramientas de comunicación que se pueden aplicar al ámbito interno de las organizaciones (Castillo, 2006; Carrillo et al., 2006; Brandolini et al., 2009; Bustínduy, 2010; Almansa, 2011; Aljure, 2015; Barquero y Castillo, 2016; Túnñez-López et al., 2018). Las más habituales son

publicaciones internas, buzones de sugerencias, tabloneros de anuncios, manuales y cartas de bienvenida, cartelería, circulares y mensajes internos, seminarios y talleres de formación, eventos internos, reuniones y círculos de calidad, visitas y jornadas de puertas abiertas.

A estas herramientas se han sumado en las últimas décadas otras derivadas de los avances tecnológicos y de la instauración de internet, como son el correo electrónico, intranet, blog corporativo, programas de mensajería instantánea, videoconferencias, comunicaciones móviles a través de aplicaciones, realidad virtual y el uso de redes sociales internas. La digitalización ha supuesto un salto cualitativo en los flujos de comunicación entre la dirección y la plantilla, por lo que ha generado una gran oportunidad para la CI y la gestión que de ella hacen los líderes (Castellacci y Tveito, 2018). Y es que las nuevas tecnologías ofrecen importantes posibilidades tanto a nivel interdepartamental como intradepartamental, contribuyen a mejorar las relaciones internas y fomentan el sentimiento de unidad y pertenencia (Oliván, 2017).

También se han popularizado en muchas marcas otras herramientas (Gallardo et al., 2010, Ruizalba et al., 2013; Ruizalba et al., 2014; Herrera y Blanco, 2017; Prata y Cordeiro, 2017) como los embajadores de marca, la gamificación, los canales corporativos de radio y televisión, las emisiones en *streaming* y el voluntariado corporativo.

Las herramientas y canales de CI que pueden emplearse en las empresas y entidades son múltiples y cada marca deberá seleccionar aquellas que se adapten mejor a sus objetivos, necesidades y públicos según sus propias circunstancias.

La adaptación de la combinación de medios de comunicación depende de varios factores: los mercados destinatarios, la competencia, la estructura organizativa, la gestión empresarial y la cultura corporativa de una organización. La mezcla de medios de comunicación es individual para cada empresa, ya que estos factores de dependencia también son individuales (Riemke-Gurzki, 2017, p. 499).

La opinión y preferencias de los empleados respecto a la comunicación corporativa interna y las herramientas y canales que emplea su entidad también resultan de gran relevancia para alcanzar el éxito, ya que han de ser aceptables y apropiados según los intereses de la plantilla (Welch, 2012). Esto es especialmente relevante en cuanto a la

adopción de nuevas tecnologías, pues no es tarea sencilla y debe hacerse de forma que se adapte a las necesidades de los empleados (Verčič y Špoljarić, 2020).

Un estudio realizado por Verčič, Verčič y Sriramesh (2012) con los líderes de las asociaciones europeas en CI a través de un panel Delphi detectó que la CI se encuentra lejos aún de ser un dominio completamente independiente. Según sus resultados se concibe por una parte como un área con cierta autonomía, pero ligada a la función de comunicación general de la empresa y, por otra parte, como una tarea interdisciplinar que aúna componentes de comunicación, RRHH y comercialización. Sin embargo, en muchas ocasiones la función de CI “se ha convertido en el chivo expiatorio de la empresa” (Détrie y Broyez, 2001, p. 15) cuando surge algún problema.

La gestión de la CI, preferentemente, debe depender del departamento de Comunicación de la entidad (Almansa-Martínez, 2005; Smith y Mounter, 2008; Brandolini et al., 2009; Quirke, 2012), que debe planificarla, coordinarla y ponerla en práctica, aunque pueda trabajar en colaboración con otras áreas como RRHH. Y es que “la comunicación interna se dinamiza como una estructura que se acopla a toda la organización como proceso” (Gálvez y González, 2020, p. 54)

Sin embargo, es habitual que en muchas organizaciones este ámbito de la comunicación se gestione de forma descuidada (Piñuel, 1997) o incluso se consigne a otras áreas de responsabilidad dentro de la empresa. Para evitarlo los responsables de CI deben incrementar su poder e influencia dentro de las organizaciones a través del desarrollo de funciones estratégicas, de modo que se encuentren al mismo nivel que los responsables de áreas como relaciones con los medios o comunicación digital (Neill y Jiang, 2017).

El departamento de Comunicación es el agente que cataliza el cambio organizacional. Elías y Mascaray (1998) lo denominan intracomunicación y debe implicar a toda la organización para que se sienta parte del proyecto, aunque sea CI quien se encargue de su implementación práctica. “La Intercomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa” (Elías y Mascaray, 1998, p. 58).

1.3.6. Comunicación interna y felicidad en las organizaciones

El papel de la comunicación parece claramente asumido en aspectos como la RSC y su puesta en práctica, de forma que aumenta la integración de los diversos públicos de la empresa (Aceituno-Aceituno et al., 2013), o en su importancia en relación con la calidad y su gestión, por contribuir a la asimilación e integración de nuevos procesos (Nigro-Cardia, 2004). Por el contrario, no ocurre lo mismo en cuanto a la CI y su vinculación con la felicidad de los empleados.

Esto puede deberse en parte a que es un ámbito menos investigado y en el que entran en juego distintas subjetividades y posicionamientos. Resulta un campo interesante desde el momento en que se asume que felicidad y trabajo son términos que se encuentran vinculados tanto entre sí como al concepto de realización personal (Fidelis et al., 2015). Sinčić et al. (2020) han demostrado que la satisfacción de la CI, especialmente en lo que se refiere a comunicación informal y al clima de comunicación, tiene una correlación muy alta con la satisfacción con la vida. Así, la CI es muy importante en el fomento de la satisfacción y la felicidad en las organizaciones.

Las entidades que no aseguren un desarrollo que supere lo meramente económico y que se haga extensivo a los ámbitos personal y social no lograrán una integración efectiva de sus empleados (Barranco, 1993). Así, las organizaciones que no cuidan su comunicación se verán afectadas por la pérdida de confianza y la falta de alineamiento de sus trabajadores respecto de los objetivos corporativos, con lo que pueden enfrentarse a la pérdida de talento (Berceruelo, 2011).

El estudio de la relación que pueda existir entre la gestión de la CI y la felicidad y el bienestar de los empleados de una entidad es un tema que merece profundización y ofrece amplias posibilidades de investigación. Las empresas que desarrollan programas para fomentar el bienestar de sus plantillas ven mejorado su rendimiento y reducidos los niveles de estrés de los empleados (Zheng et al., 2015). Por ejemplo, para grandes empresas como Google la felicidad de su plantilla es un aspecto fundamental ya que promueve un mejor desempeño, productividad, innovación y creatividad (Romero-Rodríguez et al., 2019).

Tanto la felicidad como la infelicidad laboral pueden darse con independencia de la categoría socioprofesional, pero es importante precisar que no necesariamente un determinado elemento, como disponer de una gran autonomía, ha de ser sinónimo de

felicidad para todos los empleados (Baudelot et *al.*, 2003). Ahí radica la importancia de la escucha interna, ya que permite detectar las necesidades reales de los distintos públicos internos. Cuando la plantilla percibe que su organización se preocupa por ella y que no se interesa únicamente por sus tareas se esfuerza por cumplir más allá de su deber (Men y Yue, 2019), por lo que la satisfacción con la CI influye de forma positiva en la satisfacción en el trabajo (Nikolić et *al.*, 2013).

Sólo cuando los empleados dan sentido a sus objetivos organizativos y encuentran significado y valor en el cumplimiento de su papel en el trabajo pueden experimentar genuinamente la alegría y el orgullo por el trabajo. Los empleados que experimentan emociones positivas probablemente interiorizarán estas emociones como propias y contribuirán a construir una cultura emocional positiva (Yue et *al.*, 2020, p. 7).

Cuando los trabajadores tienen que expresar obligatoriamente emociones positivas –ya sea por petición de la empresa o por auto imposición– que no sienten realmente se produce una disonancia emocional que desencadena una menor satisfacción laboral (Morris y Feldman, 1996). Para Meng y Pan (2012) la retroalimentación personal constituye la dimensión de la comunicación que más relevancia tiene sobre la satisfacción de la naturaleza del trabajo por dos motivos: aporta información sobre el desempeño laboral y permite aumentar la autoestima y aprender de los errores; y contribuye al propósito y significado del trabajo al vincular a los públicos internos con sus propios resultados.

Desarrollar un trato humano hacia los empleados y reconocer y recompensar su lealtad resulta una pieza clave en el éxito empresarial a largo plazo, ya que aumenta el compromiso y la implicación (Ulrich et *al.*, 2007). La felicidad laboral se puede potenciar utilizando estrategias de comunicación que apoyen la retroalimentación, la formación y la crítica interna y mediante la aplicación de programas de bienestar enfocados a los trabajadores (Lee, 2007, citado en Marques, 2017).

Los esfuerzos comunicativos de las organizaciones ayudan a los empleados a confiar y a sentirse comprometidos y satisfechos con su empresa, lo que se convierte en un motivo positivo para participar en comportamientos voluntarios de defensa de su organización (Lee y Kim, 2020, p. 2).

Como ya se ha mencionado, la CI también contribuye al éxito de la cultura organizacional (Del Pozo, 2000), lo que a su vez repercute en la felicidad de los integrantes de las entidades que la desarrollan de manera exitosa (Álvarez-Nobell y

Muñiz, 2013). Para Villafañe (2017, p. 1162), los componentes de la gestión del talento, desde la teoría de la reputación corporativa, son la marca empleadora y la calidad laboral mientras que el orgullo de pertenencia, la motivación y el reconocimiento sirven como base para comprometer a los empleados. Desarrolla lo que denomina “pirámide del compromiso” (Villafañe, 2017, p. 1168) que incluye variables funcionales, de identificación y de satisfacción (gráfico 1).

Gráfico 1. La pirámide del compromiso.



Fuente: Villafañe, 2017, p.1168.

Para Romero-Rodríguez, Castillo-Abdul y Ravina (2019, p. 17) la comunicación no sólo es fundamental para cualquier organización, sino que “forma parte de las estrategias de felicidad laboral o del «Happiness Management» porque [las organizaciones] son entes eminentemente sociales en los que la persona sigue siendo su eje articulador y el manejo de sus emociones influye en la efectividad general de la entidad”.

Por otra parte, es preciso señalar que los trabajadores, como público de la organización, también se ven afectados por las políticas de RSC. La dimensión interna de la RSC incluye aspectos como la gestión de RRHH y la seguridad y salud en el lugar de trabajo (Server y Villalonga, 2005) y la importancia que tiene el capital humano ha hecho que las organizaciones diseñen propuestas en este aspecto (Salazar et al., 2017). La RSC puede constituir una ventaja competitiva que, entre otras cosas, asegure la lealtad y el compromiso de los empleados (Argandoña, 2012).

En cuanto a los programas de RSC, Celma, Martínez-García y Raya (2018, p. 83) señalan que

las acciones empresariales más extendidas se centran en la mejora de la calidad del empleo en los ámbitos de la salud y la seguridad en el trabajo, la formación, la igualdad de oportunidades, la creación y conservación de puestos de trabajo y la comunicación interna.

En consecuencia, es conveniente apostar por una gestión de la RSC desde el prisma de las RRPP y de la gestión comunicativa en las organizaciones (Ruiz, 2013), para fomentar el diálogo y la confluencia de intereses.

Sin embargo, la CI también ha sido puesta en cuestión. Dejourns (1999, p. 56) critica el papel que ha jugado en la reformulación del contexto laboral, ya que su influencia ha sido muy potente y habitualmente gira en torno a cinco aspectos:

- la negación del trabajo real y de las dificultades que se producen dentro de la organización.
- la creación de un discurso a nivel interno a modo de campaña de comunicación comercial que publicita únicamente los éxitos y ventajas de pertenecer a la organización, pero en el que no tienen cabida otros puntos de vista.
- la eliminación de cualquier rastro que evidencie situaciones que perjudican a la plantilla, como violaciones del derecho laboral o accidentes.
- el uso de medios que abogan por mensajes superficiales y sintéticos que no promueven la reflexión.
- la racionalización y justificación de la toma de decisiones corporativas en un contexto bélico respecto al mercado, la competencia y la situación económica.

En base a ello, Dejourns (1999, p. 60) plantea una reflexión sobre los objetivos que se persiguen a nivel comunicativo: “Cuando orientamos a la gente hacia el trabajo, ¿los orientamos hacia la alienación o hacia la auto-realización?”.

1.3.7. Dirección de felicidad y bienestar en las organizaciones

La gestión del bienestar de los trabajadores ha estado fundamentalmente ligada, ya sea de modo establecido o no, a los departamentos de RRHH y Comunicación Interna. En términos generales, no ha gozado de relevancia como actividad específica, aunque es una tendencia que muy poco a poco comienza a cambiar.

La eficacia de la función de RRHH también se basa en defender los intereses de la plantilla, que debe recibir un trato justo y gozar de igualdad de oportunidades (Ellig, 2007). Desde su perspectiva se aborda el tema de la fidelización de los empleados a través de lo que se denomina marketing interno. La marca interna se entiende como una construcción “para crear, implementar y medir la imagen de marca basada en los empleados en las organizaciones” (Raj, 2020, p. 1065).

El *employer branding* o marca empleador permite a las organizaciones diferenciarse y obtener una posición ventajosa en los procesos de captación de talento (Blasco-López et al., 2014). Está formado por las características que hacen a una marca atractiva para sus posibles empleados, tales como el paquete de beneficios psicológicos, económicos y funcionales asociados con el empleo en una empresa determinada (Wilden et al., 2010). Los resultados de la marca del empleador se basan en la satisfacción laboral y el contrato psicológico con los públicos internos y fomentan el compromiso y la retención de los empleados (Tanwar y Prasad, 2016). El *employer branding* ha sido un área en desarrollo en los últimos años ya que los empleados desean un entorno de trabajo propicio y favorable, por lo que las organizaciones deben aumentar su apoyo si quieren lograr atraerlos, mantenerlos y retenerlos (Arasanmi y Krishna, 2019).

Los directores de RRHH pueden participar en procesos para potenciar el bienestar de la plantilla (Renwick, 2003). Así, sus prácticas tienen influencia ya que “el comportamiento de la relación de gestión en forma de apoyo y desarrollo de la confianza promueve el bienestar de los empleados” (Baptiste, 2008, p. 284). Por su parte, Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar y Sanchez-Gardey (2016) destacan que la CI es imprescindible para hacer realidad las estrategias de gestión de RRHH, ya que garantizan que los empleados reciban mensajes coherentes, comprensibles y unívocos.

Las nuevas formas de trabajar (Estudio de Comunicación y Berceruelo, 2020, p. 229) para conseguir una buena experiencia de empleado que fomente el compromiso y la eficacia se concretan en distintos ejes estratégicos: el bienestar y la salud, la flexibilidad responsable, la mejora de los espacios, la sostenibilidad, el uso de nuevas tecnologías y un nuevo marco de trabajo que permita alcanzar de forma más rápida soluciones y propuestas novedosas.

El director de Felicidad es una figura emergente que se está desarrollando en el contexto empresarial. En algunos casos está sustituyendo a los directores de RRHH: “el tradicional puesto de director de Recursos Humanos empieza a ser historia porque los

tiempos están cambiando y las necesidades de los trabajadores también” (Vera, 2014, p. 2). La función del director de Felicidad se sitúa entre la de Comunicación y la de RRHH y “su función de comunicación se demuestra en la organización y la programación de la comunicación interna, fomentando y creando mejores relaciones entre los empleados” (Najeh, 2019, p. 18).

La terminología para referirse al director de Felicidad es variable, pues se emplean también nomenclaturas en otros idiomas, como *Chief Happiness Officer* (CHO), *Happiness Manager*, *Dream Manager* o *responsable du Bonheur*, e incluso acrónimos como ‘Gefe’ para referirse a los gestores de felicidad (Sánchez Malpica, 2017). Y es que se trata de un perfil que ha suscitado al tiempo interés y controversia en los últimos años, ya que hay quien lo interpreta como un avance y quien ve en este puesto un artilugio organizativo sin efectividad real (Tanquerel y Condor, 2020).

Las áreas de trabajo del cargo abarcan aspectos tan amplios como fomentar la interacción y retroalimentación entre los públicos internos, optimizar la CI y la comunicación ascendente, promover la confianza y la cultura corporativa, detectar conflictos y tensiones internas o promover el cambio organizacional (Bour, 2017).

1.4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.4.1. PLANTEAMIENTO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El tema propuesto se enmarca en el ámbito de la comunicación organizacional y las RRPP, en concreto en su especialidad de CI. Se trata de un campo de estudio de gran interés, ya que puede darle relevancia a perspectivas alternativas sobre un tema tan estudiado como la productividad y la rentabilidad empresarial.

La finalidad de este trabajo pretende circunscribirse no solo al ámbito de la investigación básica teórica, centrada en conocer la relación entre CI y felicidad laboral, sus aplicaciones y sus posibles beneficios para la gestión de una organización desde el punto de vista de la investigación académica; sino que se configura como una investigación aplicada, ya que pretende sugerir algunos modos en que estos conocimientos puedan llevarse a la práctica para obtener resultados que sean aplicables a la realidad empresarial española y puedan resultar de utilidad para la gestión del tejido productivo, al tiempo que contribuyan a mejorar las condiciones laborales de los públicos internos.

En base a esta premisa se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es posible lograr la felicidad en el entorno laboral?
- ¿Qué factores pueden influir en la felicidad laboral?
- ¿Qué relación puede tener la CI con la felicidad y el bienestar de los públicos internos?
- ¿Cómo se puede gestionar la felicidad en el seno de las organizaciones y de qué forma se puede integrar en el organigrama de una empresa?
- ¿En España se tiene en cuenta la CI en la gestión de la felicidad laboral?

La hipótesis que constituye el hilo conductor de este trabajo queda formulada del siguiente modo:

La comunicación interna constituye un factor que está vinculado a la felicidad y bienestar de los públicos internos en las organizaciones.

A su vez se plantean dos subhipótesis derivadas de la principal que se concretan del siguiente modo:

- SH₁ - *Las herramientas de comunicación interna contribuyen a la consecución de un clima organizacional que, gestionado de forma adecuada, puede favorecer la felicidad y el bienestar de los públicos internos.*
- SH₂ - *Las tareas de comunicación interna forman parte de la gestión de la felicidad y el bienestar en las organizaciones españolas.*

Con la pretensión de corroborar o refutar estas afirmaciones se fijan un objetivo general y seis objetivos específicos de investigación que abordan el tema de estudio desde diferentes perspectivas, con la intención de alcanzar una visión general de conjunto de la situación que nos ocupa en el contexto español.

1.4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.2.1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta tesis es estudiar la posible vinculación entre la CI y la felicidad en el seno de las organizaciones españolas y hacerlo de manera que ofrezca una perspectiva global del fenómeno a través del análisis de elementos como son las prácticas y herramientas –asentadas y futuras– que se aplican de manera generalizada en las entidades, la influencia que la CI puede tener en la felicidad y bienestar de la plantilla y la jerarquización empresarial de la CI y la gestión de la felicidad. También se abordan estrategias particularmente exitosas que sirven para ejemplificar diversos modos en que este tema se está abordando desde el punto de vista empresarial.

Los objetivos específicos que se marca este proyecto son los siguientes:

- OE₁: Analizar si existe relación entre las prácticas de comunicación interna de las organizaciones españolas y el nivel de felicidad y de bienestar de los trabajadores que forman parte de ellas.

- OE₂: Identificar las herramientas y prácticas de éxito en el ámbito de la comunicación interna en organizaciones españolas.
- OE₃: Examinar el modo en que se estructura la gestión de la felicidad y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones españolas.
- OE₄: Describir casos de éxito en que la comunicación interna pueda contribuir a aumentar los niveles de felicidad y bienestar en la plantilla de una entidad.
- OE₅: Determinar si existe relación entre la comunicación interna y la felicidad y el bienestar de los empleados de las organizaciones en el contexto español.
- OE₆: Profundizar en el perfil de la figura del director de Felicidad en la empresa española.

Los objetivos establecidos en este proyecto se relacionan con las investigaciones desarrolladas de modo que la totalidad de ellos se abordan en varias aportaciones distintas (tabla 3) con la intención de profundizar sobre los mismos desde una perspectiva más amplia.

Tabla 3. Relación entre objetivos de la investigación y aportaciones que la componen.

OBJETIVO	APORTACIÓN
OE ₁ : Analizar si existe relación entre las prácticas de comunicación interna de las organizaciones españolas y el nivel de felicidad y de bienestar de los trabajadores que forman parte de ellas.	1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019). 2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).
OE ₂ : Identificar las herramientas y prácticas de éxito en el ámbito de la comunicación interna en organizaciones españolas.	1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019). 2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).

<p>OE₃: Examinar el modo en que se estructura la gestión de la felicidad y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones españolas.</p>	<p>2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).</p> <p>4: El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5: Contribución Jornadas AEIC. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros (2019).</p> <p>6: Contribución Xescom. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon (2019).</p>
<p>OE₄: Describir casos de éxito en que la comunicación interna pueda contribuir a aumentar los niveles de felicidad y bienestar en la plantilla de una entidad.</p>	<p>1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019).</p> <p>3: Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica (2019).</p> <p>4: El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5: Contribución Jornadas AEIC. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros (2019).</p> <p>6: Contribución Xescom. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon (2019).</p>
<p>OE₅: Determinar si existe relación entre la comunicación interna y la felicidad y el bienestar de los empleados de las organizaciones en el contexto español.</p>	<p>1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019).</p> <p>2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).</p>

	<p>4: El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5: Contribución Jornadas AEIC. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros (2019).</p> <p>6: Contribución Xescom. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon (2019).</p>
<p>OE₆: Profundizar en el perfil de la figura del director de Felicidad en la empresa española.</p>	<p>2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).</p>

Fuente: elaboración propia.

Los trabajos han empleado distintas muestras entre las que destacan las empresas que forman parte del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa entre los años 2014 y 2019.

A continuación, se desagregan los objetivos por trabajos.

1.4.2.2. OBJETIVOS DESAGREGADOS POR CONTRIBUCIONES A LA TESIS

1.4.2.2.1. TRABAJO 1. Objetivos. Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018).

Este artículo aborda el desarrollo de la CI en entidades que destacan por sus buenas prácticas en este área. Para ello se realiza un análisis evolutivo, que abarca el quinquenio desde el año 2014 al año 2018, de todas las empresas que han tenido presencia en el ranking de mejores empresas para trabajar en España que publica Great Place to Work (GPTW) y de las entidades que han sido premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI).

Los objetivos específicos que se plantea la investigación consisten en:

- OE₁: Estudiar las empresas reconocidas por el ranking Great Place to Work, así como sus características comunes y la importancia que en ellas tiene la comunicación interna.
- OE₂: Analizar las entidades reconocidas con los premios del Observatorio de Comunicación Interna y sus rasgos coincidentes.
- OE₃: Conocer las categorías que emplea el Observatorio de Comunicación Interna para establecer sus distinciones y cuál ha sido su evolución temporal.
- OE₄: Identificar las prácticas de comunicación interna más habituales y aquellas que se perfilan como tendencias futuras en las empresas presentes en el ranking Great Place to Work y en las premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna.

1.4.2.2.2. TRABAJO 2. Objetivos. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española.

Este artículo se centra en la relación existente entre la gestión de la CI y la gestión de la felicidad en empresas españolas. El objetivo general que alcanza es conocer el modo en que se establece dicha relación y la forma en que se ve plasmada en la estructura organizativa de las empresas analizadas, que son aquellas reconocidas por la consultora Great Place to Work y por el Observatorio de Comunicación Interna en el quinquenio 2014-2018 debido a sus buenas prácticas en el ámbito de la CI.

Los objetivos específicos que se plantean son los que se detallan a continuación:

- OE₁: Estudiar la configuración de los departamentos de comunicación interna de las empresas mencionadas.
- OE₂: Establecer el uso que estas empresas hacen de las diferentes herramientas de comunicación interna.
- OE₃: Identificar las tendencias en el ámbito de la gestión de comunicación interna.
- OE₄: Analizar el modo en que se estructura la gestión de la felicidad y el bienestar en las organizaciones españolas.

1.4.2.2.3. TRABAJO 3. Objetivos. Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica.

Este capítulo de libro tiene por objetivo analizar las estrategias desarrolladas por las empresas galardonadas por los X Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna, entregados en 2019 por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

Los objetivos específicos que se abordan en este trabajo son:

- OE₁: Conocer las herramientas de comunicación interna que se han empleado en cada una de las categorías de los proyectos ganadores.
- OE₂: Identificar las tendencias en la comunicación interna en España y Latinoamérica.

1.4.2.2.4. TRABAJO 4. Objetivos. El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken.

Este capítulo de libro profundiza en el ámbito de la CI y las herramientas que utiliza, en concreto en lo que se refiere al uso de las redes sociales corporativas. Así, se centra en las ventajas que aporta para los públicos internos la implementación de redes sociales como instrumentos aplicados a la comunicación en el seno de las organizaciones. La elección de Heineken como caso de estudio se debe al éxito en la implementación de su proyecto Workplace, galardonado, entre otros, por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2019 en la categoría 'Mejor herramienta de comunicación interna'.

El objetivo general de esta investigación es analizar el uso que hace Heineken España de la red social interna Workplace. Los objetivos específicos que se establecen son:

- OE₁: Conocer las categorías que emplea el Observatorio de Comunicación Interna para establecer sus distinciones y cuál ha sido su evolución temporal.
- OE₂: Estudiar el proceso de implementación que siguió Heineken para poner en funcionamiento Workplace.

- OE₃: Conocer las principales funcionalidades que aporta el uso de esta red social interna.
- OE₄: Determinar las ventajas y beneficios de Workplace como herramienta de comunicación interna.

1.4.2.2.5. TRABAJO 5. Objetivos. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros.

Este trabajo, desarrollado en el marco de la comunicación organizacional y su influencia en el bienestar y la felicidad laboral, se fija como objetivo general el estudiar la estrategia de CI de Admiral Seguros en España. La elección de Admiral se basa en su reconocimiento durante varios años por parte del ranking Great Place to Work como un buen lugar para trabajar.

Se establecen distintos objetivos específicos como son:

- OE₁: Identificar las herramientas a través de las cuales Admiral Seguros vehicula su estrategia de comunicación interna.
- OE₂: Describir los mecanismos que utiliza la empresa para fomentar el bienestar y la felicidad de su plantilla.

1.4.2.2.6. TRABAJO 6. Objetivos. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon.

Esta aportación pretende profundizar en las prácticas de la empresa Aon en España como ejemplo de una gestión positiva de la CI al servicio de la felicidad y el bienestar de sus empleados. Aon ha sido reconocida por varias entidades debido a la gestión de sus equipos, por lo tanto, constituye un buen caso de estudio.

El objetivo general que se plantea es conocer las estrategias desarrolladas por Aon en cuanto a flexibilidad y CI. Los objetivos específicos que se estipulan consisten en:

- OE₁: Analizar el concepto de *Smart working* empleado por Aon.

- OE₂: Determinar las estrategias empleadas para potenciar la conciliación y aumentar la satisfacción de su plantilla.
- OE₃: Estudiar el planteamiento de la campaña #AlguienTeEsperaEnCasa y el modo de comunicarla a los empleados.

1.4.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se engloba en los estudios que abordan la CI, en concreto en los trabajos sobre su relación con la satisfacción y bienestar de los empleados. Al tratarse de un proyecto basado en el modelo de tesis por compendio se estructura en torno a varias contribuciones que guardan relación con el tema propuesto. Es por ello por lo que se utilizan diferentes propuestas metodológicas y herramientas de análisis según los objetivos y naturaleza de cada investigación individual (tabla 4).

Tabla 4. Planteamiento metodológico de cada una de las aportaciones.

APORTACIÓN	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA
1: Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: las prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018) (2019).	Análisis longitudinal (2014-2018) y estudio descriptivo	- Revisión bibliográfica documental. - Análisis cuantitativo de 250 empresas. - Entrevistas semiestructuradas. - Análisis cualitativo y cuantitativo de documentación interna.	- 250 empresas. - 2 entrevistados. - Documentación.
2: Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española (2020).	Diseño mixto	- Revisión bibliográfica documental. - Cuestionario con preguntas de enfoque cuantitativo y cualitativo.	- 82 empresas.

3: Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica (2019).	Estudio de caso múltiple	- Revisión bibliográfica documental. - Análisis de material documental.	- 7 empresas. - Documentación.
4: El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken (2020).	Estudio de caso	- Revisión bibliográfica documental. - Entrevista en profundidad. - Análisis de material documental.	- 1 empresa. - 1 entrevista. - Documentación.
5: Contribución Jornadas AEIC. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros (2019).	Estudio de caso	- Revisión bibliográfica documental. - Entrevistas en profundidad. - Análisis de material documental.	- 1 empresa. - 3 entrevistas. - Documentación.
6: Contribución Xescom Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon (2019).	Estudio de caso	- Revisión bibliográfica documental. - Entrevista en profundidad. - Análisis de material documental.	- 1 empresa. - 1 entrevista. - Documentación.

Fuente: elaboración propia.

A lo largo de esta tesis se han utilizado distintos planteamientos metodológicos y herramientas de investigación ya que se ha aplicado una metodología compuesta por varios procedimientos y fuentes de datos para asegurar la triangulación (Gómez-Diago, 2010) necesaria para que los hallazgos del proyecto se vean respaldados. Ante la complejidad que supone el intentar comprender un fenómeno social como el abordado en esta tesis, se ha optado por emplear un diseño mixto (Hernández et al., 2006) que compagine metodologías de investigación derivadas de los enfoques cuantitativos y cualitativos, de forma que esta combinación pueda “contribuir a los puntos fuertes y neutralizar las limitaciones de cada metodología utilizada de forma independiente” y posibilite un estudio más sólido (Pole, 2009, p. 41).

Junto con estudios transversales se ha empleado el análisis longitudinal para recopilar y comparar datos provenientes de distintos estadios temporales. El objetivo es poder comprobar la evolución de las tendencias que afectan a la muestra, por lo que al recoger información sobre una serie de componentes estables en épocas distintas se opta por un estudio de panel (Wimmer y Dominick, 1996).

Otro de los diseños que se han utilizado en este trabajo es el estudio de caso (Neiman y Quaranta, 2007). Permite estudiar un sujeto u objeto específico con un funcionamiento singular y constituye una técnica frecuentemente utilizada por su doble función, pues además de generar conocimiento científico, resulta de utilidad en el aprendizaje de la toma de decisiones (Díaz et al., 2011, p. 21). Asimismo, al estudiar un fenómeno contemporáneo (Escudero et al., 2008) dentro de su contexto real de producción (Yin, 1994), “proporciona a los investigadores un panorama de la compleja vida social, aplicable a un período determinado en el cual se genera un despliegue de patrones, categorías, indicadores y variables” (Peña, 2009, p. 189). De esta forma se mantiene la profundidad y globalidad del análisis y, pese a no existir una intencionalidad respecto a la generalización de los resultados (Arzaluz, 2005), se consigue información descriptiva y explicativa (Wimmer y Dominick, 1996) del fenómeno.

Como herramientas para la recolección de datos se han aplicado la revisión documental, las entrevistas, el cuestionario y el análisis de contenido. Se ha aplicado la revisión documental (Del Río y Velázquez, 2005) para extraer información de fuentes secundarias (Berganza y García, 2005) tanto académicas como profesionales que han sido utilizadas en la construcción del estado de la cuestión, la fijación de las categorías de análisis y como parte de la discusión. Por su parte, las entrevistas se han empleado en varias ocasiones para conocer de primera mano la opinión de los profesionales de la comunicación de las empresas analizadas. La selección de los entrevistados se ha hecho bajo el criterio de sujetos informados ya que, como miembros ejemplares, sirven para ilustrar determinadas conductas y rasgos (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 90). Se ha trabajado con entrevistas en profundidad y con entrevistas semiestructuradas, las cuales se basan en una guía de cuestiones que sirven de eje para la conversación y que pueden verse modificadas a lo largo de la interacción comunicativa.

El proceso de desarrollo de las entrevistas ha consistido en:

- contacto preliminar con las personas a entrevistar para iniciar la relación y presentarles el proyecto de la investigación. De este modo, tal como indica Hook (1981), se les explican los propósitos de la misma y se justifica su elección como

entrevistados, además de describirles la dinámica de las preguntas e indicarles el modo en que aparecerán reflejados en el estudio.

- ante la imposibilidad de realizar las entrevistas de modo presencial, y para asegurar las ventajas de una comunicación directa que no excluya la información que se desprende de la comunicación no verbal, se optó por realizar las entrevistas por videoconferencia. Su duración fue aproximadamente de hora y media.
- tras el desarrollo de las entrevistas y su registro simultáneo se procede a su análisis mediante un enfoque vertical o intensivo, ya que se han considerado cada una de ellas como un todo diferenciado que posibilita su estudio individual (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 109).

Otra técnica empleada ha sido el cuestionario, ya que se desarrolla mediante “procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población” (García Ferrando, 1987, p. 164, citado en Vinuesa, 2005, p. 180). Para elaborarlo se han redactado las preguntas de forma clara y concisa, asegurando su buena comprensión e incorporando cuestiones de diversos tipos: abiertas, cerradas, de hecho y acción, de intención u opinión, de reacción y orientadas a futuro, además de otras como preguntas filtro. Tras acotar el universo y determinar qué población iba a constituir el objeto de estudio se procedió a su contacto, garantizándoles el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

A continuación, se presenta la síntesis de los diseños metodológicos particulares empleados en las distintas contribuciones que forman parte de este proyecto.

1.4.3.1. METODOLOGÍA DESAGREGADA POR CONTRIBUCIONES A LA TESIS

1.4.3.1.1. TRABAJO 1. Metodología. Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018).

Esta aportación es un estudio descriptivo que emplea un análisis mixto (Campos-Arenas, 2009) que mediante la triangulación de varias fuentes de información permite alcanzar un conocimiento completo del objeto de estudio (Berganza y Ruiz San Román, 2005). Su diseño metodológico es un análisis longitudinal (Wimmer y Dominick, 1996) de la muestra, compuesta por todas las entidades que conforman los elementos que se toman como referencia: el ranking Great Place to Work España y los premios del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España en las cinco ediciones que se desarrollan entre 2014 y 2018. Para ello se ha trabajado con las 10 revistas corporativas que han publicado en este periodo.

Se seleccionan estos dos elementos como base de la investigación ya que son instituciones muy relevantes en el campo de la CI. Ambas disponen de una amplia trayectoria –comenzaron a trabajar en España hace casi dos décadas– y promueven publicaciones y actividades que constituyen una referencia tanto para los profesionales de la comunicación como para la Academia (Jaén Díaz et al., 2006; Salanova, 2009; Méndez, 2012; Medina, 2012).

El ranking Great Place to Work comenzó a desarrollarse en Estados Unidos en el año 1992 y consiste en el desarrollo de una auditoría interna que determina si una empresa puede ser considerada como un buen lugar para trabajar para sus empleados. A partir de indicadores de negocio como la confianza y la cultura interna, que valoran mediante un cuestionario a la totalidad de la plantilla de la corporación auditada (y cuyo margen de confianza se fija en un 95%), otorga un índice de lo que denominan Trust Index. Si el Trust Index –que abarca los ámbitos denominados credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería– supera el 70% (referido a respuestas positivas de los empleados, es decir, valoradas con 4 o 5 sobre 5), la empresa puede ser certificada y así optar a formar parte del ranking que se publica anualmente. En España Great Place to Work comienza a operar en el año 2002 y en la actualidad recibe unas 400 solicitudes de certificación cada año.

Por su parte el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España celebra anualmente unos premios que reconocen buenas prácticas en el ámbito de la CI, conforme a diversas categorías. Recibe unas 80 candidaturas anuales, entre las que un jurado, formado por reconocidos profesionales, selecciona a los finalistas y a los ganadores.

Para la obtención de los datos que se emplean en esta investigación se han aplicado diversas técnicas:

- revisión bibliográfica documental, aplicada además de para construir el estado de la cuestión para identificar las herramientas de CI a estudiar.
- análisis cuantitativo de las 250 empresas que tienen presencia en el ranking Great Place to Work España entre 2014 y 2018 y de las 38 premiadas en esos cinco años por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.
- entrevistas semiestructuradas a un representante de cada entidad, Álvaro Martínez Ortega (Manager Área de Estudios de GPTW) y Ana Domínguez Castaño (departamento de Comunicación del Observatorio de Comunicación Interna).
- análisis cualitativo y cuantitativo de documentación interna de las entidades, como informes, publicaciones e índices internos de actividad.

Se han identificado y analizado las herramientas y prácticas que las organizaciones de la muestra emplean en su estrategia y se han puesto en relación con los contextos laborales y los sectores productivos a los que pertenecen. También se han tenido en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa y el periodo temporal en el que fue reconocida su excelencia.

Tanto para el estudio del ranking como para el del palmarés se elaboraron diferentes tablas de análisis procedentes de la revisión teórica. Se estructuraron en distintas categorías y subcategorías que determinan los elementos a tener en cuenta en el estudio de las corporaciones que forman parte del proyecto y que permitieron diferenciar distintos tipos de información relevante en cada uno de los casos.

1.4.3.1.2. TRABAJO 2. Metodología. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española.

Este trabajo aborda la gestión de la CI en la empresa española y las herramientas que utiliza, así como su relación con la felicidad que genera en los empleados. La muestra la componen los directores de CI de las empresas que entre 2014 y 2018 han estado en el ranking Great Place to Work o que han sido premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna en este periodo. El motivo por el que se seleccionó esta muestra es el mismo que el planteado en el anterior estudio. Por un lado, son entidades que desarrollan una CI reconocida y, por otro, son considerados como buenos lugares para trabajar por sus propios empleados. De las 131 empresas a las que se envió el cuestionario, 82 organizaciones participaron en el estudio.

Se emplea una metodología también mixta, que toma forma a través de un cuestionario que contiene preguntas de enfoque cuantitativo y cualitativo que permiten obtener una visión global del tema. Así, a través de los 27 ítems que lo conforman – preguntas dicotómicas, múltiples y abiertas– se plantean cuestiones como el lugar que ocupa su departamento en el organigrama de su empresa, cuántas personas trabajan en CI, qué herramientas emplean en su entidad, cómo valoran la aplicación y utilidad de determinadas herramientas de comunicación enfocadas al interior de la empresa, si creen que la CI puede influir en la felicidad de los trabajadores, si conocen la figura del director de Felicidad o si existe en su organización, entre otros asuntos.

1.4.3.1.3. TRABAJO 3. Metodología. Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica.

La tercera publicación consiste en el análisis de las estrategias desarrolladas por las empresas galardonadas por los X Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna, entregados en 2019 por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. El planteamiento metodológico de esta investigación consiste en un estudio de caso múltiple que abarca el análisis de los 7 proyectos reconocidos por sus buenas prácticas en la edición de 2019.

Las herramientas de recogida de información que se han utilizado en el desarrollo de este trabajo han sido:

- revisión bibliográfica, empleada para establecer el marco teórico del proyecto y como base para identificar elementos propios de la CI estratégica tales como públicos, flujos de comunicación, herramientas o enfoques de gestión.
- análisis de material documental. Se ha trabajado con fuentes como información destinada a los medios de comunicación, informes y fichas internas, dosieres sobre las candidaturas o contenido disponible en la página web de la entidad. Este material ha sido obtenido del departamento de Comunicación del Observatorio de Comunicación Interna.

Para el análisis del contenido de los distintos casos individuales se desarrolló una ficha de vaciado. Sus categorías de análisis procedían de la revisión bibliográfica efectuada, que permitió señalar los datos identificativos de cada una de las propuestas y las características propias del diseño e implementación práctica de cada acción en su entorno corporativo.

1.4.3.1.4. TRABAJO 4. Metodología. El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken.

Este capítulo de libro aborda el análisis del uso que la empresa cervecera hace en su filial española de la red social interna Workplace. De este modo se contribuye al estudio de las herramientas de CI utilizadas en el seno de las entidades en sus procesos de transformación digital y pone de relevancia el potencial de las redes sociales corporativas en cuanto a la gestión de la CI y en relación con la generación de valor y bienestar entre sus empleados.

El diseño metodológico que se ha seguido es un estudio de caso, ya que permite abordar de forma muy adecuada problemas prácticos (Rodríguez et *al.*, 1996), y tiene un enfoque fundamentalmente cualitativo para conocer el fenómeno y sus diferentes matices.

Las técnicas de obtención de datos son:

- revisión bibliográfica, que permite confeccionar el marco teórico y fijar los componentes que constituirán el análisis.

- entrevista en profundidad a Cristina Ojeda Vila, Coordinadora de Comunicación del Área de Relaciones Corporativas de Heineken España.
- estudio de material documental complementario sobre Workplace proporcionado por la empresa y obtenido de Facebook España.

1.4.3.1.5. TRABAJO 5. Metodología. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros.

Este proyecto se configura como un caso de estudio que ilustra las buenas prácticas de la empresa Admiral Seguros en cuanto a la gestión de la CI y el uso de estrategias que contribuyen a fomentar el bienestar y la felicidad entre sus empleados.

Las técnicas de recolección de datos que se han aplicado consisten en:

- revisión bibliográfica, como base del estado de la cuestión y de la identificación de las herramientas de CI.
- revisión documental de material corporativo: comunicaciones internas, *house organ* internos, página web...
- entrevistas en profundidad a los responsables de Recursos Humanos (RRHH) y CI de Admiral España: Isabel Arribas (*Head of Employee Experience*), Javier Madrigal (*Digital Training Specialist*) y María José Barriga Cano (*Human Value Manager*).

1.4.3.1.6. TRABAJO 6. Metodología. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon.

Esta aportación consiste en un estudio de caso sobre la empresa Aon que emplea una metodología mixta. Las técnicas de recolección de información que se utilizaron en esta contribución son:

- revisión bibliográfica documental, además de para fijar el marco teórico de referencia se aplica también a la definición de las categorías de análisis.

- entrevista semiestructurada a Lucila Castañeira (responsable del programa #AlguienTeEsperaEnCasa y *Talent Management Director* de Aon España).
- análisis de contenido de la página web de la organización a partir de una tabla que identifica elementos relevantes.
- análisis documental de material corporativo interno y externo como informes de responsabilidad social, entrevistas en medios de comunicación, campañas de publicidad, reportajes, informes internos y dossieres y reportes de la compañía. Para desarrollarlo se elabora una ficha de vaciado que, mediante categorías, analiza aspectos relevantes vinculados a las acciones puestas en marcha y a su proceso de comunicación.

1.5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La felicidad en el entorno laboral ha suscitado en los últimos años un creciente interés desde perspectivas multidisciplinares (Thomasse, 2008; Gavin y Mason, 2004; Rego y e Cunha, 2008; Cheney *et al.*, 2008; Fisher, 2010; Warr, 2013; Proctor, 2014; Frey, 2018; Romero-Rodríguez *et al.*, 2019; Masrouki, 2019; Delassus, 2019). También desde el ámbito corporativo la felicidad en el trabajo resulta un planteamiento atractivo, pues tiene relación con la cuenta de resultados en términos de productividad, retención del talento y reputación de la entidad, entre otros (Baudelot *et al.*, 2003; Malhotra y Ackfeldt, 2016; Ruck *et al.*, 2017; De Waal, 2018).

La implementación de estrategias encaminadas a aumentar la felicidad y el bienestar de las plantillas, según los resultados de nuestros estudios, puede cimentarse en dos perspectivas: la relacionada con un comportamiento ético por parte de las empresas, que se vincula a la concepción de los trabajadores como seres humanos a los que se deben asegurar unas buenas condiciones en el desempeño de sus tareas; y la meramente utilitarista, vinculada a los beneficios que supone para el empleador contar con una plantilla feliz. También es posible un posicionamiento intermedio que aproveche los rendimientos positivos que tiene para la organización disponer de una fuerza productiva satisfecha sin olvidar que la felicidad y el bienestar de los públicos internos son conceptos relacionados con posicionamientos éticos. Estos hallazgos coinciden con diversos estudios anteriores, que resaltan la necesidad de crear empresas más humanas (Sánchez-Vázquez y Sánchez-Ordóñez, 2019) que cuenten con la colaboración de los empleados (Constantin y Baias, 2015) y los beneficios que esto tiene para las empresas (Peters y Waterman, 1988, citado en Jack y Lehaney, 2001; Robertson y Cooper, 2001; Hosie y Sevastos, 2009).

El papel estratégico de la comunicación, en términos generales, ha quedado ampliamente demostrado (Timoteo, 1997; Grunig y Hunt, 2000; Cutlip *et al.*, 2001) por su capacidad de gestión de intangibles (Détrie y Broyez, 2001; Villafañe, 2012; Viñarás, 2013; Barbeito-Veloso y Perona-Páez, 2019) que permiten a una marca diferenciarse en un mercado altamente saturado y ser exitosa (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011; Ruck y Welch, 2012; Apolo *et al.*, 2017; Riemke-Gurzki, 2017). Los resultados obtenidos en los distintos estudios que componen esta tesis ponen de manifiesto la relación que existe entre la CI y el nivel de felicidad y bienestar de una organización.

El importante rol de la CI no sólo radica en facilitar la adopción de las diferentes medidas implantadas en una entidad, sino también, y sobre todo, en la función que cumple en relación con la cohesión interna, satisfacción e implicación laboral de sus empleados. Estas afirmaciones coinciden con los aportes previos de otros autores (Ramos, 1991; Rodríguez et al., 2006; Muñiz-Velázquez y Álvarez-Nobell, 2013; Hassani, 2017; Beau, 2019).

Las distintas investigaciones desarrolladas en este proyecto señalan, en la línea de estudios anteriores, que la CI incide en aspectos muy destacados como: la capacitación (Spreitzer y Porath, 2016; Valero-Pastor y Carvajal, 2019); el liderazgo (Visser et al., 2013; Chiu, 2015; Salas-Vallina et al., 2017); la transformación del modelo productivo y la adaptación al cambio organizacional (Elías y Mascaray, 1998; Álvarez-Nobell y Lesta, 2011; Apolo et al., 2017); la motivación y la satisfacción (Chong, 2007; Nikolić et al., 2013; Vermeir et al., 201; Mehra y Nickerson, 2019); el compromiso y la implicación de los públicos internos (Capriotti, 1999; Villafañe, 2000; Welch y Jackson, 2007; Ruiz-Alba, 2013; Karanges et al., 2015; Peña-Acuña y Batalla-Navarro, 2016; Wills-Espinosa et al., 2017; Neto y Cruz, 2017); el clima corporativo (Rojas, 2012; Segredo et al., 2017) y la cultura interna (Berceruelo, 2011; Verčič et al., 2012; Constantin y Baias, 2015; Meng y Berger, 2019); la productividad y el desempeño (Rogala y Bialowas, 2016; Mainardes et al., 2019); la identificación y la fidelización (Álvarez-Nobell y Muñiz, 2013; Men y Yue, 2019); la participación (Del Pozo, 1997); la innovación (Linke y Zerfass, 2011); y la imagen de marca (Andrade, 2005; Dortok, 2006; Begeer, 2018; Costa, 2018), entre otros.

El análisis de los resultados alcanzados indica que la orientación clara en la gestión estratégica de la CI consiste en el diseño de campañas integrales muy complejas que suelen contar con un mix de herramientas para fomentar la implicación y el compromiso de sus públicos internos. Habitualmente combinan instrumentos *offline* más tradicionales con otros nuevos derivados de los procesos de digitalización, que han ganado un papel muy relevante en los últimos años y que permiten obtener agilidad y generar sentimiento de pertenencia al abordar aspectos laborales, pero también lúdicos y de socialización (Xifra, 2011; Berceruelo, 2011; Vilanova, 2016; Oliván, 2017; Cuenca y Verazzi, 2018).

Las tendencias en la aplicación de técnicas de comunicación a nivel interno señalan un aumento de la presencia de las nuevas tecnologías combinadas con el fomento de la comunicación interpersonal, a través por ejemplo del diseño de espacios colaborativos, y con un papel destacado de los líderes para facilitar las tareas y promover la

transparencia. Las herramientas más utilizadas y valoradas son los eventos internos, intranet, manual/pack de bienvenida, formación interna, embajadores de marca o *employee advocacy*, redes sociales internas, aplicaciones móviles internas, pantallas y cartelería digital y revistas internas.

La investigación de estos instrumentos ya ha sido objeto de múltiples artículos académicos (Castillo-Esparcia, 2006; Castillo-Esparcia, 2008; Almansa-Martínez, 2011; Xifra, 2011; Aced, 2013; Pintado-Blanco y Sánchez-Herrera, 2017; Herrera y Blanco, 2017; Prata y Cordeiro, 2017; Tsarenko et al., 2018; De las Heras-Pedrosa et al., 2018). Estas herramientas deben formar parte de un diseño estratégico de canales internos puestos en marcha según las necesidades particulares de cada organización y las preferencias de sus públicos.

En base a los aportes procedentes de las investigaciones realizadas, se prevé que el futuro de la CI se desarrolle en un contexto caracterizado por la comunicación móvil combinada con la expansión de comunicaciones personales que favorezcan un trato más cercano y directo. De este modo pondrá el foco en mejorar la experiencia del empleado para que se alinee con los objetivos de la marca y se identifique con ella al sentirse escuchado, reconocido y valorado, lo que potencia su felicidad y bienestar. Esto concuerda con aportaciones como las de Xifra y Lalueza (2009), Hosie y Sevastos (2009), Argenti (2014), Vilanova (2016) o Quirke (2017), entre otros autores. El liderazgo, la escucha activa, la comunicación ascendente o la voz del empleado se convertirán en aspectos centrales (Men, 2015; Rasheed et al., 2017; Wang y Cardon, 2019).

Del estudio de las áreas de CI en las organizaciones se desprende que los integrantes de estos departamentos tienen un perfil multidisciplinar y un nivel formativo alto, en coincidencia con lo que han indicado otros trabajos (Carrillo-Durán, 2016; Miguel y Aced, 2019). La CI se supedita, por norma general, al departamento de Comunicación, pero aún es muy común encontrar que su posición jerárquica se vea sometida al departamento de RRHH. Esta falta de independencia ya había sido puesta de manifiesto también por otros autores (Rojas, 2012; Aced, 2013; Podgorodnichenko et al., 2020) y criticada desde investigaciones que defienden la importancia de la autonomía de las responsabilidades de comunicación (Almansa-Martínez, 2005; Xifra, 2005; Neill y Jiang, 2017) pese a su necesaria cooperación con otras áreas. De hecho, en este proyecto se han estudiado ejemplos de colaboración entre Gestión de personas y Comunicación que

demuestran su efectividad en el diseño de ambientes laborales que potencien la motivación (Kerr y Von Glinow, 2007; Ungureanu et al., 2020).

Los resultados muestran una escasa formalización de la gestión de la felicidad en las organizaciones estudiadas, que en la mayoría de los casos no está dotada de estructuras ni de mandos responsables. De hecho, no se emplean ni una conceptualización, ni una nomenclatura, ni un diseño organizativo común en las empresas que actualmente llevan a cabo alguna iniciativa para potenciar la felicidad y el bienestar de sus empleados. Las responsabilidades que se asocian a este ámbito son la mejora del clima laboral y del entorno de trabajo, la motivación, la implicación, la fidelización y retención del talento y la escucha activa. Es evidente que muchas de estas tareas están vinculadas a las estrategias de CI. Sin embargo, la dirección de Felicidad como puesto concreto se asocia mayoritariamente al área de RRHH. Esto puede estar motivado por el fuerte peso que tiene este departamento tanto en las relaciones con los trabajadores, como directamente en las políticas de CI de muchas empresas.

Como acabamos de mencionar, las empresas que disponen de una estructura establecida para potenciar la felicidad y el bienestar la asocian a distintas áreas según su propia conveniencia. No obstante, existe un puesto específico para denominar esta responsabilidad, y es el de la dirección de Bienestar o la dirección de Felicidad, en otros países conocido como *Chief Happiness Officer* (Vanhée, 2013; Hassani, 2017; Bardon y Josserand, 2018) o directamente por sus siglas en inglés (CHO). La dirección de Felicidad, aunque se puede asociar al ámbito de los RRHH, se encuentra fuertemente ligada a la gestión de comunicación corporativa, ya que algunas de las vías para reforzar el bienestar en el contexto laboral son el diseño de espacios de convivencia y relajación o la organización de eventos (D'Almeida y Libaert, 2018). Por eso hay autores que indican que se trata de una cuestión innovadora a medio camino entre la comunicación y la gestión de personal (Beau, 2019; Najeh, 2019).

Las contribuciones a esta tesis abundan en experiencias desarrolladas por diferentes entidades que han logrado gestionar de forma sobresaliente la CI, de modo que tribute en favor del fomento de la felicidad de sus públicos internos. Por lo tanto, podemos afirmar que la hipótesis inicial planteada –*La comunicación interna constituye un factor que está vinculado a la felicidad y bienestar de los públicos internos en las organizaciones*– queda corroborada. Lo mismo ocurre con las dos subhipótesis formuladas, ya que se puede concluir: por un lado, que *las herramientas de comunicación interna contribuyen a la consecución de un clima organizacional que,*

gestionado de forma adecuada, puede favorecer la felicidad y el bienestar de los públicos internos (SH₁); y, por otro, que las tareas de comunicación interna forman parte de la gestión de la felicidad y el bienestar en las organizaciones españolas (SH₂).

La investigación ha alcanzado su objetivo general al estudiar, de forma efectiva, la posible vinculación entre la CI y la felicidad en el seno de las organizaciones españolas, tal y como se ha detallado en la discusión. También se han cumplido sus objetivos específicos: se ha analizado la relación entre las prácticas de CI de las organizaciones y el nivel de felicidad y de bienestar de los trabajadores que forman parte de ellas; se han identificado distintas herramientas y prácticas de éxito en el ámbito de la CI en organizaciones españolas; se ha examinado el modo en que se estructura la gestión de la felicidad y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones españolas; se han descrito distintos casos de éxito en que la CI contribuye a aumentar los niveles de felicidad y bienestar en la plantilla; se ha logrado relacionar la CI con la felicidad y el bienestar de los empleados de organizaciones españolas; y se ha profundizado en el perfil de la figura del director de Felicidad.

Cabe resaltar que las dificultades a las que se ha enfrentado este trabajo han sido, además de las añadidas debido a que parte de su desarrollo ha tenido lugar durante la crisis de la COVID-19, las reticencias de las empresas a colaborar en él. Esto se debe a aspectos vinculados a dos factores: la confidencialidad y falta de transparencia y la posibilidad de ser objeto de un análisis externo riguroso. Y es que el tema que centra esta investigación constituye un campo de trabajo complejo, debido a que en él confluyen los intereses y las áreas de influencia de diferentes disciplinas como RRHH, Marketing o Comunicación.

Es imprescindible profundizar en los enfoques con los que departamentos habitualmente enfrentados –tanto en sus planteamientos como en sus métodos– por parcelas de poder dentro de las organizaciones abordan la felicidad laboral. Se trata de un área compleja y novedosa que requerirá necesariamente un prisma de gestión caracterizado por la colaboración interdepartamental. Las RRPP y la Comunicación, en consonancia con lo argumentado en la discusión, deben ser consideradas un área de dirección estratégica de las organizaciones, por lo que la CI no debe supeditarse a áreas como la dirección de RRHH, pese a que deben trabajar de manera coordinada. Esto aún constituye un desafío en muchas empresas españolas. En este trabajo se aboga por vehicular la gestión de la felicidad y el bienestar de las plantillas a través de la CI,

bien de forma independiente –incluyendo la dirección de Felicidad como una subárea propia– o bien de forma coordinada con otros departamentos como el de RRHH.

Un aspecto fundamental para este proyecto, que ha conllevado una ardua tarea, consistió en acotar el concepto de felicidad en el trabajo. De la revisión intensiva de las aportaciones teóricas previas, realizadas desde disciplinas muy diversas, y de las investigaciones desarrolladas como parte de esta tesis, se desprende la idea de que la felicidad laboral repercute en aspectos como la productividad, la identificación con la marca, el compromiso, la atracción y retención de talento o la creatividad. La CI tiene un papel crucial para lograr alcanzarla al constituir el eje de un clima organizacional positivo y de una cultura interna que se asiente sobre la participación de la plantilla y el reconocimiento de su valor. Además, a través de sus herramientas permite la implementación de cualquier transformación que se quiera plantear en el seno de la organización.

Por otra parte, la felicidad laboral, pese a que en el plano teórico es un término que se emplea de forma específica, quizá constituya una idea demasiado amplia para el común de las personas pues, como se ha argumentado, la felicidad en sí misma supone un concepto abstracto con un importante componente subjetivo. Por ello, esta investigación, además de ser un trabajo analítico, adquiere una dimensión propositiva al plantear una distinción básica a nivel terminológico que pueda ser aplicable más allá del ámbito académico; es decir, que pueda usarse fácilmente y sin dar lugar a confusión en el contexto laboral para diferenciar entre los términos felicidad laboral y bienestar laboral.

- La felicidad laboral puede emplearse para designar un estado emocional muy positivo que se deriva del sentimiento de autorrealización que provoca en algunos trabajadores su profesión. Suele asociarse a la vocación, la pasión por la tarea realizada y, especialmente, por el valor que el trabajo tiene para aportar sentido vital al individuo, normalmente derivado de su contribución al bien común y al efecto directo que su desempeño pueda tener en la vida de los demás. La felicidad laboral, aunque no es alcanzable en todas las circunstancias, siempre es deseable porque supone el ideal de relación entre empresa y trabajador.
- El bienestar laboral supone las condiciones mínimas –lo que no implica que deban ser reducidas– en cuanto a la seguridad de los trabajadores y su calidad de vida dentro de la organización a la que pertenecen o de la que dependen (pues debe hacerse extensible a toda la cadena de valor). Debe incluir aspectos

de seguridad e higiene en el trabajo, tanto en el ámbito físico como en el psicológico y proveer a la plantilla tanto de los recursos como de la información necesaria para que desempeñe sus responsabilidades en condiciones óptimas. Deriva en un sentimiento positivo de la fuerza de trabajo hacia su organización que se traduce en una relación beneficiosa para ambas partes. Es un estado que no solamente es deseable, sino que debería estar presente en todos los trabajos y del que se deberían beneficiar todos los empleados, aunque sea en diferente medida.

Otra reflexión relevante, derivada de este estudio, gira en torno a la motivación que sustenta la implementación de estrategias de felicidad en el ámbito laboral. Este trabajo concibe la felicidad y el bienestar laboral como metas deseables para cualquier organización desde una doble perspectiva: en primer lugar, humanista, pues las condiciones laborales deben ser buenas en todos los casos y hacerse extensibles a los públicos internos al completo; y, en segundo lugar, desde el punto de vista empresarial, ya que tener empleados satisfechos genera beneficios a medio y largo plazo y aumenta la competitividad de la entidad.

Esto implica que la idea neoliberal institucionalizada de felicidad, que se fundamenta en la responsabilidad individual del éxito personal, no debe emplearse como una herramienta soterrada de alienación, sometimiento y explotación por parte de las empresas. Retener a los empleados o reducir su remuneración con el pretexto de lo beneficioso que es para ellos formar parte de una empresa que fomenta su felicidad, ya sea real o autoimpuesta, es un arma de doble filo. Esto se debe a que si se eliminan las barreras de salida o les surge una oportunidad laboral aparentemente más atractiva abandonarán la marca, al no sentirse parte de ella y no valorarla como una pieza genuina y fundamental en su felicidad laboral. Y esto únicamente se puede conseguir a través de la adecuada gestión de la CI.

El valor académico de este proyecto reside en su contribución al estudio de la relación entre CI y gestión de la felicidad y bienestar, área en la que, en términos generales, existe aún una laguna en la literatura. Es cierto que son muy numerosas las publicaciones que se centran en asuntos como la productividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión de RRHH o la CI, así como un largo listado de temáticas relacionadas. Sin embargo, aunque resultan aportaciones teóricas muy interesantes, únicamente abordan de manera tangencial la vinculación entre la CI y las prácticas del fomento de la felicidad en las organizaciones, que es un enfoque poco habitual en las

investigaciones. Esta tesis constituye una aportación en este sentido, ya que contribuye a la fundamentación teórica de esta relación.

Es preciso mencionar que este trabajo también pretende reducir la incertidumbre existente sobre los beneficios que puede aportar a los empleadores la aplicación de una perspectiva empresarial que tenga en cuenta las necesidades de la fuerza de trabajo y que valore la felicidad y el bienestar laboral como un objetivo en sí mismo que se ve favorecido por una adecuada gestión de la CI. Y es que en el diseño de este proyecto siempre ha estado presente el concepto de transferencia.

Así, el análisis que presenta de los procesos de diseño e implementación de estrategias y herramientas de CI y de su integración al servicio de la cultura corporativa y de la felicidad de la plantilla –de forma que se potencie la identificación de los públicos internos con la misión, visión y valores de la organización– tiene la pretensión de ser útil en el campo profesional. Es posible entender este estudio como una investigación aplicada, teniendo en cuenta que puede traducirse en el futuro desarrollo de medidas prácticas reales en el ámbito empresarial. Los resultados pueden servir de referencia para desarrollar en las organizaciones estrategias de gestión del talento que compatibilicen los objetivos empresariales ligados a la producción con una mejora del bienestar y la felicidad de las plantillas.

A lo largo de este trabajo y de las investigaciones que lo componen se ha dado respuesta a las cinco preguntas de investigación que se plantearon en su fase inicial. Estas cuestiones sintetizan algunos de los aspectos principales del proyecto:

– ¿Es posible lograr la felicidad en el entorno laboral?

Sin duda la respuesta es afirmativa. Se trata de un sentimiento positivo derivado de la autorrealización personal a través del trabajo que todos aspiramos a conseguir. Puede alcanzarse en cualquier profesión si se producen las debidas circunstancias y está vinculada a las condiciones que proporcionan bienestar a los trabajadores.

– ¿Qué factores pueden influir en la felicidad laboral?

La felicidad laboral en el plano práctico es un concepto abstracto que puede adquirir distintos significados según la interpretación personal de cada individuo, pues tiene un componente subjetivo. No obstante, en términos generales, aparece ligada a aspectos como el reconocimiento, el buen clima laboral, el sentimiento de pertenencia, el

compañerismo, la motivación, la cultura de la organización, la democracia interna, la participación, la conciliación y la adecuada retribución.

– ¿Qué relación puede tener la CI con la felicidad y el bienestar de los públicos internos?

La gestión de la comunicación interna está relacionada con la felicidad y el bienestar de la plantilla porque a través de sus estrategias y herramientas posibilita la puesta en práctica de gran parte de los factores que influyen en ella. Es un componente esencial de la cultura corporativa y del clima laboral y determina el modo en que tanto la empresa como sus líderes se relacionan con los miembros de la organización. A través de ella se canalizan aspectos como la escucha activa, la voz de los empleados y la identificación con la marca.

– ¿Cómo se puede gestionar la felicidad en el seno de las organizaciones y de qué forma se puede integrar en el organigrama de una empresa?

La gestión de la felicidad en las organizaciones ha dado lugar a nuevas responsabilidades, como las asignadas a los puestos de director de Felicidad, *Chief Happiness Officer* o *directeur de Bonheur*. Sin embargo, se trata de cargos que aún están poco implementados. Lo habitual es que el bienestar y la felicidad de los empleados se asocie a las áreas de Comunicación Interna o de Recursos Humanos, aunque en algunas empresas se asignan a otros departamentos o incluso a la Dirección. En esta investigación se aboga por que su gestión se asigne a Comunicación Interna (en dependencia del Departamento de Comunicación e independiente del de Recursos Humanos) aunque es imprescindible el trabajo coordinado con otras áreas organizativas.

– ¿En España se tiene en cuenta la CI en la gestión de la felicidad laboral?

En España la gestión de la felicidad laboral es un aspecto aún poco desarrollado en el tejido empresarial en términos generales, aunque en los últimos años está despertando un creciente interés. No obstante, existen reconocimientos y premios para aquellas organizaciones que promueven el bienestar y la felicidad de sus públicos internos y se pueden encontrar interesantes prácticas y casos de éxito.

Es cierto que el fomento de la felicidad en el terreno laboral constituye un posicionamiento que, por diferentes motivos, todavía se encuentra poco asentado en el ámbito español y que carece de estructuras y planteamientos formales dentro de muchas organizaciones. Sin embargo, la situación ocasionada por la crisis mundial

derivada de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de las empresas de potenciar aspectos como una buena comunicación con sus empleados, el uso de herramientas digitales, la conciliación familiar o el diseño de puestos de trabajo en remoto, y ha acelerado sus procesos de implementación. La felicidad y el bienestar laboral constituyen un desafío que, a medio y largo plazo, sin duda va a tener un creciente respaldo por parte de organizaciones que apuesten por la innovación en la gestión y por el cuidado integral de sus plantillas como ventaja competitiva. Para lograrlo deberán basarse en una adecuada gestión de su CI, no solo para vehicular el cambio, sino para conocer las necesidades reales de los trabajadores a través de herramientas ascendentes que potencien la voz de los empleados.

1.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo, al tratarse de una tesis por compendio, ha profundizado en algunos aspectos que intervienen en la relación entre la CI de las organizaciones y la felicidad de sus plantillas. Ha centrado su contenido en organizaciones que desarrollan, cada una en su ámbito, prácticas excelentes en CI. Sin embargo, existen muchos otros proyectos que se están llevando a cabo en el ámbito profesional y que, al igual que los estudios de caso que se han incluido en esta tesis, pueden ser analizados para servir de ejemplo de buenas prácticas e inspirar nuevos proyectos de CI estratégica.

Por otra parte, es importante destacar que el tejido productivo español es altamente heterogéneo y el nivel de implementación tanto de las estructuras de CI como de la gestión de la felicidad y el bienestar varía mucho de unas marcas a otras. Esto justifica nuevas investigaciones centradas en áreas productivas y geográficas concretas, para poder acceder a una visión micro de la realidad e identificar no solamente buenas prácticas, sino también planteamientos y acciones a erradicar.

También sería muy interesante abordar el punto de vista de los empleados sobre la percepción que los públicos internos tienen del papel que en su felicidad y bienestar juega la CI, así como las posibles diferencias vinculadas a la dimensión, sector y naturaleza de las organizaciones. De esta forma los sentimientos de pertenencia, afinidad y lealtad que mantienen con sus organizaciones pueden ser objeto de diferentes tipos de análisis, incluidos los correlacionales. Otro aspecto en el que se puede profundizar consiste en saber si existen variaciones en la concepción del constructo que supone la felicidad laboral según variables como el perfil profesional o la clase social a la que se pertenezca. A nivel internacional, el hecho de conocer el modo en que se aplican en otros países las estrategias para aumentar la felicidad y el bienestar de los trabajadores, tanto en grandes empresas como en organizaciones de menor tamaño, puede generar nuevos enfoques sobre el tema. El estudio de la relación entre las estrategias de felicidad laboral y los planteamientos de los programas de RSC constituye otra vía de estudio destacable.

En la actualidad, están en proceso de desarrollo varias investigaciones como trabajos derivados de esta tesis:

- Un artículo de revisión del estado de la cuestión sobre la relación entre CI, bienestar y felicidad organizacional.

- Un texto que aborda la influencia que la felicidad de los empleados y su gestión a través de la CI pueden tener en la innovación empresarial.
- Un estudio comparativo internacional sobre la gestión de la CI y la felicidad en corporaciones que cotizan en bolsa.
- Varios casos de estudio que se centran en experiencias concretas desarrolladas con éxito en el mundo empresarial.
- Una investigación en profundidad sobre la figura del director de Felicidad, su perfil, funciones y situación profesional.

El desarrollo de estas nuevas líneas de investigación posibilitará, además, adoptar enfoques propositivos más precisos adaptados a las necesidades específicas y la disponibilidad presupuestaria de cada organización y, en conjunto, contribuir a la competitividad del tejido productivo.

CAPÍTULO II. INTRODUCTION

- 2.1. **Origine et justification du sujet**
- 2.2. **Thèse par *compendium***
- 2.3. **Cadre théorique**
- 2.4. **Objectifs et méthodologie**
- 2.5. **Discussion et conclusions**
- 2.6. **Axes de recherche futurs**



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

2.1. ORIGINE ET JUSTIFICATION DU SUJET

La recherche couverte dans ce travail porte sur le domaine de la communication interne dans les organisations et sur une quelconque influence possible de sa part sur le niveau de bonheur et de bien-être des publics internes qui la composent. En rapport avec ce sujet, il approfondit sur des aspects tels que les stratégies de gestion de la communication interne, les outils qui y sont utilisés, la hiérarchisation au sein des entreprises de la gestion du bonheur et du bien-être ou le poste du directeur de Bonheur ou *Chief Happiness Officer* (CHO).

La justification du sujet découle de deux facteurs :

– L'importance de la communication interne en tant que partie fondamentale dans la stratégie de communication organisationnelle des entités. Récemment, les activités de communication et de relations publiques y sont devenues partie intégrante des fonctions directives.

– Le poids que la vie laborale a dans l'actualité. Le travail constitue l'un des piliers fondamentaux de la vie de l'être humain et l'une des activités à laquelle il consacre la plupart de son temps. Par conséquent, bénéficier de bonnes conditions de travail qui favorisent le bien-être et le bonheur des employés de manière intégrale devrait être un objectif à atteindre, en termes généraux, de la part des organisations. En outre, le bien-être des travailleurs a un impact positif sur leur implication et leur niveau de productivité, ce qui signifie que l'adoption de politiques qui contribuent à sa réalisation est positive non seulement pour les employés mais aussi pour les organisations elles-mêmes.

La première approche de ce travail est axée sur ces deux idées. Il vise à étudier s'il existe un rapport quelconque entre la communication interne qui a lieu dans les organisations et les niveaux de bien-être et de bonheur qui peuvent être atteints par les personnes qui en font partie.

2.1.1. ORIGINALITÉ ET NOUVEAUTÉ DE LA PROPOSITION

Cette recherche suggère un lien possible entre la communication interne et le bonheur au travail, un axe qui peut être approfondi car il s'agit d'un aspect intéressant pour le domaine professionnel mais qui, par contre, a été peu abordé du point de vue académique. Il s'agit d'une approche nouvelle et originale, surtout en Espagne, où il

n'existe pas beaucoup de littérature qui aborde cette prémisse et où le tissu entrepreneurial dispose encore d'une grande marge d'amélioration en termes de bien-être des salariés.

Il n'est pas trop fréquent dans notre pays que les entreprises mettent en œuvre des mesures visant à accroître le bonheur de leur personnel. Il s'agit donc d'un aspect qui peut être étudié dans le but d'identifier les bonnes pratiques qui y contribueraient et de les faire connaître afin qu'elles servent d'exemple ou d'inspiration aux organisations qui envisagent d'adopter des mesures dans cette direction.

D'autre part, dans la majorité des cas où les entreprises mettent en place des programmes de bien-être et de bonheur, elles le font du point de vue des ressources humaines, qui ont eu traditionnellement un très grand poids dans la gestion organisationnelle de l'entreprise, plutôt que du point de vue de la communication interne. Bien que la celle-ci ait gagné en poids au cours de ces dernières années dans de nombreuses entités, il est encore fréquent qu'elle ne bénéficie pas de l'autonomie ou de la reconnaissance qu'elle mérite.

C'est pourquoi la proposition de cette thèse s'avance dans un domaine d'étude qui offre de nombreuses possibilités et qui permet de développer différentes recherches, puisqu'elle s'inscrit dans une réalité polyédrique telle que la gestion quotidienne des sentiments et des attentes et le niveau d'implication des employés de toute organisation. De plus, cette position est renforcée par l'intérêt personnel de réaliser une thèse doctorale qui s'inscrive dans un domaine pouvant avoir un impact réel sur l'amélioration du tissu social et productif.

2.2. THÈSE PAR COMPENDIUM

Ce travail est un projet basé sur le modèle de la thèse par *compendium* ; la recherche est donc structurée autour de plusieurs contributions qui sont liées au sujet proposé.

Les recherches développées dans le cadre du développement de ce travail, en fonction de l'importance des publications, sont précisées comme suit :

1. Castro-Martinez, A. et Diaz-Morilla, P. (2019). Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les

pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018). *Le professionnel de l'information*, 28(5), e280518.

DOI : <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

2. Castro-Martínez, A. et Díaz-Morilla, P. (2020). Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole. *Professionnel de l'information*, 29(3), e290324. DOI : <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
3. Castro-Martínez, A. et Díaz-Morilla, P. (2019). Tendances en Communication Interne en Espagne et en Amérique latine. Chez Castro Higuera, A., Sandulescu Budea, A.M. et García-Orellán, R. (Coords) : *Formules Communicatives d'avant-garde*. (47-60). Éditions Pirámide, Madrid.
4. Castro-Martínez, A. ; Pérez Ordóñez, C. et Villena Alarcón, E.A. (2019). L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken. Chez Núñez Gómez, P. et Vicente Domínguez, A. M. (Coords) : *Gestion et formation audiovisuelle pour créer des contenus sur les réseaux sociaux*. (577-592). Éditions McGraw Hill-Interamericana, Madrid.
5. Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A. et Galarza Fernández, E. (2019). *Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances. Communication interne, engagement et bien-être du personnel : le cas Admiral Assurances*. III Journées Scientifiques sur la Communication Organisationnelle de l'AEIC. 30 et 31 octobre, Séville.
A conduit à
Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A. et Galarza Fernández, E. (2020). Communication interne, engagement et bien-être du personnel : le cas Admiral Assurances. *Ámbitos. Revue Internationale de Communication*, 48, pp. 56-78. DOI : <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.04>
6. Castro-Martínez, A. et Díaz-Morilla, P. (2019). *Satisfaction laborale et gestion de la communication interne : le cas Aon. Xescom 2019- IV Symposium sur la Gestion de la Communication*. Avril 2019, Porto (Portugal).

Toutes les recherches figurant dans ce recueil sont des contributions de qualité (grille 1), soit sous forme d'articles de revues, de chapitres de livres ou de participations à des

événements scientifiques pertinents dans le domaine de la communication organisationnelle.

Grille 1. Indices de qualité des contributions développées.

APPORT	TYPE D'APPORT	ÉDITEUR	INDEXATION
1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la communication interne : pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018) (2019).	Article de revue	El Profesional de la Información	JCR Q2 SJR Q1
2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).	Article de revue	Profesional de la Información	JCR Q2 SJR Q1
3 : Tendances en Communication interne en Espagne et en Amérique latine (2019).	Chapitre de livre	Pirámide	SPI (Scholarly Publishers Indicators) Premier quartile
4 : L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken (2020).	Chapitre de livre	McGraw Hill Interaméricaine	SPI (Scholarly Publishers Indicators) Premier quartile
5 : Contribution Journées AEIC. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances (2019). Communication interne, engagement et bien-être du personnel : le cas Admiral Assurances.	III Journées Scientifiques de Communication Organisationnelle de la AEIC Article de revue	Asociation Espagnole de Recherche en Communication (AEIC) Ámbitos Revista Internacional de Comunicación	- ERIHPLUS, RESH, LATINDEX, DIALNET, MIAR
6 : Contribution Xescom Satisfacción laboral et gestion de la communication interne : le cas Aon (2019).	Symposium international sur la Gestion de la Communication	XESCOM, Réseau International de Recherche de Gestion de la Communication	

Source : Wos, Scopus et SPI. Élaboration personnelle.

2.3. CADRE THÉORIQUE

Le bonheur au travail et ses implications sont un domaine qui a suscité un intérêt croissant au cours de ces dernières années. Cela a entraîné une augmentation des publications professionnelles sur le sujet ainsi que de l'activité scientifique qui s'y rapporte. En fait, elle a été abordée à partir de multiples approches telles que la psychologie (Boniwell et Chabanne, 2017 ; Masrouki, 2019), la sociologie (Frayne, 2018 ; Barel et Frémeaux, 2016), l'économie (Stamp et Stamp, 1993 ; Bauer, 2017), les relations de travail (Moreno, 2011 ; Sarnin et *al.*, 2012 ; Goedert, 2012 ; Dejours, 2016), la gestion des affaires (Devonish, 2013 ; Kang et Sung, 2017), les ressources humaines (Fall et *al.*, 2018 ; Delassus, 2019 ; Frey, 2018 ; Fevrier, 2014), l'innovation (Dedahanov et *al.*, 2017 ; Phan, 2019) ou la santé (Moreno et Baez, 2010 ; National Institute of Occupational Safety and Health, 2015 ; Moran et *al.*, 2017 ; Guillemin, 2018), sans oublier l'approche organisationnelle (Baudelot et *al.*, 2003 ; Van Der Voordt, 2004 ; Warr, 2007 ; Bakhtiari et Jalilian, 2018) et l'approche de communication (Welch, 2012 ; Romero-Rodriguez et *al.*, 2019 ; Marquez et Moret, 2020 ; Sinčić et *al.*, 2020).

Afin d'obtenir une perspective générale sur ce sujet, il faut d'abord déterminer les implications du concept de bonheur tel qu'il est appliqué au monde du travail et approfondir certains aspects tels que les caractéristiques du contexte de travail actuel, l'importance de la communication organisationnelle au niveau interne ou les facteurs qui peuvent contribuer à gérer le bonheur et le bien-être des membres du personnel.

2.3.1. Le contexte actuel de l'emploi

Le monde des affaires a connu une énorme transformation au cours des dernières décennies et a été influencé par des facteurs politiques et économiques ainsi que par des avancées technologiques majeures, ce qui a forcé son adaptation dans un environnement chaotique (Peters, 1996). Dans un contexte post-moderne (Bauman, 2001 ; Vattimo, 2003), où les frontières deviennent plus diffuses que jamais, le marché du travail a été profondément affecté. Là aussi, la liquidité a été imposée, selon les termes de Bauman (2015). La plupart des gens ne pourront plus occuper un emploi pendant la majeure partie, voire la totalité, de leur vie professionnelle ; ils seront contraints de changer et de s'adapter en permanence. Une course presque permanente, surtout dans le secteur privé, pour obtenir la stabilité et la reconnaissance. Le travail liquide est désormais le protagoniste (Bauman, 2015).

Cette situation est due, outre le changement général de paradigme social, au poids du modèle économique standardisé qui a pour référence le néo-capitalisme. *Grosso modo*, le marché du travail actuel dans un nombre important de pays se caractérise par un taux de chômage élevé, l'instabilité et la précarité, de faibles rémunérations, l'augmentation du temps de travail et l'apparition de nouvelles maladies liées à l'activité professionnelle. Certaines sont bien connues : stress, anxiété, dépression, accidents cardiovasculaires, syndrome du professionnel cramé et situations pouvant même conduire au suicide (Girard, 2009). "Le vieux travail caractérisé par la standardisation du contrat, du lieu de travail et du temps (pour la vie) est remplacé par un suremploi flexible, pluriel, décentralisé et saturé de risques" (Beck, 2001, p. 304).

L'une des caractéristiques les plus remarquables de la période contemporaine est la détérioration des conditions d'emploi et l'apparition de nombreuses formes de précarité (Giraud et al., 2018). En effet, bien qu'il existe des variations liées aux caractéristiques individuelles, "l'organisation du travail imposée aux salariés semble être un déterminant essentiel" dans les différentes formes de souffrance des salariés (Sarnin et al., 2012, p. 251).

Le taux de chômage en Espagne au cours du deuxième trimestre 2020 est de 15,33 % (Instituto Nacional de Estadística, 2020), ce qui non seulement limite la croissance économique potentielle mais a également des effets d'exclusion sociale sur une partie de la population (Romero et Fuentes, 2017). L'instabilité de l'emploi (Valero-Oteo, 2019) est une autre des caractéristiques les plus manifestes du tissu productif. En Espagne, elle a une incidence particulière non seulement en raison de la situation économique, mais aussi des réformes du marché du travail réalisées pendant ces dernières années. Par exemple, en 2017, l'Espagne était le deuxième pays de l'Union européenne ayant le taux de confiance le plus bas en ce qui concerne la sauvegarde de l'emploi, puisque seulement 60 % des travailleurs croyaient pouvoir conserver leur emploi pendant les six prochains mois (Randstad, 2017a).

Dans ce sens, la précarité s'est répandue dans de nombreux secteurs de l'emploi (UGT, 2017 ; Román, 2018) puisque la temporalité et la courte durée des contrats se trouvent parmi les facteurs déterminants (Randstad, 2017b ; García y Echaves, 2017 ; Campos y Hernández, 2018). En outre, l'économie souterraine continue d'avoir un poids important (Vargas, 2017), comme l'estiment les données de Gestha, le Syndicat de Techniciens du Ministère des Finances, à 31,8 milliards d'euros, un chiffre supérieur de 65 % à celui de l'économie souterraine au niveau européen (Europa Press, 2020).

L'augmentation du temps consacré au travail qui s'est produit ces dernières années a également entraîné une détérioration de la qualité de l'emploi en termes généraux. La croissance des heures supplémentaires rémunérées est une constante. Entre 2013 et 2018 –année au cours de laquelle plus de 166 millions d'heures supplémentaires rémunérées ont été effectuées par les salariés espagnols– le volume des heures supplémentaires n'a cessé de grandir, augmentant de 48 % (Randstad, 2019). En outre, il faudrait ajouter celles qui n'ont pas été payées ni comptabilisées. Pour Zarapuz (2016), les caractéristiques des heures supplémentaires en Espagne diffèrent du profil habituel de ce phénomène, car au lieu de se produire dans des emplois précaires, temporaires et partiels, elles constituent un trait d'exploitation structurelle. Les heures supplémentaires sont généralement effectuées par des hommes, employés avec un contrat à durée indéterminée à plein temps ayant un profil technique ou de gestion dans le secteur privé (Zarapuz, 2016). Il existe également des problèmes qui touchent des groupes spécifiques, tels que l'écart salarial entre les sexes (Anghel et *al.*, 2019) qui a toujours un impact sur le marché du travail et qui représente 15,1% du salaire/heure dans notre pays par rapport aux hommes, ce qui équivaut à travailler gratuitement 55 jours par an (UGT, 2020).

L'évolution du modèle de travail, d'après Davezies, provoque "la servitude du monde du travail" pour (2004, p. 5) puisque, selon Molinier (2010, p. 102), il y a eu "un étonnant changement de direction. Le profil du "travail aliéné", autrefois le prolétaire, est devenu celui du "cadre surinvesti". Par rapport à cette idée, Quintreau (2015, p. 59) parle des "nouveaux aliénés" et soulève la nécessité de relancer un système dans lequel, malgré l'amélioration générale des conditions de vie, les inégalités se creusent et où le travail s'aggrave.

Un nouveau totalitarisme où la domination prend la forme d'une administration dont les cadres, ces "esclaves sublimés" pour reprendre l'expression d'Herbert Marcuse, sont les principaux opérateurs, cette nouvelle situation entraîne une détérioration des conditions de travail, avec les troubles connus : suicides, risques psychosociaux, épuisement. Une situation d'autant plus difficile à combattre qu'elle a reçu l'aval de ses principaux acteurs et qu'elle structure désormais tout l'appareil productif (Quintreau, 2015, p. 59).

Pour Durand (2000, p. 315), la souffrance constitue la normalité dans le scénario du travail. Bien que la plasticité du marché laboral actuel ait donné naissance à de nouveaux termes tels que "flexisécurité", qui fait référence à la nécessité de combiner une flexibilité croissante avec un certain degré de sécurité (Bevort et *al.*, 2006 ; Lobo,

2007 ; Viebrock et Clasen, 2009 ; Quintana, 2012 ; Beuker et *al.*, 2016 ; Bekker, 2018), la douleur associée au travail réel n'est généralement pas au centre du débat. Les formes contemporaines de dénonciation des conditions de travail sont ponctuelles et dispersées et n'envisagent pas l'insatisfaction au travail, qui constitue un nouveau registre d'exploitation –notion auparavant associée à la condition de travail– et qui doit faire l'objet d'une attention collective (Baudelot et *al.*, 2003). L'individualisme et l'organisation actuelle du travail jouent un rôle important dans la démobilisation et le renoncement à la lutte contre l'injustice (Dejours, 1999, p. 51).

Selon Roussay (2007), le modèle de compétences accentue les formes classiques de domination, puisqu'il agit de l'intérieur en faisant appel à l'engagement individuel et collectif du personnel et se conforme en fonction des attentes managériales. De cette façon, "le contrôle disciplinaire traditionnel devient autocontrôle" (Dejours, 1999, p. 54).

C'est là que se trouve l'une des principales explications de l'augmentation de la souffrance pathogène au travail ; dans cette "perversion du sens moral", l'appel à l'engagement, à la mobilisation subjective et affective des travailleurs, aussi totale que possible, de la part de la direction de l'entreprise au service de fins exclusivement productives (Roussay, 2007, p. 36).

Par exemple, en 2015, date de la dernière *Enquête Nationale sur les Conditions de Travail en Espagne* (Institut National de Sécurité et d'Hygiène sur le lieu de travail, 2015), la radiographie du marché laboral espagnol a révélé que :

- un quart des travailleurs a des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale.
- les femmes travaillent entre 11 et 16 heures par semaine de plus que les hommes, en tenant compte du travail domestique non rémunéré et des soins.
- dans la plupart des cas, l'entreprise fixe les horaires de travail sans modification possible.
- le travail nuit à la santé de 37 % des travailleurs, un chiffre qui a augmenté dans les dernières années. 41 % des employés ont travaillé pendant leur maladie. Les troubles musculo-squelettiques (45 %), les problèmes de dos (46 %), la fatigue générale (45 %), les maux de tête ou la fatigue oculaire (36 %) et l'anxiété (17 %) ont augmenté.
- quelque 30 % des travailleurs est affecté en permanence par le stress lié au travail et 16 % subit des difficultés à dormir.
- 32 % des congés de maladie sont liés à des problèmes en rapport avec le travail ou accrus par le travail et 22 % aux accidents de travail.

La notion de détresse liée au travail a été soulevée en récupérant l'origine étymologique du terme *Tripalium*, un instrument de torture médiéval (Goedert, 2012, p. 12) :

Tripalium désigne désormais la souffrance vécue au travail, la souffrance des corps et des esprits condamnés à des gestes dont le sens et la finalité ne sont plus perçus par personne. Le fossé se creuse de façon dramatique entre les attentes placées dans le travail et la réalité de la vie professionnelle. Symboliquement, la valeur du travail est toujours vivante. Les chômeurs ne demandent pas seulement un salaire, mais un emploi qu'ils désirent et ils s'attendent d'être socialisés ; ceux qui bénéficient de ce privilège veulent travailler mieux, dénonçant les conditions de travail qui ne leur permettent pas d'atteindre l'épanouissement professionnel auquel ils aspirent. Notre société de salariés hyperactifs est basée sur l'exclusion des premiers et l'anéantissement des seconds. Le point d'équilibre semble maintenant avoir été atteint et notre société, au bord de la rupture, est "mauvaise au travail".

Pour des auteurs tels que Bevort et Jobert (2013), l'intégration de la logique du marché dans l'organisation des entreprises a généré de profonds changements dans le travail salarié, auxquels s'ajoutent les limites et les risques jusqu'à présent inhérents aux activités individuelles. Ils préconisent de redéfinir le contrat de travail en termes de relations professionnelles afin de redistribuer les risques et les responsabilités qui en découlent et aussi les formes contemporaines d'organisation productive, car il est "nécessaire d'abandonner un système obsolète mais familier afin de construire un avenir démocratique pour le monde du travail" (Bevort et Jobert, 2013, p. 272).

En 2020, le marché a été frappé par la pandémie de Coronavirus, et se trouve donc confronté à un avenir incertain et parsemé de difficultés. Toutefois, au cours de cette période, de nombreuses entreprises n'ont eu d'autre choix que de s'adapter à la nouvelle situation à un rythme forcé, en développant des aspects tels que les communications numériques entre employés et le télétravail (INE, 2020). En fait, en Espagne, une législation a commencé à être adoptée pour traiter des questions qui étaient jusqu'à présent peu à l'ordre du jour dans l'agenda politique, telles que le travail à distance ou le droit à la déconnexion numérique.

Pour avoir droit au travail, tout simplement, les gens acceptent souvent volontiers des conditions de travail dégradantes, voilà la réalité. (Goedert, 2012, p. 21) :

Qu'est devenu le prototype idéal d'un contrat de travail qui donne une égale dignité au dirigeant et au subordonné ? (...) Une nouvelle forme de subordination,

plus une forme de servitude que de protection, semble gagner du terrain dans le monde du travail. Cette néo-subordination, sans restrictions, est une sophistication de la soumission, un raffinement qui constitue une forme particulière de "torture". La société maltraite ses travailleurs.

Selon Dejours (2016, p. 146), lorsque les salariés n'ont aucune marge de négociation sur l'organisation du travail qui leur est prescrite pour l'adapter à leurs besoins et à ceux du travail réel, "la seule issue possible consiste à l'adaptation de l'homme à la souffrance : c'est le domaine des défenses contre la souffrance".

2.3.2. Une approche du concept de bonheur

Le sujet du bonheur a été une constante de la pensée humaine et il a été abordé sous des aspects si divers qu'ils vont du niveau théorique, lié à la philosophie, à la religion ou à la morale, à des aspects plus pratiques liés à la médecine ou à la sociologie. Des penseurs classiques tels qu'Aristote, Sénèque, Socrate ou Platon ont déjà soulevé des questions à ce sujet (Yarza, 1996 ; Alarcón, 2015 ; Garcés, 2015 ; Sénèque, 2018).

Aujourd'hui, le développement est mesuré par des indices liés à l'économie, tels que le produit intérieur brut, qui constitue un indicateur de l'activité économique utilisé au niveau international pour déterminer la croissance et la prospérité et qui s'emploie comme référence pour l'adoption et la mise en œuvre d'une grande partie des décisions politiques. Cependant, en 2011, la Commission européenne a noté qu'il ne s'agit que d'une "mesure de la production et qu'elle ne mesure pas la durabilité environnementale, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, l'intégration sociale ou le progrès social en général" (2011, p. 4). Dans le même ordre d'idées, sont apparues des approches qui expriment la nécessité d'abandonner les indices purement économiques et d'opter pour des indicateurs plus larges qui valorisent la croissance en termes de durabilité et de bien-être individuel.

Ce n'est pas une idée nouvelle, dérivée seulement de l'irruption des nouvelles technologies ou associée au changement de siècle. Dès les années 1990, des auteurs tels que Stamp et Stamp (1993) ont soulevé la nécessité pour les organisations et les entreprises de définir de nouvelles politiques de développement qui assureraient leur viabilité tout en alignant leurs objectifs, leurs stratégies et leurs structures avec les personnes si elles veulent survivre et prospérer dans le climat politique, social et

économique. Ces dernières années, on a constaté un intérêt croissant pour l'approfondissement de concepts tels que l'engagement, la loyauté, la satisfaction, la participation, le marketing interne, la conciliation ou la rétribution émotionnelle, liés à l'idée de bonheur et de bien-être au travail. Ces questions ont été abordées non seulement par le monde des affaires et par les institutions nationales et supranationales, avec la mise en œuvre de différents projets et initiatives, mais aussi par le monde académique, qui les a envisagées sous différents angles et à travers différentes disciplines.

Depuis 2009, l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE), dont l'objectif est de concevoir des politiques visant à améliorer la vie, élabore l'étude *Comment va la vie ?* (OCDE, 2015). 11 indicateurs sont utilisés pour mesurer le bien-être :

- revenus : compris comme un moyen de couvrir les besoins fondamentaux et ainsi pouvoir décider avec plus de liberté et de sécurité.
- emploi et salaires : comme moyen d'obtenir des revenus et comme élément d'épanouissement personnel et d'établissement de liens sociaux.
- logement : conditions d'accès au logement et ses caractéristiques, car l'espace privé affecte les relations sociales et la sécurité.
- santé : ses niveaux sont liés à la satisfaction et à l'expérience de vie.
- éducation : autant au niveau de satisfaction par rapport à l'apprentissage personnel qu'à sa relation avec d'autres indicateurs (accès à l'emploi, engagement civique et effet positif sur les niveaux de santé).
- relations sociales : base d'un sentiment d'appartenance, soutien social et aide en cas de besoin.
- engagement civique : lié aux rôles et aux comportements en tant que membres d'une communauté.
- qualité de l'environnement.
- sécurité personnelle.
- communauté : aussi bien au niveau du contexte qu'au niveau de l'intégration et du sentiment d'appartenance.
- bien-être subjectif par rapport à la vie.

L'Organisation Mondiale de la Santé a également souligné le rapport entre bonheur, santé et bien-être et elle encourage le développement de politiques qui contribuent au bien-être général de la population au-delà de la simple promotion de la croissance

économique, en illustrant son potentiel au travers du cas Bhoutan, qui a commencé dans les années 70 à promouvoir le concept de "Bonheur National Brut" (Sithey et *al.*, 2015).

Les Nations Unies (ONU) ont également manifesté leur intérêt pour ce thème et chaque 20 mars depuis 2012, elles commémorent la Journée Mondiale du Bonheur. En 2017, le Conseil du Bonheur Mondial a été créé au siège de l'ONU à New York dans le but de "soutenir les gouvernements dans la mise en œuvre des meilleures pratiques pour promouvoir la joie et le bien-être par des efforts de recherche, des études scientifiques et des enquêtes internationales" (ONU, 2017). Elle publie un rapport annuel sur le bonheur mondial dans lequel elle évalue des indicateurs autres que le PIB. En première position, on trouve la Finlande, avec 7,8 sur 10, et l'Espagne est à la 48^e place avec un score de 6,5 (Helliwell et *al.*, 2020).

D'après le rapport *Index pour une Meilleure Vie* (OCDE, 2020), l'Espagne se situe en dessous de la moyenne en termes d'emploi et rémunération et de satisfaction ; c'est pourquoi l'OCDE recommande de renforcer ses politiques visant à concilier vie professionnelle et vie familiale.

Pour Morán et *al.* (2017), le bonheur et la satisfaction de la vie en général sont des éléments qui dépendent de notre propre conception du bien-être subjectif, qui est également considéré comme un paramètre de santé publique. Selon Lu et *al.* (1997, p. 453, citant Argyle, Martin et Crossland, 1989)

dans le domaine de recherche émergent du bien-être subjectif (SWB, souvent utilisé de manière interchangeable avec le bonheur), on pense aujourd'hui que le bonheur est probablement fait de trois composantes liées : l'affection positive, l'absence d'affection négative et la satisfaction de la vie dans son ensemble.

L'un des aspects qui semble avoir l'influence la plus évidente sur le bien-être général c'est le travail, qui est considéré comme un facteur clé pour être heureux (Rego et e Cunha, 2008). L'emploi est souvent lié à la satisfaction dans la vie. En fait, ses données dans l'étude *Index pour une Meilleure Vie* (OCDE, 2017) sont plus élevées dans les pays qui obtiennent de meilleurs scores en matière de niveau d'emploi, sa qualité et la santé de sa population.

2.3.3. Le bonheur au travail

Dans la société de la connaissance, le travail est devenu complexe et changeant. Il n'implique pas toujours l'usage de la force ; ses lieux et ses moments de développement sont poreux et sa finalité est parfois incertaine. Il est donc nécessaire de réfléchir aux aspirations vitales des salariés et aux éléments qui donnent un sens au travail et les y unissent (Bidet, 2011). Le travail est indispensable à l'épanouissement humain, c'est pourquoi un environnement de travail toxique peut conduire à l'aliénation et à la désaffection (Becker, 2020).

Il semble évident que s'il existe un espoir que les personnes trouvent aujourd'hui le bonheur général dans leurs vies, elles doivent être heureuses au travail. Bien entendu, le travail seul ne suffit pas à rendre une personne heureuse, mais une personne ne peut pas être vraiment heureuse si elle n'est pas heureuse au travail (Gavin et Mason, 2004, p. 381).

Pour rendre possible l'épanouissement de l'individu à travers son travail, il est nécessaire d'établir un rapport entre le résultat de l'ouvrage et l'effort nécessaire pour le réaliser, puisque dans ce processus, outre la tâche elle-même, interviennent la personnalité de l'employé et l'environnement de travail (Fernández, 2008). L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a commencé à étudier en 1984 les facteurs psychosociaux du travail, qu'elle a résumés comme suit : "ils sont complexes et difficiles à comprendre, car ils représentent l'ensemble des perceptions et des expériences du travailleur et couvrent de nombreux aspects" (OIT, 1986, p. 3).

En 2010, l'Institut National de la Sécurité et de la Santé au Travail a reconnu l'importance de l'environnement et du climat de travail : "un environnement de travail sain et sûr est la meilleure garantie de performance professionnelle, de santé des employés et de motivation et implication organisationnelle" (Moreno et Baez, 2010, p. 54). Il a également identifié les principaux risques psychosociaux qui peuvent survenir dans l'environnement de travail (Moreno et Baez, 2010) :

- le stress
- la violence
- le harcèlement au travail
- le harcèlement sexuel
- l'insécurité contractuelle
- le *burnout* ou l'usure professionnelle

- autres risques psychosociaux (conflits entre famille et travail ou le travail émotionnel)

Les facteurs psychosociaux qui peuvent affecter le bien-être du personnel sont variés et comprennent des aspects liés au travail et à l'organisation (grille 2).

Grille 2. Liste des facteurs psychosociaux.

FACTEURS ORGANISATIONNELS	
Politique et philosophie de l'organisation	La relation travail - famille Gestion des Ressources Humaines Politique de santé et de sécurité Responsabilité sociale corporative Stratégie entrepreneuriale
Culture de l'organisation	Politique de relations au travail Information organisationnelle Communication organisationnelle Justice organisationnelle Supervision / Leadership
Relations industrielles	Climat de travail Représentation syndicale Conventions collectives
FACTEURS DE TRAVAIL	
Conditions d'emploi	Type de contrat Salaire Designs de parcours
Conception de l'emploi	Rotation des postes Travail de groupe
Qualité au travail	Utilisation de compétences personnelles Demandes de travail Autonomie et capacité de contrôle Sécurité physique au travail Soutien social Horaires de travail Télétravail

Source : Moreno et Baez, 2010, p. 7 (Modifié de Roozeboom, Houtman et Van den Bossche, 2008)

L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) comprend différentes catégories qui peuvent influencer la question de savoir si l'environnement de travail contribue au bonheur de l'individu (Moreno, 2011) :

- rémunération : elle influence la sécurité et la liberté sur la prise de décisions. En Espagne, il existe de grandes différences de salaires ; par exemple, dans les entreprises du groupe IBEX 35, "la distance moyenne entre le salaire le plus élevé et le salaire moyen de chaque entreprise est déjà 123 fois" (Oxfam Intermón, 2019, p. 2).
- formation et développement du parcours au sein de l'entité : possibilités d'évolution professionnelle.
- autonomie et participation à l'organisation : il s'agit de disposer d'une marge de décision pour influencer et modifier l'exécution des tâches et les méthodes de travail, dans le but de s'adapter au poste attribué.
- implication dans le travail : qui est liée à l'augmentation des performances et de la productivité (Eurofound, 2015).
- temps et horaires de travail : qui influencent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le temps de loisirs. Dans ce domaine, il existe des initiatives en cours de développement comme celle de la Commission Nationale pour la Rationalisation des horaires espagnols (ARHOE, 2020), qui vise à adapter les horaires de travail espagnols aux horaires européens afin d'améliorer l'implication, la satisfaction et la productivité des employés.
- intensité du travail : elle se concrétise de différentes manières, telles que la forte concentration de tâches, le volume, la vitesse, l'irrégularité ou la connexion permanente par le biais des nouvelles technologies.
- leadership : qui a un poids important dans l'ambiance de travail et sa reconnaissance.
- santé, bien-être au travail et facteurs physiques : liés à l'exécution de tâches spécifiques et soumis à la législation du travail. Cependant, il s'agit d'une législation de *minima*, de sorte que les entreprises peuvent travailler dans le domaine de la santé et du bien-être au travail de manière volontaire, car c'est l'un des facteurs qui affectent le plus la perception du bonheur (Sithey et *al.*, 2015).
- facteurs psychosociaux : des éléments tels que le stress, le travail émotionnel, le harcèlement ou la discrimination, qui peuvent entraîner des maladies liées au poste de travail.

- relaciones sociales au travail : le sentiment d'appartenance et de collectivité est très important pour la cohésion interne des organisations et contribue à créer des liens professionnels positifs.
- contexte de travail : disposer de lieux de travail bien adaptés aux besoins des tâches qu'ils accueillent et qui favorisent la communication entre les membres du personnel. Cela affecte également les conditions de travail mobile, à distance ou les changements de localisation.

L'association entre travail et bonheur ne commence à être utilisée qu'à partir du XVIII^e siècle, lorsqu'elle commence à être liée à la richesse et que le débat sur deux conceptions opposées est inauguré (Baudelot et *al.*, 2003, p. 19) : "d'une part, le travail comme contribution au progrès de l'humanité, base d'un lien social et source de réalisation personnelle et de bonheur ; d'autre part, un travail aliéné et aliénant, qui condamne les hommes à perdre leurs vies alors qu'ils doivent les gagner".

La sécurité et la santé au travail constituent l'approche traditionnelle pour aborder la productivité de la main-d'œuvre. Cependant, cela s'avère réductionniste et on considère plus approprié de se concentrer sur le bien-être, interprété comme "un terme de synthèse pour décrire un travailleur épanoui qui bénéficie d'un lieu de travail sûr et solidaire, qui se consacre à un travail satisfaisant et qui jouit d'une vie professionnelle satisfaisante" (Schulte et *al.*, 2005, p. 31).

De son côté, le concept de bonheur au travail –*happiness at work* (HAW) (Warr, 2007 ; Salas-Vallina et *al.*, 2017 ; De Waal, 2018)– suscite beaucoup d'intérêt ces derniers temps car il semble avoir des effets positifs sur les décisions organisationnelles. Le fait de travailler avec plaisir et de s'amuser dans ses tâches constitue une aspiration que tout le monde souhaiterait atteindre (Thomasse, 2008) car le travail contribue à la construction sociale et au maintien de la santé physique et mentale (Peze, 2012, p. 137). Selon Fisher (2010 cité dans De Waal, 2018, p. 126), "la HAW est une construction globale composée des traits *satisfaction au travail* et *engagement organisationnel*".

Un lieu de travail qui se veut centré sur l'être humain doit se soucier de ses employés, qui, pour se développer, demandent de l'engagement et de la satisfaction (Becker, 2020). Mais atteindre le bien-être de la main-d'œuvre "est bien plus que d'offrir un plan de cycle de travail, des fruits gratuits ou des réductions au gymnase et d'espérer ensuite le meilleur. Il s'agit d'une reconnaissance fondamentale que leurs ressources humaines

sont effectivement des ressources humaines et pas seulement des ressources" (Edwards, 2012, p.137). Il faut améliorer la qualité du travail (Celma et *al.*, 2018).

La satisfaction au travail est décrite comme "un état émotionnel agréable ou positif résultant d'une évaluation du travail ou des expériences professionnelles" (Locke, 1976, p. 1300) et selon Salas-Vallina et *al.* (2020, p. 956), elle se rapporte à "la satisfaction des employés quant à leurs conditions de travail et leurs chances de développement". Elle est liée à plusieurs éléments (Van Der Voordt, 2004) tels que le travail lui-même (les tâches, les connaissances et les compétences nécessaires à son développement, l'autonomie dont on dispose) ; l'environnement social dans lequel il se déroule (relations de travail, styles de gestion, salaire, évolution du parcours, congés...) ; l'environnement physique dans lequel il se déroule (espace, conditions d'éclairage, aménagement) ; ou la conciliation avec la vie privée. Ces éléments sont liés au soutien, aux valeurs et à la gestion au niveau organisationnel et peuvent largement influencer le développement des activités entrepreneuriales (Bakhtiari et Jalilian, 2018).

L'engagement est un indicateur clé de la performance (Eaglebarger, 2017) car il est en rapport avec la morale, la productivité et la rétention du personnel (Clack, 2020). Voilà quelques facteurs qui sont positivement associés à l'engagement (Tiwari et Lenka, 2019) : la communication interne de l'entreprise (CI), le partage des connaissances, l'apprentissage continu, l'intra-emploi et la satisfaction perçue dans la communication.

Pour obtenir l'engagement et la participation des salariés, il est essentiel que l'organisation leur donne le sentiment d'en faire partie, que les travailleurs puissent intervenir et contribuer à construire la vision de l'entité au lieu de percevoir qu'ils sacrifient leurs propres intérêts (Senge, 1994).

La confiance des employés dans la direction est un facteur déterminant de leur volonté de participer à la prise de décisions. Une participation insuffisante des salariés à la prise de décisions entraîne à son tour un faible niveau de satisfaction professionnelle et d'engagement (Appelbaum et *al.*, 2013, p. 222).

Promouvoir le bonheur au sein des organisations contribue à stimuler la satisfaction et la productivité, car une attitude positive améliore la performance, les liens sociaux et la santé de ses membres (El-Sholkamy et Fischbach, 2019). En termes généraux, le niveau de bonheur des employés est lié à de multiples éléments qui peuvent être regroupés en quatre secteurs de base (Fisher, 2010) : les caractéristiques de la tâche à accomplir, les relations sociales avec les collègues et les patrons, le contexte

organisationnel et les conditions externes qui permettent de combiner le travail avec d'autres domaines de la vie privée. Warr (2007) identifie 12 sources qui agissent sur le bonheur au travail :

- contrôle personnel.
- possibilités d'apprentissage, d'acquisition et d'utilisation de compétences.
- équilibre entre le travail et la vie privée.
- variété des tâches et des espaces de travail.
- clarté du retour d'information sur les fonctions et les tâches accomplies.
- relations sociales de qualité dans l'environnement de travail.
- bonnes conditions de rémunération.
- sécurité physique.
- reconnaissance et appréciation internes du travail accompli.
- supervision comme soutien.
- perspectives d'amélioration du parcours.
- équité.

Plus récemment, De Neve et Ward (2017) ont précisé ces éléments : bonne rémunération, sécurité de l'emploi, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, variété des tâches, autonomie, possibilités d'apprentissage et amélioration et soutien des collègues de travail. De son côté, Hellstrom (2014) signale huit dimensions similaires à celles de Warr (2007) :

- perspective : vision particulière sur la vie de chaque individu ajoutée au niveau de positivité et d'optimisme au travail.
- équilibre : entre vie professionnelle et vie personnelle, la stabilité offerte par l'entreprise et l'ensemble des avantages sociaux consolidés pour ses salariés.
- autonomie : capacité à s'organiser et à prendre des décisions concernant les tâches.
- maîtrise : formation et spécialisation professionnelle qui permet de développer des postes en fonction de chaque profil.
- objectif : donner un sens au travail.
- progrès : capacité à s'améliorer, à atteindre de nouveaux objectifs et à mesurer la performance.
- culture : sentiment d'appartenance et de soutien interpersonnel dans l'organisation.
- appréciation : se sentir respecté et reconnu dans l'entreprise grâce à une rétroaction positive.

Pour Jha et *al.* (2019), la satisfaction au travail, outre les variables individuelles et les caractéristiques spécifiques du marché du travail dans lequel le salarié est inséré, est également fortement associée à la culture organisationnelle. Salas-Vallina et *al.* (2020, p. 952) s'accordent à souligner l'importance pour le bonheur au travail de compter sur un contexte de positivité, de bien-être et de qualité de vie où les comportements positifs tels que la communication, le dialogue ou la coopération sont encouragés en interne.

Donner aux employés la confiance nécessaire pour partager leurs opinions, les rendre capables de prendre et de participer dans les décisions de l'organisation et ne pas les sanctionner pour chaque faux pas, pourrait faire tomber une culture de la peur. Déterminer les sources de tristesse des employés, y répondre rapidement et encourager la positivité et la sécurité peuvent prévenir une culture du chagrin. Enfin, comprendre l'importance des besoins psychologiques des employés et des liens entre la culture émotionnelle et la satisfaction de leurs besoins psychologiques est essentiel pour cultiver et maintenir la qualité des relations entre employés et organisations (Men et Robinson, 2018, p. 484).

Cependant, les organisations doivent avoir un intérêt authentique pour le bonheur et le bien-être de leurs publics internes. Il existe de nombreuses entreprises qui déclarent ouvertement l'importance qu'elles attachent au bien-être de leur personnel, mais qui démontrent par leur politique salariale et leurs conditions d'emploi qu'elles sont en fait axées sur les clients externes (Kerr et Von Glinow, 2007). Chabot (2013) signale l'hypocrisie qui se cache derrière de nombreux discours de gestion qui mettent en avant l'importance d'adopter les valeurs de l'entreprise dans le but réel de pousser les employés à bout et de tirer ainsi un meilleur profit de leurs efforts. "Le retour de la passion sur le lieu de travail peut être analysé par certains comme l'une des caractéristiques du *nouvel esprit du capitalisme* qui contribuerait à renforcer sa légitimité" (Loriol et Leroux, 2015, p. 22).

Selon Loriol et Leroux (2015), le désir de certains travailleurs de se sentir partie prenante d'une tâche gratifiante et motivante et d'appartenir à un collectif peut être exploité par certains employeurs pour détériorer les conditions de travail en augmentant le temps ou la charge de tâches, en offrant des salaires plus bas et des perspectives de progrès limitées. Cette position repose sur le fait que "proposer au salarié de devenir un héros en atteignant les objectifs qui feront la gloire et le prestige de son entreprise vient capter notre désir de laisser une trace, d'être reconnu par nos collègues" (Peze, 2012, pp. 144-145).

Le travail n'est pas une catégorie universelle et abstraite (Baudelot et *al.*, 2003). Il faut donc interpréter le travail réel dans ses conditions concrètes, ses procédures particulières et dans le sens qu'il a pour ceux qui l'exécutent (Bevort et *al.*, 2011). Pour concevoir des changements organisationnels, les managers ne peuvent pas projeter leurs propres catégories de perception du travail sur leurs subordonnés et ignorer les différences générées par le contexte social et professionnel, car sinon, malgré des changements bien intentionnés, ils peuvent générer des souffrances (Baudelot et *al.*, 2003). Cela est dû au rôle crucial que jouent les différences de statut social dans la conception du lieu de travail :

Pour les plus démunis, avoir un emploi est l'une des conditions nécessaires pour s'attendre au bonheur, mais le travail lui-même ne leur apporte aucune satisfaction. Au contraire, les catégories qui disposent de ressources économiques et culturelles plus élevées, font du travail une composante parmi d'autres d'une vie heureuse, et trouvent même une satisfaction dans l'exercice du travail. Pour les premiers, la place du travail dans leur vie est une question économique, tandis que les seconds la considèrent souvent comme une question psychologique. Investir dans des emplois intéressants et maintenir un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie personnelle favorise le désir d'étendre ce bonheur à travers les enfants (Baudelot et *al.*, 2003, p. 326).

Girard (2009, p. 130) propose quelques stratégies de la part de l'entreprise pour éviter la souffrance au travail :

- reconnaître et accepter les limites des programmes d'aide aux employés et être conscient du rôle que les facteurs organisationnels jouent dans la souffrance. Par exemple, offrir un service psychologique peut être positif, mais ce n'est pas une solution en soi.
- réviser l'organisation des tâches et les conditions de travail, ainsi que la charge des différents postes. Donner de l'autonomie pour organiser son travail de la manière la plus efficace possible et permettre aux employés d'exercer leur jugement sur les tâches.
- créer des espaces de débat pour légitimer et reconnaître qu'il n'y a pas une manière unique de faire les choses, arbitrer les divergences d'opinion et encourager la délibération et la participation collective à la prise de décisions pertinentes. Cela contribuerait à atténuer les souffrances causées par la domination sur la main-d'œuvre et l'imposition de méthodes organisationnelles.

Il existe deux phénomènes contemporains qu'il convient de concilier et dans lesquels la passion dans l'emploi peut jouer un rôle important : les exigences des employeurs par rapport à un investissement subjectif dans le travail et les demandes des employés visant à atteindre la réalisation de soi par la recherche de sens ou de plaisir dans leurs tâches (Loriol et Leroux, 2015, p. 28). "L'adaptation [aux valeurs] est absurde et n'a pas de sens en soi, l'adaptation réussie couronnée par la réalisation de soi a un sens et c'est vers cela que nous devons aller" (Chabot, 2013, p. 68). Les salariés apportent aux entreprises non seulement leur travail, mais aussi un investissement psychologique – leur enthousiasme, leur intelligence, leur créativité et leur sens de la responsabilité– qui est indispensable pour la réussite de l'entreprise car "il est personnellement gratifiant, mais aussi économiquement productif" (Baudelot et *al.*, 2003, p. 19).

Aux alentours du changement de *millénium*, un processus de nouvelle rationalité d'entreprise a été lancé qui, d'après Villafaña (2006), est irréversible et qui se caractérise par une éthique et une durabilité liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Dans le libéralisme classique, l'éthique constituait un obstacle à l'efficacité économique, mais aujourd'hui, la réussite des entreprises n'est pas conçue de manière durable sans une dimension éthique significative. Le rendement maximal pour l'actionnaire et la maximisation du profit à court terme ne sont plus les seuls objectifs d'une entreprise –bien qu'ils constituent certaines de ses priorités– et ils sont remplacés, dans une certaine mesure, par un rendement durable pour tous les *stakeholders* de cette entreprise (Villafaña, 2006, p. 4).

Pour Brunoro et *al.* (2020), les entreprises reconnaissent l'importance que les personnes ont pour les organisations en termes de durabilité organisationnelle et de développement d'un travail significatif. Toutefois, ces auteurs mentionnent une série de facteurs qui limitent, dans la pratique, la possibilité de mettre en œuvre un travail durable :

- les mesures d'atténuation ou de compensation adoptées ne s'attaquent généralement pas aux causes profondes du malaise dans les organisations.
- les mesures prises ont une portée réduite parce qu'elles se concentrent trop sur des questions individuelles, notamment celles qui se rapportent aux dirigeants, et négligent des aspects plus larges et plus importants tels que le contenu ou l'organisation du travail.
- la surcharge et la conception d'un programme de travail durable ne sont pas abordées.
- la question de la santé, afin d'obtenir une vision globale, ne doit pas se limiter au lieu de travail.

Sarnin et *al.* (2012, p. 252) identifient deux obstacles importants à l'amélioration du bien-être au travail :

- l'activité réelle des employés n'est pas prise en compte, car on utilise souvent des systèmes théoriques établis au lieu d'une analyse concrète des fonctions exercées.
- l'accent n'est pas suffisamment mis sur les actions visant à modifier les processus de commandement et de supervision.

Sur la base de ce qui précède, il convient d'explorer les environnements physiques et sociaux qui affectent les employés de manière cumulative dans le temps afin d'éviter les lieux de travail toxiques (Too et Harvey, 2012) et de favoriser des climats et des cultures organisationnelles positifs qui encouragent la coopération, le travail d'équipe, la gentillesse et l'harmonie interpersonnelle parmi les employés afin de prévenir l'émergence de facteurs de risque (Devonish, 2013).

Afin de soulager la souffrance au travail, outre les initiatives des entreprises, il faut de nouvelles formes d'action collective et la mise en œuvre de politiques publiques qui produisent des améliorations à long terme et qui n'impliquent pas des demandes déséquilibrées pour les salariés (Baudelot et *al.*, 2003).

2.3.4. Relations publiques et communication organisationnelle

La pertinence de la communication humaine a été étudiée selon différentes approches, reliant son importance sociale (Schramm, 1965) à des aspects aussi divers que les relations interpersonnelles (García, 1995), la démocratisation des connaissances au cours de l'histoire (Williams, 1992), la coopération (Michael, 2013), les singularités culturelles de chaque groupe social (Anolli, 2012) ou la façon dont elle nous permet d'interagir avec l'environnement, de le transformer et de catégoriser la réalité (Santoro, 1976).

La communication est la pierre angulaire de toute manifestation et de tout groupe social, quelle que soit sa taille, car "d'une perspective systémique, la nature relationnelle de la société se manifeste fondamentalement à travers ses échanges communicatifs, aussi bien dans ce que nous communiquons, comment nous le faisons et de quelle manière " (Romero-Rodríguez et *al.*, 2019, p. 20). Sur la base de cette approche et sur la conception des organisations en tant que sociétés à petite échelle (Garduño et Zúñiga,

2008), la communication constitue un élément vertébral des relations tant vers leurs publics internes que dans leur aspect externe.

La communication organisationnelle est clé pour la survie des organisations parce qu'elle apporte de la solidité au groupe humain qui compose l'entité, en l'aidant à se maintenir et en lui assurant une cohérence interne (Ramos, 1991). Par conséquent, la gestion de la communication est devenue un facteur stratégique (Timoteo, 1997), ce qui coïncide avec la perspective de gestion des RP (Cutlip et *al.*, 2001) et son importance en tant que fonction de gestion (Grunig et Hunt, 2000 ; Xifra, 2005).

Ainsi, la communication d'entreprise permet aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés (Apolo et *al.*, 2017) puisque la personnalité des marques se reflète dans leurs intangibles (Carrillo et *al.*, 2008) et dans la manière dont elles établissent des rapports avec des publics externes et internes (Costa, 2018). Pour Van-Riel (2018), il existe trois formes importantes de communication d'entreprise : le marketing (publicité, promotion de ventes et ventes personnelles, marketing direct, parrainage et autres éléments du mix de communication) ; l'organisation (relations avec les publics, y compris le CI) ; et la gestion.

La conduite interne d'une organisation façonne la fonction de communication envers le personnel et influence l'image de l'entreprise "puisque'elle constitue le paramètre de base de la satisfaction au travail et de l'évaluation de l'organisation réalisée par les employés" (Capriotti, 1999, p. 72). Selon Villafaña (2006, p. 74), elle comporte trois niveaux qui constituent *l'iceberg de la Conduite Interne* : Conduite Profonde, Conduite Organisationnelle et Conduite Directe. La Conduite Profonde est le reflet de la culture et de la philosophie de l'organisation, qui constituent la référence pour les actions des publics internes. La Conduite Organisationnelle est déterminée par les systèmes organisationnels formalisés, c'est-à-dire, par les règles de conduite. Elle comprend également des aspects tels que la structure de l'entreprise, ses processus, ses stratégies, les politiques de RH ou les styles de gestion. La conduite directe est celle développée par les dirigeants de l'organisation, qui doivent personnaliser leurs valeurs et leurs normes et servir de symbole aux membres de l'organisation par leur comportement et leadership, reflétés dans leur communication.

2.3.5. Communication interne : concept, fonctions et structure organisationnelle

Les publics internes sont le principal *stakeholder* (Freeman, 1984 ; De las Heras-Pedrosa et *al.*, 2018) d'une organisation. Une CI efficace est donc une condition préalable à la réussite de toute entité (Ruck et Welch, 2012) car elle permet d'établir une culture d'entreprise forte en gardant l'alignement des objectifs de la marque et des personnes qui en font partie (Verčič et *al.*, 2012). Lorsque les employés pensent que l'organisation se soucie de leur bien-être, leur attitude à son égard s'améliore (Gotsis et Grimani, 2017). En particulier, les perceptions positives de la communication organisationnelle influencent la satisfaction au travail (Mehra et Nickerson, 2019).

La CI est l'un des cinq principaux domaines de responsabilité des professionnels des RP et de la Communication (Verčič et *al.*, 2012). C'est également l'une des sept facettes de la communication organisationnelle "avec les relations publiques, les affaires publiques, la communication environnementale, les relations avec les investisseurs, les communications du marché du travail (recrutement) et la publicité de l'entreprise" (Welch et Jackson, 2007, p. 181).

La CI veille à ce que les entreprises aient une identité et un credo organisationnel partagés par tous leurs membres (Rogala et Bialowas, 2016). En ce sens, la réputation et la marque sont des éléments intangibles qui, par le biais de processus d'attraction émotionnelle, servent de base aux sentiments de la collectivité (Villafañe, 2012). La réputation peut être exprimée comme "le jugement porté sur l'organisation lorsqu'elle est comparée au stéréotype d'excellence dans ce secteur" (Mínguez, 2000, p. 1).

La réputation de confiance d'une entité est affectée par les perceptions collectives du personnel sur leur environnement de travail (Wang et *al.*, 2012). Sur le plan interne, elle est influencée par l'évaluation des conditions de travail, le dialogue et la participation, les valeurs, l'information interne, le fonctionnement de l'organisation, le sentiment de fierté, de confiance et d'assurance, l'évaluation de l'entreprise et de ses produits ou services par rapport à d'autres dans son secteur et l'évaluation des attentes (Mínguez, 2000, p. 5-6). Ainsi, la CI "est l'élément de base de la réputation de l'entreprise" (Dortok, 2006, p. 338) car elle influence le personnel et elle détermine "si l'entreprise est recommandée comme un bon lieu de travail où les employés peuvent travailler dans une meilleure ambiance et plus efficacement et l'entreprise gagne des employés talentueux" (Dortok, 2006, p. 337).

La CI se concentre sur différents objectifs (Capriotti, 1998) qui peuvent être établis aux niveaux relationnel, opérationnel, motivationnel et attitudinal. En termes généraux, ses objectifs sont d'informer, d'intégrer et de motiver les employés (Cuenca, 2018). Les objectifs du domaine de la communication interne de l'organisation sont au service de l'obtention de résultats (Andrade, 2005) puisque l'objectif des RP internes (Barquero et al., 2010) est de créer des courants de crédibilité et de confiance parmi les travailleurs, qui sont informés en priorité des questions importantes de l'organisation, leur accordant ainsi un rôle de premier plan dans les processus de communication.

Dans le monde occidental en particulier, la communication avec les employés est devenue un élément de la stratégie d'entreprise et un élément essentiel du mix de communication d'une entreprise. Des dirigeants de plus en plus attentifs ont commencé à apprécier leurs employés comme l'un des atouts les plus importants de l'entreprise et à considérer la communication avec eux comme une priorité essentielle, avant même d'envisager la communication externe. Par conséquent, la stratégie, les politiques, la vision et la mission de l'entreprise, les plans de gestion et les décisions doivent être communiquées à l'ensemble de l'organisation avant d'être communiquées aux clients ou à d'autres tiers (Beger, 2018, p. 365).

La CI encourage les processus d'identification des employés avec les marques pour lesquelles ils travaillent et, par leur intermédiaire, elle fait que le message de l'entreprise soit diffusé à l'extérieur de l'organisation (Malhotra et Ackfeldt, 2016 ; Xifra et Lalueza, 2009). Elle contribue également à l'implication des employés (Villafañe, 2000), au sentiment d'appartenance (Capriotti, 1999 ; Karanges et al., 2015), à leur motivation et compréhension (Castillo, 2006) et à leur engagement envers l'organisation (Welch et Jackson, 2007 ; Neto et Cruz, 2017). En effet, une CI proactive permet au personnel de se sentir valorisé et de s'identifier à la culture d'entreprise (Berceruelo, 2011 ; Beger, 2018).

Le défi de la CI est de générer, par la cohésion interne, une volonté permanente de progrès et de coopération chez tous les membres de l'entité, et pour y parvenir, il est nécessaire que l'entreprise soit un bon lieu de travail, efficace et inclusif (Détrie et Broyez, 2001). Par conséquent, un environnement de communication positif (Sinčić et al., 2020) a une influence importante sur les niveaux de satisfaction des publics internes (Mehra et Nickerson, 2019). En effet, la communication constitue

la base d'un bon environnement de travail, qui montre que la productivité augmente lorsque les travailleurs se sentent plus satisfaits et heureux avec leurs

tâches dans un espace dominé par une atmosphère interpersonnelle agréable (Oliván, 2017, p. 1536).

Le modèle symétrique à double sens repose sur la négociation et la résolution des conflits comme formules permettant aux organisations et à leurs publics de s'influencer mutuellement (Grunig et *al.*, 1995). C'est le modèle le plus éthique de Relations Publiques et de communication organisationnelle, car il se caractérise par l'établissement d'un dialogue avec le public (Grunig et Grunig, 1992). De cette façon, la CI symétrique, qui englobe un style réceptif de la part des cadres, favorise une culture émotionnelle positive basée sur l'aspect affectif de la culture organisationnelle (Men et Yue, 2019 ; Yue et *al.*, 2020). "La communication interne symétrique, en tant que modèle de communication positive et éthique, préconise l'ouverture et la transparence et favorise la prise de décisions de la part des employés" (Men et Yue, 2019, p. 5).

D'après Ingelmo et *al.* (2018, p. 405), la qualité de la CI est en rapport avec :

- le niveau hiérarchique qu'occupe la responsabilité de la CI au sein de l'entreprise.
- la capacité de la CI à influencer les décisions stratégiques.
- le dévouement que le professionnel de la CI puisse avoir au sein de l'organisation.
- l'application de canaux internes appropriés hors ligne et en ligne.
- l'importance des activités de communication dans les moyens sociaux.

Le travail durable est basé sur le fait de donner un sens et une reconnaissance aux tâches accomplies par les employés, afin qu'il ait un impact positif sur la culture de l'organisation et sur le bonheur et le bien-être de ses membres (Bolis et *al.*, 2014, cité par Brunoro et *al.*, 2020). La communication joue un rôle fondamental en faisant partie du climat de l'organisation à travers quatre éléments : *stimulus* du développement organisationnel, apport à la culture organisationnelle, processus de réalimentation et styles de communication (Segredo et *al.*, 2017). En ce sens, elle est également très pertinente en termes d'internalisation des valeurs de l'entreprise, ce qui représente une exigence pour qu'il n'y ait pas de dissonance entre les déclarations des membres du personnel et leur comportement (Chong, 2007).

La construction symbolique de l'identité organisationnelle est communiquée aux membres de l'organisation par la direction générale, mais elle est interprétée et promulguée par les membres de l'organisation sur la base des modèles culturels de l'organisation, les expériences professionnelles et l'influence sociale des relations externes avec l'environnement. Ainsi, l'identité de l'organisation émerge

des interactions en cours entre les membres de l'organisation (y compris les cadres moyens), ainsi que de l'influence des cadres supérieurs (Jo et Schultz, 1997, p. 358).

Pour Castro (2007), la CI travaille à la conception et au développement d'une culture d'entreprise qui, associée à un modèle de leadership adéquat, a un fort impact sur la confiance, le travail et la satisfaction professionnelle (Meng et Berger, 2019). Le leadership transformationnel contribue à générer des attitudes positives et à promouvoir le dévouement en tenant compte des besoins du personnel et en les intégrant dans l'entreprise, ce qui favorise le bonheur et le sentiment d'appartenance à l'environnement de travail (Salas-Vallina et *al.*, 2017). Les dirigeants qui jouissent d'une légitimité contribuent à l'apprentissage organisationnel (Sattayaraksa et Boon-itt, 2018 ; Zuraik et Kelly, 2019) parce qu'ils ont la confiance de leur personnel (Wang et Cardon, 2019) et, grâce à un style de communication basé sur la réceptivité et l'assertivité, ils entretiennent de bonnes relations avec eux (Men, 2015).

Les organisations doivent soutenir leurs dirigeants pour favoriser leur propre bien-être et celui de leurs employés (Gray et Jones, 2018). Pour ce faire, ils doivent maîtriser des compétences de communication qui leur permettent de faire preuve de souplesse et de sensibilité émotionnelle de manière qu'ils fassent preuve de leur engagement et qu'ils motivent le reste du personnel (Weman et Kantanen, 2018). La congruence entre les sentiments des dirigeants et de leurs adeptes est liée à la satisfaction professionnelle, qui diminue lorsque le pessimisme prévaut (Bunjak et *al.*, 2019). Le bonheur et le bien-être des cadres n'améliorent pas seulement leur performance personnelle (Hosie et Sevastos, 2009), mais ont également un impact positif sur les employés, qui sont plus créatifs lorsqu'ils reçoivent des messages positifs (Visser et *al.*, 2013). La bonne transmission des ordres et des connaissances au sein des entités permet de développer et de maintenir des pratiques de travail plus efficaces (Valero-Pastor et Carvajal, 2019). En fait, l'une des causes communes des obstacles au changement organisationnel est le manque de communication adéquate sur ses processus et ses objectifs (Klein, 1996). Selon Chiu (2015, p. 210), "la bonne communication ne garantit pas un bon leader, mais un bon leader doit avoir une grande compétence en matière de communication".

L'engagement de l'employé améliore sa communication et réduit son intention de relèver (Kang et Sung, 2017). Par conséquent, comme mentionné ci-dessus, les entités qui cherchent à fidéliser leur public interne doivent améliorer leur bien-être (Raj, 2020). Dans le même ordre d'idées, la CI accroît également l'identification organisationnelle et

influence le prestige externe (Smidts et *al.*, 2001), mais pour aligner les employés sur les objectifs organisationnels (Van-Riel 2008, p. 359) il faut :

- clarifier les comportements attendus.
- mettre en œuvre un processus de changement organisationnel avec une vision claire à long terme de manière intégrée et qui implique au moins les départements des Finances, des Technologies de l'Information, du Marketing, des Communications d'Entreprise et des RH.
- maintenir la cohérence dans les messages et les comportements.
- valoriser et intégrer les besoins du personnel dans la gestion.
- surveiller systématiquement les niveaux d'alignement.
- combiner des campagnes externes avec des programmes internes de motivation destinés aux employés.

L'ostracisme, en revanche, sape la participation au marché du travail, tandis que l'appartenance au lieu de travail sert de médiateur dans cette relation (Haldorai et *al.*, 2020). Ainsi, Gotsis et Grimani (2017, p. 910) soulignent que l'inclusion des salariés a des effets positifs sur leur satisfaction et leur bien-être :

climats inclusifs (qui impliquent des pratiques d'emploi équitables, intégration de travailleurs divers et climats de diversité), leadership inclusif (incarnant des philosophies qui valorisent la diversité ainsi qu'un traitement équitable des procédures) et pratiques inclusives (prise de décisions participative, absence de stéréotypes, procédures de résolution de conflits), contribuent à favoriser les perceptions d'inclusion parmi les salariés qui, en retour, génèrent des résultats bénéfiques (relations de grande qualité entre les membres du LMX [gestionnaires et dirigeants de l'organisation] et du groupe, niveaux plus élevés de satisfaction professionnelle et intentions de rotation plus faibles, engagement organisationnel et comportements citoyens plus importants, bien-être psychologique et perspectives d'avancement professionnel pour divers employés).

D'autre part, le personnel peut être une importante source d'innovation (Linke et Zerfass, 2011) qui affecte son implication en ayant le sentiment que ses contributions sont prises en compte (Dedahanov et *al.*, 2017). L'innovation au sein des organisations est un processus complexe. Elle est liée aux procédures qui s'appuient sur elle et est influencée par les aspects culturels, qui peuvent avoir un effet négatif s'ils sont liés à des connaissances ou à des mécaniques obsolètes (Hernández-Mogollon et *al.*, 2010). Outre l'organisation des tâches, s'ajoutent les facteurs environnementaux qui interviennent dans l'entreprise en question et les aspects humains qui caractérisent ses

publics internes. Tout cela signifie que la capacité d'idéation et d'adoption de nouvelles pratiques dans une entreprise est déterminée par le leadership, le soutien, la communication, la culture et l'apprentissage qui ont lieu en son sein (Montreuil et *al.*, 2020). Ainsi, l'organisation innovante des espaces de travail et la transformation des pratiques commerciales influencent l'amélioration des performances globales (Phan, 2019).

Les moyens de communication internes et les messages destinés à la main-d'œuvre sont essentiels pour transmettre la philosophie de l'entreprise. Ils doivent donc faire l'objet d'une stratégie adaptée aux besoins des travailleurs afin d'adapter ces messages aux différents segments (Xifra, 2011). Au sein d'une organisation, informer n'équivaut pas à communiquer, de sorte que l'importance de la communication interpersonnelle – qu'elle soit produite par des moyens physiques ou numériques – doit être prise en compte dans les stratégies de CI (Constantin et Baias, 2015). À cette fin, il est pertinent de souligner que la communication formelle au sein d'une entité est facilitée par les processus de communication informelle qui s'y déroulent (To et *al.*, 2015).

Le dialogue est d'une importance capitale dans les entreprises car il permet une communication à double sens et favorise la communication critique de bas en haut. En ce sens, la mise en place de canaux formels maximise les possibilités pour que les membres du personnel expriment leurs opinions au moyen d'outils qui donnent la parole aux employés, qu'il s'agisse d'événements avec la direction, de rencontres avec les PDG, d'enquêtes, de suggestions, de débats, etc. (Ruck et *al.*, 2017).

Participer à la conversation fait partie des récompenses que les parties prenantes reçoivent et leur permet de s'identifier à l'organisation et accroître leur engagement (Márquez et Moret, 2020). Ainsi, "il existe une association significative entre la voix des employés et l'efficacité organisationnelle" (Jha et *al.*, 2019, p. 699). Une culture qui encourage la participation, la transparence et l'inclusion favorise la démocratie interne (Adobor, 2020). Ainsi, la voix des employés (Rasheed et *al.*, 2017) est déterminée par des éléments tels que la communication réciproque avec la direction, l'influence de leurs opinions et la reconnaissance de l'importance de leur participation (Gode et *al.*, 2019). La qualité de l'information et la confiance qu'elle génère jouent également un rôle, car "si un grand nombre de salariés ne se sent pas très bien informé, il n'y aura pas de séances de feedback efficaces en amont" (Constantin et Baias, 2015, p. 977).

Le choix approprié des moyens, des messages et des formats au niveau interne sera décisif pour le succès de la communication (Verčič et Špoljarić, 2020). Il est donc nécessaire de connaître la grande variété d'outils qui peuvent être utilisés et les spécificités de chacun d'entre eux (Bergeruelo, 2020 ; Pintado-Blanco et Sánchez-Herrera, 2017 ; Castillo, 2008).

De nombreux auteurs passent en revue les outils de communication qui peuvent être utilisés au sein des organisations (Castillo, 2006 ; Carrillo et *al.*, 2006 ; Brandolini et *al.*, 2009 ; Bustínduy, 2010 ; Almansa, 2011 ; Aljure, 2015 ; Barquero et Castillo, 2016 ; Túnñez-López et *al.*, 2018). Les plus courants sont les publications internes, les boîtes à suggestions, les tableaux d'affichage, les manuels et les lettres de bienvenue, les affiches, les circulaires et les messages internes, les séminaires et ateliers de formation, les événements internes, les réunions et cercles de qualité, les visites et les journées de portes ouvertes.

Ces outils ont été rejoints au cours des dernières décennies par d'autres dérivés des avancées technologiques et de la mise en place de l'Internet, tels que le courrier électronique, l'intranet, le blog d'entreprise, les programmes de messagerie instantanée, les vidéoconférences, les communications mobiles par le biais d'applications, la réalité virtuelle et l'utilisation de réseaux sociaux internes. La numérisation a signifié un saut qualitatif dans les flux de communication entre la direction et le personnel, elle a donc généré une grande opportunité pour la CI et la gestion de celle-ci par les dirigeants (Castellacci et Tveito, 2018). En effet, les nouvelles technologies offrent d'importantes possibilités tant au niveau interdépartemental qu'intra-départemental, contribuant à améliorer les relations internes et à favoriser un sentiment d'unité et d'appartenance (Oliván, 2017).

D'autres outils sont également devenus populaires dans de nombreuses marques (Gallardo et *al.*, 2010, Ruizalba et *al.*, 2013 ; Ruizalba et *al.*, 2014 ; Herrera et Blanco, 2017 ; Prata et Cordeiro, 2017) tels que les ambassadeurs de marque, la ludification, les chaînes de radio et de télévision d'entreprise, les émissions en *streaming* et le bénévolat d'entreprise.

Il existe de nombreux outils et canaux de CI qui peuvent être utilisés par les entreprises et les organisations et chaque marque devra sélectionner ceux qui correspondent le mieux à ses objectifs, à ses besoins et à son public en fonction de sa propre situation.

L'adaptation de la combinaison des moyens de communication dépend de plusieurs facteurs : les marchés cible, la concurrence, la structure organisationnelle, la gestion commerciale et la culture d'entreprise d'une organisation. Le mix médiatique est propre à chaque entreprise, car ces facteurs de dépendance sont également individuels (Riemke-Gurzki, 2017, p. 499).

Les opinions et préférences des employés concernant la communication interne de l'entreprise et les outils et canaux utilisés par leur organisation sont également d'une grande importance pour la réussite, car elles doivent être acceptables et adaptées aux intérêts du personnel (Welch, 2012). Cela est particulièrement pertinent par rapport à l'adoption de nouvelles technologies, car il ne s'agit pas d'une tâche simple et elle doit être effectuée de manière à répondre aux besoins des employés (Verčič et Špoljarić, 2020).

Dans une étude menée par Verčič, Verčič et Sriramesh (2012) auprès des dirigeants des associations européennes en CI par l'intermédiaire d'un tableau Delphi, il a été constaté que la CI se trouve encore loin d'être un domaine totalement indépendant. Selon les résultats, elle est conçue d'une part comme un domaine doté d'une certaine autonomie, mais lié à la fonction de communication générale de l'entreprise et, d'autre part, comme une tâche interdisciplinaire qui réunit les composantes de communication, RH et marketing. Toutefois, à de nombreuses reprises, la fonction de la CI "est devenue le bouc émissaire de l'entreprise" (Détrie et Broyez, 2001, p. 15) lorsqu'un problème survient.

La gestion de la CI doit, de préférence, être confiée au service de Communication de l'entité (Almansa-Martinez, 2005 ; Smith et Mounter, 2008 ; Brandolini et *al.*, 2009 ; Quirke, 2012), qui doit la planifier, la coordonner et la mettre en œuvre, bien qu'il puisse travailler en collaboration avec d'autres domaines tels que les RH. En effet, "la communication interne est dynamisée comme une structure qui s'adapte à l'ensemble de l'organisation en tant que processus" (Gálvez et González, 2020, p. 54)

Cependant, il est courant dans de nombreuses organisations que ce domaine de la communication soit géré de manière négligente (Piñuel, 1997) ou même attribué à d'autres domaines de responsabilité au sein de l'entreprise. Pour éviter cela, les responsables de la CI doivent accroître leur pouvoir et leur influence dans les organisations en développant des fonctions stratégiques, afin de se trouver au même

niveau que les responsables de domaines tels que les relations avec les médias ou la communication numérique (Neill et Jiang, 2017).

Le département de la communication est l'agent qui catalyse le changement organisationnel. Elías et Mascaray (1998) appellent cela l'intracommunication et elle doit impliquer toute l'organisation pour qu'elle se sente partie prenante du projet, même si c'est la CI qui est chargée de sa mise en œuvre pratique. "L'intercommunication est donc une stratégie qui génère un processus continu de communication transversale pour la création de valeur dans la culture organisationnelle" (Elías et Mascaray, 1998, p. 58).

2.3.6. Communication interne et bonheur dans les organisations

Le rôle de la communication semble être clairement assumé dans des aspects tels que la RSE et sa mise en œuvre, de telle sorte qu'elle augmente l'intégration des différents publics de l'entreprise (Aceituno-Aceituno et *al.*, 2013), ou dans son importance par rapport à la qualité et à la gestion, car elle contribue à l'assimilation et à l'intégration de nouveaux processus (Nigro-Cardia, 2004). En revanche, il n'en va pas de même pour la CI et son lien avec le bonheur des employés.

Cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'il s'agit d'un domaine moins étudié dans lequel différentes subjectivités et positions entrent en jeu. C'est un domaine intéressant car on suppose que le bonheur et le travail sont des termes qui sont liés à la fois l'un à l'autre et au concept d'épanouissement personnel (Fidelis et *al.*, 2015). Sinčić et *al.* (2020) ont montré que la satisfaction à l'égard de la CI, en particulier en ce qui concerne la communication informelle et le climat de communication, est très fortement corrélée à la satisfaction à l'égard de la vie. Ainsi, l'IC est très importante pour promouvoir la satisfaction et le bonheur dans les organisations.

Les entités qui n'assurent pas un développement qui dépasse la simple dimension économique et s'étend aux sphères personnelle et sociale ne parviendront pas à une intégration efficace de leurs employés (Barranco, 1993). Ainsi, les organisations qui ne prennent pas soin de leur communication seront affectées par la perte de confiance et le manque d'alignement de leurs travailleurs sur les objectifs de l'entreprise, ce qui peut entraîner la perte de talents (Berceruelo, 2011).

L'étude du rapport qui peut exister entre la gestion des CI et le bonheur et le bien-être des employés d'une organisation est un sujet qui mérite d'être approfondi et qui offre de nombreuses possibilités de recherche. Les entreprises qui développent des programmes visant à promouvoir le bien-être de leur personnel voient leurs performances s'améliorer et le niveau de stress de leurs employés diminuer (Zheng et *al.*, 2015). Par exemple, pour les grandes entreprises comme Google, le bonheur de leur personnel est un aspect fondamental puisqu'il favorise une meilleure performance, la productivité, l'innovation et la créativité (Romero-Rodríguez et *al.*, 2019).

Le bonheur et le malheur au travail peuvent tous deux survenir indépendamment de la catégorie socio-professionnelle, mais il est important de préciser qu'un certain élément, tel que le fait d'avoir une grande autonomie, ne doit pas nécessairement être synonyme de bonheur pour tous les salariés (Baudelot et *al.*, 2003). C'est là que réside l'importance de l'écoute interne, car elle permet de détecter les besoins réels des différents publics internes. Lorsque les employés perçoivent que leur organisation se soucie d'eux et qu'ils ne s'intéressent pas seulement à leurs tâches, ils s'efforcent de faire plus que leur devoir (Men et Yue, 2019), de sorte que la satisfaction à l'égard de la CI a une influence positive sur la satisfaction au travail (Nikolić et *al.*, 2013).

Ce n'est que lorsque les employés donnent un sens à leurs objectifs organisationnels et trouvent un sens et une valeur à leur rôle au travail qu'ils peuvent réellement éprouver de la joie et de la fierté dans leur travail. Les employés qui ressentent des émotions positives sont susceptibles d'intérioriser ces émotions et de contribuer à la construction d'une culture émotionnelle positive (Yue et *al.*, 2020, p. 7).

Lorsque les employés sont contraints d'exprimer des émotions positives –soit à la demande de l'entreprise, soit par auto-imposition– qu'ils ne ressentent pas vraiment, il y a une dissonance émotionnelle qui déclenche une moindre satisfaction au travail (Morris et Feldman, 1996). Pour Meng et Pan (2012), le retour d'information personnel est la dimension la plus pertinente de la communication sur la satisfaction au travail pour deux raisons : il fournit des informations sur les performances professionnelles et permet de renforcer l'estime de soi et de tirer des leçons des erreurs ; et il contribue à l'objectif et au sens du travail en reliant les publics internes à leurs propres résultats.

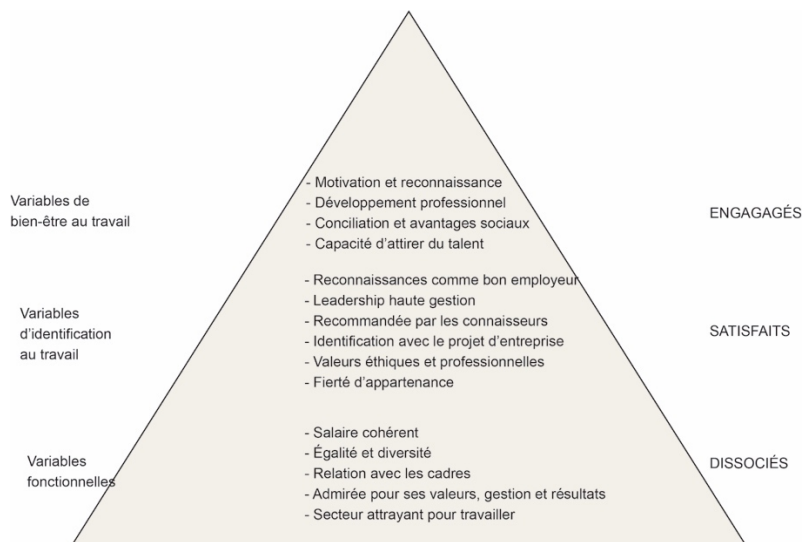
Développer une approche humaine des employés et reconnaître et récompenser leur loyauté est une clé de la réussite à long terme des entreprises, car cela renforce l'engagement et la participation (Ulrich et *al.*, 2007). Le bonheur au travail peut être

amélioré en utilisant des stratégies de communication qui favorisent le retour d'information, la formation et la critique interne et en mettant en œuvre des programmes de bien-être axés sur les employés (Lee, 2007, cité dans Marques, 2017).

Les efforts de communication des organisations aident les employés à faire confiance à leur entreprise et à se sentir engagés et satisfaits, ce qui devient une raison positive de s'engager dans des comportements volontaires de défense des intérêts de leur organisation (Lee et Kim, 2020, p. 2).

Comme mentionné ci-dessus, la CI contribue également au succès de la culture organisationnelle (Del Pozo, 2000), qui à son tour a un impact sur le bonheur des membres des entités qui la développent avec succès (Álvarez-Nobell et Muñiz, 2013). Pour Villafañe (2017, p. 1162), les composantes de la gestion des talents selon la théorie de la réputation de l'entreprise sont la marque de l'employeur et la qualité du travail, tandis que la fierté d'appartenance, la motivation et la reconnaissance servent de base à l'engagement des employés. Elle développe ce qu'elle appelle la "pyramide de l'engagement" (Villafañe, 2017, p. 1168) qui comprend des variables fonctionnelles, d'identification et de satisfaction (figure 1).

Figure 1 : La pyramide de l'engagement



Source : Villafañe, 2017, p.1168.

Pour Romero-Rodríguez, Castillo-Abdul et Ravina (2019, p. 17), la communication est non seulement fondamentale pour toute organisation, mais plutôt "fait partie des stratégies de bonheur au travail ou du « Happiness Management » car les organisations sont des entités éminemment sociales dans lesquelles la personne continue d'être l'axe d'articulation et la gestion de ses émotions influence l'efficacité générale de l'entité.

D'autre part, il convient de noter que les travailleurs, en tant que public de l'organisation, sont également concernés par les politiques de RSE. La dimension interne de la RSE comprend des aspects tels que la gestion des RH et la santé et la sécurité sur le lieu de travail (Server et Villalonga, 2005). L'importance du capital humain a conduit les organisations à concevoir des propositions dans cet aspect (Salazar et *al.*, 2017). La RSE peut constituer un avantage concurrentiel qui, entre autres, assure la loyauté et l'engagement des employés (Argandoña, 2012).

À propos des programmes de RSE, Celma, Martinez-Garcia et Raya (2018, p. 83) soulignent que

les actions les plus répandues des entreprises sont axées sur l'amélioration de la qualité de l'emploi dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, de la formation, de l'égalité des opportunités, de la création et du maintien des emplois et de la communication interne.

De ce fait, il est convenable de parler sur la gestion de la RSE du point de vue des relations publiques et de la communication dans les organisations (Ruiz, 2013), pour promouvoir le dialogue et la confluence d'intérêts.

Cependant, la CI a également été remise en question. Dejourn (1999, p. 56) critique le rôle qu'elle a joué dans la reformulation du contexte du travail, car son influence a été très forte et s'articule généralement sur cinq aspects :

- le refus du travail réel et des difficultés qui surviennent au sein de l'organisation.
- la création d'un discours au niveau interne sous la forme d'une campagne de communication commerciale qui ne fait que publiciser les succès et les avantages de l'appartenance à l'organisation, mais dans laquelle d'autres points de vue n'ont pas leur place.
- l'élimination de toute trace de situations préjudiciables au personnel, telles que les violations du droit du travail ou les accidents.
- l'utilisation de moyens qui prônent des messages superficiels et synthétiques qui ne favorisent pas la réflexion.
- la rationalisation et la justification de la prise de décisions des entreprises dans un contexte belliqueux par rapport au marché, à la concurrence et à la situation économique.

Sur cette base, Dejourn (1999, p. 60) propose une réflexion sur les objectifs poursuivis au niveau de la communication : "Lorsque nous orientons les gens vers le travail, les orientons-nous vers l'aliénation ou vers la réalisation de soi ?".

2.3.7. Gérer le bonheur et le bien-être dans les organisations

La gestion du bien-être des employés a été fondamentalement liée, de manière établie ou non, aux départements des RH et de la Communication Interne. D'une manière générale, elle n'a pas été pertinente en tant qu'activité spécifique, bien que cette tendance commence progressivement à changer.

L'efficacité de la fonction des RH repose également sur la défense des intérêts du personnel, qui doit être traité équitablement et bénéficier de l'égalité de chances (Ellig, 2007). De leur point de vue, la question de la fidélité des employés est abordée par ce que l'on appelle le marketing interne. La marque interne est comprise comme une construction "pour créer, mettre en œuvre et mesurer l'image de marque basée sur les employés dans les organisations" (Raj, 2020, p. 1065).

L' employer branding ou image de marque de l'employeur permet aux organisations de se différencier et d'obtenir une position avantageuse dans les processus de recrutement du talent (Blasco-López et al., 2014). Elle est formée par les caractéristiques qui rendent une marque attrayante pour ses employés potentiels, telles que l'ensemble des avantages psychologiques, économiques et fonctionnels associés à l'emploi dans une entreprise donnée (Wilden et al., 2010). Les résultats de la marque d'employeur sont basés sur la satisfaction au travail et le contrat psychologique avec les publics internes et encouragent l'engagement et la rétention des employés (Tanwar et Prasad, 2016). L'image de marque de l'employeur est un domaine qui s'est développé ces dernières années, car les employés recherchent un environnement de travail propice et favorable. Les organisations doivent donc accroître leur soutien si elles veulent réussir à les attirer, les retenir et les fidéliser (Arasanmi et Krishna, 2019).

Les responsables des RH peuvent participer aux processus visant à améliorer le bien-être du personnel (Renwick, 2003). Ainsi, leurs pratiques ont une influence car "le comportement de la relation de gestion sous forme de soutien et développement de la confiance favorise le bien-être des employés" (Baptiste, 2008, p. 284). De leur côté, Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar et Sanchez-Gardey (2016) soulignent que la CI est

essentielle pour faire des stratégies de gestion des RH une réalité, car elle garantit que les employés reçoivent des messages cohérents, compréhensibles et sans ambiguïté.

Les nouvelles méthodes de travail (Estudio de Comunicación et Berceruelo, 2020, p. 229) pour obtenir une bonne expérience de l'employé qui favorise l'engagement et l'efficacité sont spécifiées dans différents axes stratégiques : le bien-être et la santé, la flexibilité responsable, l'amélioration des espaces, la durabilité, l'utilisation des nouvelles technologies et un nouveau cadre qui permette d'atteindre de nouvelles solutions plus rapidement.

Le responsable du Bonheur est une figure émergente qui se développe dans le contexte entrepreneurial. Dans certains cas, il remplace les gesteurs des RH : "le poste traditionnel de gesteur de RH commence à faire partie de l'histoire parce que les temps changent et que les besoins des travailleurs évoluent également" (Vera, 2014, p. 2). Le rôle du responsable du Bonheur se situe entre la Communication et les RH et "Sa fonction de communication se manifeste par l'organisation et la programmation de la communication interne, par l'encouragement et la création de meilleures relations parmi les employés" (Najeh, 2019, p. 18).

La terminologie utilisée pour désigner le responsable du Bonheur est variable, puisqu'on utilise également des nomenclatures dans d'autres langues, telles que *Chief Happiness Officer* (CHO), *Happiness Manager*, *Dream Manager* ou Responsable du Bonheur, et même des acronymes comme 'Gefe' pour désigner les responsables du bonheur (Sanchez Malpica, 2017). C'est un profil qui a suscité à la fois intérêt et controverse ces dernières années, car certains y voient une avancée et d'autres un gadget organisationnel sans efficacité réelle (Tanquerel et Condor, 2020).

Les domaines de travail du poste couvrent des aspects aussi larges que la promotion de l'interaction et de la rétroaction parmi les publics internes, l'optimisation de la communication en amont, la promotion de la confiance et de la culture d'entreprise, la détection des conflits et des tensions internes ou la promotion du changement organisationnel (Bour, 2017).

2.4. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

2.4.1. APPROCHE ET HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE

Le sujet proposé s'inscrit dans le domaine de la communication organisationnelle et les relations publiques, plus précisément dans sa spécialité de communication interne. Il s'agit d'un domaine d'étude d'un grand intérêt, car il peut donner de la pertinence à des perspectives alternatives sur un sujet aussi étudié que la productivité et la rentabilité des entreprises.

Le but de ce travail vise à se limiter non seulement à une recherche théorique de base, axée sur la connaissance du rapport entre la communication interne et le bonheur au travail, ses applications et ses possibles bénéfices pour la gestion d'une organisation du point de vue de la recherche académique; mais il se configure aussi comme une recherche appliquée, puisqu'il prétend suggérer quelques moyens de mettre ces connaissances en pratique afin d'obtenir des résultats applicables à la réalité des entreprises espagnoles et qui peuvent se rendre utiles pour la gestion du tissu productif, tout en contribuant à l'amélioration des conditions de travail des publics internes.

Sur la base de ce postulat, se posent les questions de recherche suivantes :

- Est-il possible d'atteindre le bonheur sur le lieu de travail ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent influencer le bonheur au travail ?
- Quel rapport la communication interne peut-elle avoir avec le bonheur et le bien-être des publics internes ?
- Comment gérer le bonheur au sein des organisations et comment l'intégrer dans l'organigramme d'une entreprise ?
- En Espagne, la communication interne est-elle prise en compte dans la gestion du bonheur au travail ?

L'hypothèse qui constitue le fil conducteur de ce document est formulée comme suit :

La communication interne constitue un facteur qui est lié au bonheur et au bien-être des publics internes dans les organisations.

En même temps, deux sous-hypothèses dérivées de la principale sont soulevées et spécifiées comme suit :

- SH₁ - *Les outils de communication interne contribuent à la consécration d'un climat organisationnel qui, s'il est bien géré, peut favoriser le bonheur et le bien-être des publics internes.*
- SH₂ - *Les tâches de communication interne font partie de la gestion du bonheur et du bien-être dans les organisations espagnoles.*

Afin de corroborer ou de réfuter ces affirmations, on fixe un objectif général et six objectifs spécifiques de recherche qui abordent le sujet de l'étude sous différentes perspectives, dans le but d'obtenir une vue d'ensemble de la situation qui nous concerne dans le contexte espagnol.

2.4.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

2.4.2.1. OBJECTIF GÉNÉRAL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE LA RECHERCHE

L'objectif général de cette thèse consiste à étudier le lien possible entre la communication interne et le bonheur au sein des organisations espagnoles et de le faire en sorte que cela offre une perspective globale du phénomène à travers l'analyse d'éléments tels que les pratiques et les outils –établis et futurs– qui sont appliqués de manière généralisée dans les organisations, l'influence que la communication interne peut avoir sur le bonheur et le bien-être du personnel ou la hiérarchisation de la communication interne et de la gestion du bonheur. On aborde également des stratégies particulièrement réussies qui servent comme exemple pour illustrer les différentes façons dont ce sujet est abordé du point de vue des entreprises.

Les travaux ont utilisé différents échantillons parmi lesquels se distinguent les entreprises qui font partie du classement Great Place to Work et les prix de l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative entre 2014 et 2019.

Voici les objectifs spécifiques que ce projet prétend atteindre :

- OE₁ : Analyser s'il existe un rapport entre les pratiques de communication interne des organisations et le niveau de bonheur et de bien-être des travailleurs qui en font partie.
- OE₂ : Identifier les outils et pratiques à succès dans le domaine de la communication interne des organisations espagnoles.
- OE₃ : Examiner la manière dont la gestion du bonheur et du bien-être des travailleurs est structurée dans les organisations espagnoles.
- OE₄ : Décrire des cas réussis dans lesquels la communication interne puisse contribuer à augmenter le niveau de bonheur et de bien-être des employés d'une entité.
- OE₅ : Déterminer s'il existe une relation entre la communication interne et le bonheur et le bien-être des employés des organisations dans le contexte espagnol.
- OE₆ : Approfondir dans la connaissance du profil du responsable du bonheur dans l'entreprise espagnole.

Les objectifs établis dans ce projet sont liés aux recherches effectuées de sorte que la plupart d'entre eux sont traités dans plusieurs contributions différentes (grille 2) dans l'intention de les aborder d'une perspective plus large.

Grille 2 : Rapport entre les objectifs de la recherche et les contributions qui la composent.

OBJECTIF	APPORT
OE ₁ : Analyser s'il existe un rapport entre les pratiques de communication interne des organisations et le niveau de bonheur et de bien-être des travailleurs qui en font partie.	1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018) (2019). 2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).
OE ₂ : Identifier les outils et pratiques à succès dans le	1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les pratiques de

<p>domaine de la communication interne des organisations espagnoles.</p>	<p>communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018).</p> <p>2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).</p>
<p>OE₃ : Examiner la manière dont la gestion du bonheur et du bien-être des travailleurs est structurée dans les organisations espagnoles.</p>	<p>2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).</p> <p>4 : L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5 : Contribution Journées AEIC. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances (2019).</p> <p>6 : Contribution Xescom Satisfaction laborale et gestion de la communication interne : le cas Aon (2019).</p>
<p>OE₄ : Décrire des cas réussis dans lesquels la communication interne puisse contribuer à augmenter le niveau de bonheur et de bien-être des employés d'une entité.</p>	<p>1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018) (2019).</p> <p>3 : Tendances en Communication interne en Espagne et en Amérique latine (2019).</p> <p>4 : L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5 : Contribution Journées AEIC. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances (2019).</p> <p>6 : Contribution Xescom Satisfaction laborale et gestion de la communication interne : le cas Aon (2019).</p>
<p>OE₅ : Déterminer s'il existe une relation entre la communication interne et le bonheur et le bien-être des employés des organisations dans le contexte espagnol.</p>	<p>1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018) (2019).</p> <p>2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).</p> <p>4 : L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken (2020).</p> <p>5 : Contribution Journées AEIC. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances (2019).</p>

	6 : Contribution Xescom Satisfacción laboral et gestion de la communication interne : le cas Aon (2019).
OE ₆ : Approfondir dans la connaissance du profil du responsable du bonheur dans l'entreprise espagnole.	2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).

Source : élaboration personnelle.

Les objectifs sont ci-dessous désagrégés par travaux.

2.4.2.2. OBJECTIFS DÉSAGRÉGÉS PAR CONTRIBUTIONS À LA THÈSE

2.4.2.2.1. TRAVAIL 1. Objectifs. Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018).

Cet article aborde le développement de la communication interne dans les entités qui se distinguent par leurs bonnes pratiques dans ce domaine. À cette fin, une analyse évolutive est réalisée, couvrant le quinquennat allant de 2014 à 2018, de toutes les entreprises qui ont été présentes dans le classement des meilleures entreprises où travailler en Espagne publié par Great Place to Work (GPTW) et des entités qui ont été primées par l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative (OCI).

Les objectifs spécifiques de la recherche consistent à :

- OE₁ : Étudier les entreprises reconnues par le classement "Great Place to Work", ainsi que leurs caractéristiques communes et l'importance de la communication interne en leur sein.
- OE₂ : Analyser les entités reconnues par les prix de l'Observatoire de la Communication Interne et leurs caractéristiques coïncidentes.
- OE₃ : Connaître les catégories que l'Observatoire de la Communication Interne utilise pour établir ses distinctions et quelle a été son évolution temporelle.
- OE₄ : Identifier les pratiques de communication interne les plus habituelles et celles qui sont décrites comme des tendances futures dans les entreprises

présentes dans le classement Great Place to Work et dans celles récompensées par l'Observatoire de la Communication Interne.

2.4.2.2.2. TRAVAIL 2. Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole.

Cet article se concentre sur la relation entre la gestion de la CI et la gestion du bonheur dans les entreprises espagnoles et leur gestion de la communication interne. L'objectif général est de savoir comment cette relation est établie et comment elle se reflète dans la structure organisationnelle des entreprises analysées, qui sont celles reconnues par le cabinet de conseil Great Place to Work et par l'Observatoire de la Communication Interne dans la période quinquennale 2014-2018 en raison de leurs bonnes pratiques dans le domaine de la communication interne.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- OE₁ : Étudier la configuration des services de communication interne des entreprises mentionnées.
- OE₂ : établir l'utilisation que ces entreprises font des différents outils de communication interne.
- OE₃ : Identifier les tendances dans le domaine de la gestion de la communication interne.
- OE₄ : Analyser la manière dont la gestion du bonheur et du bien-être est structurée dans les organisations espagnoles.

2.4.2.2.3. TRAVAIL 3. Objectifs. Tendances de la Communication Interne en Espagne et en Amérique latine.

Ce chapitre de livre a pour but d'analyser les stratégies développées par les entreprises qui ont reçu le X^e Prix aux Meilleures Pratiques en Communication Interne, décernés en 2019 par l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative.

Voici les objectifs spécifiques abordés dans ce travail :

La comunicación interna y su relación con la felicidad laboral en el seno de las organizaciones. El caso español.

- OE₁ : Connaître les outils de communication interne qui ont été utilisés dans chacune des catégories des projets gagnants.
- OE₂ : Identifier les tendances de la communication interne en Espagne et en Amérique latine.

2.4.2.2.4. TRAVAIL 4. Objectifs. L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken.

Ce chapitre du livre s'intéresse au domaine de la communication interne et aux outils qu'elle utilise, notamment en ce qui concerne l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise. Ainsi, il se concentre sur les avantages que la mise en œuvre des réseaux sociaux comme outils appliqués à la communication au sein des organisations apporte aux publics internes. Le choix de Heineken comme étude de cas est dû au succès de la mise en œuvre de son projet Workplace, récompensé, entre autres, par l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative en 2019 dans la catégorie "Meilleur outil de communication interne".

L'objectif général de cette recherche est d'analyser l'utilisation que Heineken Espagne fait du réseau social interne Workplace. Les objectifs spécifiques établis sont les suivants :

- OE₁ : Connaître les catégories utilisées par l'Observatoire de la Communication Interne pour établir ses distinctions et quelle a été leur évolution dans le temps.
- OE₂ : étudier le processus de mise en œuvre suivi par Heineken pour la mise en place de Workplace.
- OE₃ : Découvrir les principales fonctionnalités offertes par l'utilisation de ce réseau social interne.
- OE₄ : Déterminer les avantages et les bénéfices du Workplace comme outil de communication interne.

2.4.2.2.5. TRAVAIL 5. Objectifs. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances.

Ce travail, développé dans le cadre de la communication organisationnelle et son influence sur le bien-être et le bonheur au travail, se fixe comme objectif général d'étudier la stratégie de communication interne dans Amiral Assurances en Espagne.

Différents objectifs spécifiques sont établis, tels que :

- OE₁ : Identifier les outils à travers lesquels Amiral Assurances véhicule sa stratégie de communication interne.
- OE₂ : Décrire les mécanismes que l'entreprise utilise pour promouvoir le bien-être et le bonheur de son personnel.

2.4.2.2.6. TRAVAIL 6. Objectifs. Satisfaction professionnelle et gestion de la communication interne : le cas Aon.

Cette contribution vise à examiner en profondeur les pratiques de l'entreprise Aon en Espagne comme exemple de gestion positive de la communication interne au service du bonheur et du bien-être de ses employés.

L'objectif général est de comprendre les stratégies développées par Aon en termes de flexibilité et de communication interne. Les objectifs spécifiques qui sont stipulés consistent à :

- OE₁ : Analyser le concept de *Smart Working* employé par Aon.
- OE₂ : Déterminer les stratégies utilisées pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et augmenter la satisfaction de ses employés.
- OE₃ : Étudier l'approche de la campagne #AlguienTeEsperaEnCasa et la manière de la communiquer aux employés.

2.4.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche est comprise dans les études traitant la communication interne, plus précisément dans les travaux sur son rapport avec la satisfaction et le bien-être des employés. Étant donné qu'il s'agit d'un projet basé sur le modèle de thèse par compendium, il est structuré autour de plusieurs contributions qui sont liées au sujet proposé. C'est pourquoi différentes propositions méthodologiques et différents outils d'analyse sont utilisés en fonction des objectifs et de la nature de chaque recherche individuelle (grille 2).

Grille 2 : Approche méthodologique de chacune des contributions.

APPORT	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	OUTILS DE RECHERCHE
1 : Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de la Communication Interne : les pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018) (2019).	Analyse longitudinale (2014-2018) et étude descriptive.	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Analyse quantitative de 250 entreprises. - Entretiens semi-structurés. - Analyse qualitative et quantitative de documentation interne.
2 : Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole (2020).	Design mixte	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Questionnaire construit sur une approche quantitative et qualitative. - Analyse qualitative et quantitative de documentation interne.
3 : Tendances en Communication interne en Espagne et en Amérique latine (2019).	Étude de cas multiple	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Analyse de matériel documentaire.
4 : L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken (2020).	Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Entretien en profondeur. - Analyse de matériel documentaire.

5 : Contribution Journées AEIC. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances (2019).	Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Entretien en profondeur. - Analyse de matériel documentaire.
6 : Contribution Xescom Satisfacción laboral et gestion de la communication interne : le cas Aon (2019).	Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Révision bibliographique documentaire. - Entretien en profondeur. - Analyse de matériel documentaire.

Source : élaboration personnelle.

Tout au long de cette thèse, on a utilisé différentes approches méthodologiques et différents outils de recherche puisqu'on a appliqué une méthodologie composée de plusieurs procédures et sources de données pour assurer la triangulation (Gómez-Diago, 2010) nécessaire pour étayer les résultats du projet. Étant donné la complexité de la compréhension d'un phénomène social tel que celui qui est abordé dans cette thèse, on a choisi de se servir d'une conception mixte (Hernández et *al.*, 2006) qui combine des méthodologies de recherche dérivées d'approches quantitatives et qualitatives, afin que cette combinaison puisse "contribuer aux points forts et neutraliser les contraintes de chaque méthodologie utilisée indépendamment" et conduire à une étude plus solide (Pole, 2009, p. 41).

L'analyse longitudinale a également été utilisée pour collecter et comparer des données provenant de différentes périodes. L'objectif est de pouvoir vérifier l'évolution des tendances qui affectent l'échantillon, c'est pourquoi en collectant des informations sur une série de composantes stables à différents moments, on a opté pour une étude de panel (Wimmer et Dominick, 1996).

Un autre modèle utilisé dans cet ouvrage est l'étude de cas (Neiman et Quaranta, 2007). Elle permet l'étude d'un sujet ou d'un objet spécifique ayant un fonctionnement singulier et constitue une technique fréquemment utilisée pour sa double fonction, puisqu'en plus de générer des connaissances scientifiques, elle est utile pour apprendre à prendre des décisions (Díaz et *al.*, 2011, p. 21). De plus, étant donné qu'on étudie un phénomène contemporain (Escudero et *al.*, 2008) dans son contexte réel de production (Yin, 1994), "il fournit aux chercheurs un panorama de la vie sociale complexe, applicable à une période donnée au cours de laquelle un déploiement de modèles, de catégories,

d'indicateurs et de variables est généré. (Peña, 2009, p. 189). De cette manière, la profondeur et la globalité de l'analyse sont maintenues et, malgré le fait qu'il n'y ait aucune intention de généraliser les résultats (Arzaluz, 2005), des informations descriptives et explicatives du phénomène sont obtenues (Wimmer et Dominick, 1996).

Comme outils de collecte de données on a utilisé la révision documentaire, les entretiens, le questionnaire et l'analyse du contenu. L'analyse documentaire a été appliquée (Del Río et Velázquez, 2005) pour extraire des informations de sources secondaires (Berganza et García, 2005), tant académiques que professionnelles, qui ont été utilisées dans la construction de l'état de la question et comme partie des résultats. D'autre part, les entretiens ont été utilisés à plusieurs reprises pour connaître de première main l'avis des professionnels de la communication des entreprises analysées. La sélection des personnes interrogées a été faite selon le critère de sujets informés car, en tant que membres exemplaires, ils servent à illustrer certaines conduites et caractéristiques (Gaitán et Piñuel, 1998, p.90). Le travail a été effectué avec des entretiens en profondeur et des entretiens semi-structurés, qui sont basés sur un guide de questions qui constituent un axe pour l'interaction et qui peuvent être modifiés tout au long de l'interaction communicative.

Voilà le processus de développement des entretiens :

- Contact préliminaire avec les personnes à interviewer pour initier la relation et leur présenter le projet de recherche. Ainsi, comme l'indique Hook (1981), on leur explique les objectifs de l'entretien et on justifie leur choix en tant que personnes interrogées, en plus de leur décrire la dynamique des questions et de leur indiquer comment elles seront reflétées dans l'étude.
- Compte tenu de l'impossibilité de mener les entretiens en vis-à-vis, et pour garantir les avantages d'une communication directe qui n'exclue pas l'information dérivée de la communication non verbale, il a été décidé de mener les entretiens par vidéoconférence. Leur durée a été d'environ une heure et demie.
- Après le développement des entretiens et leur enregistrement simultané, on a effectué leur analyse au moyen d'une approche verticale ou intensive, puisque chacun d'entre eux a été considéré comme un ensemble différencié qui rend possible leur étude individuelle (Gaitán et Piñuel, 1998, p. 109).

Une autre technique employée a été le questionnaire, puisqu'il est élaboré par "des procédures d'interrogation normalisées, afin d'obtenir des mesures quantitatives d'un grand nombre de caractéristiques objectives et subjectives de la population" (García Ferrando, 1987, p. 164, cité chez Vinuesa, 2005, p. 180). Afin de la développer, les questions ont été rédigées de manière claire et concise, en veillant à leur bonne compréhension et en intégrant des questions de différents types : ouvertes, fermées, de fait et d'action, d'intention ou d'opinion, de réaction et orientées vers l'avenir, ainsi que d'autres comme des questions filtres. Après avoir délimité l'univers et déterminé quelle population constituerait l'objet de l'étude, on a contacté les personnes choisies, garantissant leur anonymat et la confidentialité de leurs réponses.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des modèles méthodologiques particuliers utilisées dans les différentes contributions qui font partie de ce projet.

2.4.3.1. MÉTHODOLOGIE DÉSAGRÉGÉE PAR CONTRIBUTIONS À LA THÈSE

2.4.3.1.1. TRAVAIL 1. Méthodologie. Analyse du classement Great Place to Work et des prix de l'Observatoire de Communication Interne : pratiques de communication interne dans les entreprises espagnoles (2014-2018).

Cette contribution est une étude descriptive utilisant une analyse mixte (Campos-Arenas, 2009) qui, par la triangulation de diverses sources d'information, permette d'atteindre une connaissance complète de l'objet d'étude (Berganza et Ruiz San Román, 2005). Sa conception méthodologique est une analyse longitudinale (Wimmer et Dominick, 1996) de l'échantillon, composée de toutes les entités qui conforment les éléments pris comme référence : le classement Great Place to Work Spain et les prix de l'Observatoire de Communication Interne et de l'Identité Corporative d'Espagne dans les cinq éditions qui se sont tenues entre 2014 et 2018. À cette fin, un travail a été effectué avec les dix revues d'entreprise qui ont été publiées pendant cette période.

Ces deux éléments ont été sélectionnés comme base de la recherche car ce sont des institutions très pertinentes dans le domaine de la communication interne. Tous deux ont une longue histoire –ils ont commencé à travailler en Espagne il y a presque deux décennies– et promeuvent des publications et des activités qui sont une référence tant pour les professionnels de la communication que pour l'Académie (Jaén Díaz et *al.*, 2006 ; Salanova, 2009 ; Méndez, 2012 ; Medina, 2012).

Le classement Great Place to Work a commencé à se développer aux États-Unis en 1992 et consiste à la mise en place d'un audit interne qui détermine si une entreprise peut être considérée comme un bon endroit pour travailler pour ses employés. Sur la base d'indicateurs commerciaux tels que la confiance et la culture interne, qui sont évalués au moyen d'un questionnaire adressé à l'ensemble du personnel de la société contrôlée (et dont la marge de confiance est fixée à 95%), il octroie un indice de ce qu'ils appellent Trust Index. Si cet indice de confiance –qui couvre les domaines de la crédibilité, du respect, de l'impartialité, de la fierté et de la camaraderie– dépasse 70 % (en se référant aux réponses positives des employés, c'est-à-dire notées 4 ou 5 sur 5), l'entreprise peut être certifiée et ainsi se qualifier pour faire partie du classement qui est publié annuellement. En Espagne, Great Place to Work a commencé à fonctionner en 2002 et reçoit actuellement quelque 400 demandes de certification chaque année.

De son côté, l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative décerne chaque année des prix qui reconnaissent les bonnes pratiques dans le domaine de la communication interne dans différentes catégories. Il reçoit quelque 80 candidatures par an, parmi lesquelles un jury composé de professionnels reconnus sélectionne les finalistes et les lauréats.

Diverses techniques pour obtenir les données utilisées dans cette recherche sont appliquées :

- révision bibliographique documentaire, utilisée pour construire l'état de la question mais aussi pour identifier les outils de communication interne à étudier.
- analyse quantitative des 250 entreprises présentes dans le classement Great Place to Work Spain entre 2014 et 2018 et des 38 entreprises récompensées au cours de ces cinq années par l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative.
- entretiens semi-structurés avec un représentant de chaque entité, Álvaro Martínez Ortega (responsable de la Zone d'Études GPTW) et Ana Domínguez Castaño (département de Communication de l'Observatoire de la Communication Interne).
- analyse qualitative et quantitative de la documentation interne des entités, comme les rapports, les publications ou les index internes d'activité.

Les outils et les pratiques utilisés par les organisations de l'échantillon dans leur stratégie ont été identifiés et analysés et mis en rapport avec les contextes de travail et avec les secteurs productifs auxquels ils appartiennent. Des aspects tels que la taille de l'entreprise et la période pendant laquelle son excellence a été reconnue ont également été pris en compte.

Tant pour l'étude de classement que pour celui du palmarès, différentes grilles d'analyse ont été structurées en différentes catégories et sous-catégories qui déterminent les différents éléments à prendre en compte dans l'étude pour les sociétés qui en font partie, et qui ont permis d'établir les différents types d'informations pertinentes dans chacun des cas.

2.4.3.1.2 TRAVAIL 2 : Méthodologie. Communication interne et gestion du bien-être et du bonheur dans l'entreprise espagnole.

Dans ce travail il s'agit de la gestion de la communication interne dans l'entreprise espagnole et des outils utilisés, ainsi que de son rapport avec le bonheur qu'elle génère chez les employés. L'échantillon est composé par les directeurs de la communication interne des entreprises qui ont fait partie du classement Great Place to Work entre 2014 et 2018 ou qui ont été récompensées par l'Observatoire de la Communication Interne au cours de cette période. La raison pour laquelle cet échantillon a été choisi est la même que celle proposée dans l'étude précédente : d'une part, ce sont des entités qui développent une communication interne reconnue et, d'autre part, elles sont considérées comme de bons lieux de travail par leurs propres employés. Sur les 131 entreprises auxquelles le questionnaire a été envoyé, 82 organisations ont participé à l'étude.

On utilise également une méthodologie mixte qui prend forme à travers un questionnaire contenant des questions à visée quantitative et qualitative qui permettent d'obtenir une vision globale du sujet. Ainsi, à travers les 27 items qui le composent - questions dichotomiques, multiples et ouvertes – on pose des questions telles que la place occupée par le département correspondant dans l'organigramme de leur entreprise, combien de personnes travaillent dans la communication interne, quels sont les outils qu'elles utilisent dans leur organisation, comment les employés en valorisent l'application et l'utilité de certains d'entre eux penchés sur l'intérieur de l'entreprise, s'ils pensent que la communication interne peut influencer le bonheur des

travailleurs, s'ils connaissent la figure du responsable du bonheur ou s'il existe dans leur organisation, entre autres.

2.4.3.1.3. TRAVAIL 3. Tendances dans la Communication interne en Espagne et en Amérique latine.

La troisième publication consiste en l'analyse des stratégies développées par les entreprises lauréates des *X Prix des meilleures pratiques en matière de communication interne*, décernés en 2019 par l'Observatoire de la Communication Interne et de l'Identité Corporative. L'approche méthodologique de cette recherche consiste en une étude de cas multiple qui couvre l'analyse des 7 projets reconnus pour leurs bonnes pratiques dans l'édition 2019.

Les outils de collecte d'information utilisés pour le développement de ce travail sont présentés ci-dessous :

- révision bibliographique, utilisée pour établir le cadre théorique du projet et comme base pour identifier des éléments de la communication interne stratégique, tels que les publics, les flux de communication, les outils ou les approches de gestion.

- analyse du matériel documentaire. On a travaillé avec des sources telles que des informations pour les médias, des rapports et des fiches internes, des dossiers sur les candidatures ou le contenu disponible sur le site web de l'entité. Ce matériel a été obtenu auprès du département de Communication de l'Observatoire de la Communication Interne.

Pour l'analyse du contenu des différents cas individuels, on a élaboré une fiche de vidange qui a permis de signaler les données d'identification de chacune des propositions et les caractéristiques propres de design et de la mise en œuvre pratique de chaque action dans son environnement corporatif.

2.4.3.1.4. TRAVAIL 4. Méthodologie. L'utilisation des réseaux sociaux internes dans l'entreprise : le cas Workplace de Heineken.

Ce chapitre du livre analyse l'utilisation du réseau social interne Workplace faite par l'entreprise de brasserie dans sa filiale espagnole. Cela contribue à l'étude des outils de communication interne utilisés au sein des entités dans leurs processus de transformation numérique et met en évidence le potentiel des réseaux sociaux d'entreprise en termes de gestion de la CI et en rapport avec la création de valeurs et de bien-être parmi ses employés.

La conception méthodologique qui a été utilisée est une étude de cas, car elle permet d'aborder les problèmes pratiques de manière très appropriée (Rodríguez et *al.*, 1996), et a une approche fondamentalement qualitative pour connaître le phénomène et ses différentes nuances.

Voici les techniques de collecte de données :

- révision bibliographique, qui permet d'établir le cadre théorique et de définir les éléments qui constitueront l'analyse.
- entretien en profondeur avec Cristina Ojeda Vila, Coordinatrice de la Communication du Secteur des Relations Corporatives de Heineken Espagne.
- étude du matériel documentaire complémentaire sur Workplace fourni par l'entreprise et obtenu à travers Facebook Espagne.

2.4.3.1.5. TRABAJO 5. Méthodologie. Engagement et communication interne : la stratégie organisationnelle de Admiral Assurances.

Ce projet consiste en un cas d'étude qui illustre les bonnes pratiques de la société Admiral Assurances quant à la gestion de la communication interne et à l'utilisation de stratégies qui contribuent à promouvoir le bien-être et le bonheur parmi ses employés.

On a appliqué les techniques de collecte de données ci-dessous :

- révision bibliographique, qui servira de base à l'état de la question et à l'identification des outils de communication interne.

- revisión documental del material de la empresa : comunicaciones internas, *house organ* internas, site web...
- entrevistas en profundidad con los responsables de recursos humanos y de la comunicación interna de Admiral España : Isabel Arribas (*Head of Employee Experience*), Javier Madrigal (*Digital Training Specialist*) y María José Barriga Cano (*Human Value Manager*).

2.4.3.1.6. TRABAJO 6. Metodología. Satisfacción laboral y gestión de la comunicación interna : el caso Aon.

Esta contribución consiste en un estudio de caso sobre la empresa Aon que utiliza una metodología mixta. Las técnicas de recolección de información aplicadas en esta contribución son las siguientes :

- revisión bibliográfica documental, sirviendo para delimitar el marco teórico de referencia y el de las categorías de análisis.
- entrevista semi-estructurada con Lucila Castañeira (responsable del programa *#AlguienTeEsperaEnCasa* y *Talent Management Director* de Aon España).
- análisis del contenido del sitio web de la organización sobre la base de una grilla que identifica los elementos pertinentes.
- análisis documental del material corporativo interno y externo, tal como los informes sobre responsabilidad social, las entrevistas en los medios, las campañas publicitarias, los reportajes, los informes internos y los expedientes y los reportes de la empresa. Para ello, se establece una ficha de registro que, a través de categorías, analiza los aspectos pertinentes relacionados con las acciones puestas en marcha y con su proceso de comunicación.

2.5. DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Ces dernières années, le bonheur au travail a suscité un intérêt croissant dans une perspective multidisciplinaire (Thomasse, 2008 ; Gavin et Mason, 2004 ; Rego et e Cunha, 2008 ; Cheney et *al.* 2008 ; Fisher, 2010 ; Warr, 2013 ; Proctor, 2014 ; Frey, 2018 ; Romero-Rodriguez et *al.* 2019 ; Masrouki, 2019 ; Delassus, 2019). Dans la sphère de l'entreprise, on en fait également une approche intéressante parce qu'il est lié au compte de résultats en termes de productivité, de rétention des talents et de réputation de l'entité, entre autres (Baudelot et *al.*, 2003 ; Malhotra et Ackfeldt, 2016 ; Ruck et *al.*, 2017 ; De Waal, 2018).

La mise en œuvre de stratégies visant à accroître le bonheur et le bien-être des personnels, selon les résultats de nos études, peut s'appuyer sur deux perspectives : celle liée au comportement éthique des entreprises, qui est rattachée à la conception des travailleurs en tant qu'êtres humains auxquels il faut assurer de bonnes conditions dans l'accomplissement de leurs tâches ; et celle, tout simplement utilitaire, liée aux avantages pour l'employeur d'avoir une main-d'œuvre heureuse. Il est également possible d'adopter un positionnement intermédiaire qui tire parti des rendements positifs dont l'entreprise dispose grâce à une force productive satisfaite, sans oublier que le bonheur et le bien-être du public interne sont des concepts liés au positionnement éthique. Ces résultats coïncident avec diverses études antérieures, qui soulignent la nécessité de créer des entreprises plus humaines (Sánchez-Vázquez et Sánchez-Ordóñez, 2019) qui bénéficient de la collaboration des salariés (Constantin et Baias, 2015) et les bénéfices que cela représente pour elles (Peters et Waterman, 1988, cité dans Jack et Lehaney, 2001 ; Robertson et Cooper, 2001 ; Hosie et Sevastos, 2009).

La fonction stratégique de la communication en termes généraux a été largement prouvée (Timoteo, 1997 ; Grunig et Hunt, 2000 ; Cutlip et *al.*, 2001) par sa capacité à gérer des actifs incorporels (Détrie et Broyez, 2001 ; Villafañe, 2012 ; Viñarás, 2013 ; Barbeito-Veloso et Perona-Páez, 2019) qui permettent à une marque de se différencier sur un marché très saturé et d'avoir du succès (Álvarez-Nobell et Lesta, 2011 ; Ruck et Welch, 2012 ; Apolo et *al.* , 2017 ; Riemke-Gurzki, 2017). Les résultats obtenus dans les différentes études qui composent cette thèse mettent en évidence le rapport existant entre la CI et le niveau de bonheur et de bien-être d'une organisation.

Le rôle important de la CI ne consiste pas seulement à faciliter l'adoption des différentes mesures mises en œuvre dans une organisation, mais aussi et surtout, en la fonction

qu'elle exerce en ce qui concerne la cohésion interne, la satisfaction et l'implication au travail de ses employés. Ces déclarations coïncident avec des contributions préalables d'autres auteurs (Ramos, 1991 ; Rodríguez et *al.*, 2006 ; Muñiz-Velázquez et Álvarez-Nobell, 2013 ; Hassani, 2017 ; Beau, 2019).

Les différentes recherches réalisées dans le cadre de ce projet indiquent, dans la lignée des études précédentes, que la CI a un impact sur des aspects très importants tels que : la formation (Spreitzer et Porath, 2016 ; Valero-Pastor et Carvajal, 2019) ; le leadership (Visser et *al.*, 2013 ; Chiu, 2015 ; Salas-Vallina et *al.*, 2017) ; la transformation du modèle productif et l'adaptation au changement organisationnel (Elías et Mascaray, 1998 ; Álvarez-Nobell et Lesta, 2011 ; Apolo et *al.*, 2017) ; la motivation et la satisfaction (Chong, 2007 ; Nikolić et *al.*, 2013 ; Vermeir et *al.*, 201 ; Mehra y Nickerson, 2019) ; l'engagement et l'implication des publics internes (Capriotti, 1999 ; Villafañe, 2000 ; Welch & Jackson, 2007 ; Ruiz-Alba, 2013 ; Karanges et *al.*, 2015 ; Peña-Acuña et Batalla-Navarro, 2016 ; Wills-Espinosa et *al.*, 2017 ; Neto y Cruz, 2017) ; le climat d'entreprise (Rojas, 2012 ; Segredo et *al.*, 2017) et la culture interne (Berceruelo, 2011 ; Verčič et *al.*, 2012 ; Constantin et Baias, 2015 ; Meng et Berger, 2019) ; la productivité et la performance (Rogala et Bialowas, 2016 ; Mainardes et *al.*, 2019) ; l'identification et la fidélité (Álvarez et Muñiz, 2013 ; Men et Yue, 2019) ; la participation (Del Pozo, 1997) ; l'innovation (Linke et Zerfass, 2011) ; et l'image de marque (Andrade, 2005 ; Dortok, 2006 ; Beger, 2018 ; Costa, 2018), entre autres.

L'analyse des résultats obtenus indique que l'orientation claire et nette dans la gestion stratégique de la CI, consiste en la conception de campagnes intégrales très complexes qui disposent généralement d'un mélange d'outils pour promouvoir l'implication et l'engagement de leurs publics internes. On combine généralement des instruments *offline* plus traditionnels avec d'autres nouveaux instruments dérivés des processus de numérisation, qui ont acquis un rôle très important ces dernières années et qui permettent de générer une certaine souplesse et un sentiment d'appartenance en traitant des aspects du travail, mais aussi ludiques et de socialisation (Xifra, 2011 ; Berceruelo, 2011 ; Vilanova, 2016 ; Oliván, 2017 ; Cuenca et Verazzi, 2018).

Les tendances dans l'application de techniques de communication au niveau interne indiquent une augmentation de la présence des nouvelles technologies, combinées avec la promotion de la communication interpersonnelle, à travers, par exemple, la conception d'espaces de collaboration, et avec un rôle important des dirigeants pour faciliter les tâches et promouvoir la transparence. Les outils les plus utilisés et les plus appréciés

sont les événements internes, l'intranet, le manuel/pack de bienvenue, la formation interne, les ambassadeurs de marque ou *employee advocacy*, les réseaux sociaux internes, les applications mobiles internes, les écrans et affiches numériques et les magazines internes.

La recherche sur ces outils a déjà fait l'objet de nombreux articles académiques (Castillo-Esparcia, 2006 ; Castillo-Esparcia, 2008 ; Almansa-Martínez, 2011 ; Xifra, 2011 ; Aced, 2013 ; Pintado-Blanco et Sánchez-Herrera, 2017 ; Herrera et Blanco, 2017 ; Prata et Cordeiro, 2017 ; Tsarenko et *al.*, 2018 ; De las Heras-Pedrosa et *al.*, 2018) qui doivent faire partie d'une conception stratégique des canaux internes mis en œuvre selon les besoins particuliers de chaque organisation et les préférences de leurs publics.

Sur la base des contributions des recherches effectuées, on s'attend à ce que l'avenir de la CI se développe dans un contexte caractérisé par la communication mobile combinée à l'expansion des communications personnelles qui favorisent un traitement plus proche et plus direct. Ainsi, l'accent sera mis sur l'amélioration de l'expérience de l'employé afin qu'il s'accorde avec les objectifs de la marque et qu'il s'y identifie en se sentant écouté, reconnu et valorisé, ce qui accroît son bonheur et son bien-être. Cela correspond aux contributions de Xifra et Lalueza (2009), Hosie et Sevastos (2009), Argenti (2014), Vilanova (2016) et Quirke (2017), entre autres auteurs. Le leadership, l'écoute active, la communication ascendante ou la voix des employés deviendront des aspects centraux (Men, 2015 ; Rasheed et *al.*, 2017 ; Wang et Cardon, 2019).

De l'étude des espaces de communication interne des organisations il découle que les membres de ces départements ont un profil multidisciplinaire et un niveau formatif élevé, comme l'indiquent d'autres travaux (Carrillo-Durán, 2016 ; Miguel et Aced, 2019). La communication interne s'attache généralement au département de communication, mais il est encore très fréquent de constater que sa position hiérarchique est subordonnée au département des Ressources Humaines. Ce manque d'indépendance avait déjà été souligné par d'autres auteurs (Rojas, 2012 ; Aced, 2013) et critiqué par des recherches qui défendent l'importance de l'autonomie des responsabilités en matière de communication (Almansa-Martínez, 2005 ; Xifra, 2005) malgré sa nécessaire coopération avec d'autres domaines. En fait, ce projet a étudié des exemples de collaboration entre la Gestion du personnel et la Communication qui démontrent son efficacité dans le design de milieux de travail qui renforcent la motivation (Kerr et Von Glinow, 2007 ; Ungureanu et *al.*, 2020).

Les résultats montrent une faible formalisation de la gestion du bonheur dans les organisations étudiées, qui dans la plupart des cas ne sont pas dotées de structures ou de cadres responsables. En fait, il n'existe ni conceptualisation, ni nomenclature, ni conception organisationnelle commune dans les entreprises qui, actuellement, déroulent une initiative quelconque pour promouvoir le bonheur et le bien-être de leurs employés. Les responsabilités associées à ce domaine sont l'amélioration du climat et de l'environnement de travail, la motivation, l'implication, la loyauté et la rétention du talent et l'écoute active. Comme on peut le constater, nombre de ces tâches sont liées aux stratégies de communication interne. Cependant, le responsable du Bonheur en tant que poste spécifique est surtout associé au domaine des Ressources Humaines. Cela peut s'expliquer par le poids dont ce département jouit tant dans les relations avec les employés que directement dans les politiques de communication interne de nombreuses entreprises.

Comme nous venons de le mentionner, les entreprises qui ont une structure établie pour promouvoir le bonheur et le bien-être l'associent à différents domaines selon leur propre convenance. Cependant, il existe un poste spécifique pour se rapporter à cette responsabilité, à savoir, la direction du Bien-être ou du Bonheur, dans d'autres pays, connue sous le nom de *Chief Happiness Officer* (Vanhée, 2013 ; Hassani, 2017 ; Bardon et Josserand, 2018) ou directement par son acronyme en anglais (CHO). Bien que la gestion du Bonheur puisse être associée au domaine des Ressources Humaines, elle est fortement liée à la gestion de la communication d'entreprise, puisque certains des moyens de renforcer le bien-être dans le contexte du travail sont la conception d'espaces de coexistence et de détente ou l'organisation d'événements (D'Almeida et Libaert, 2018). C'est pourquoi certains auteurs indiquent qu'il s'agit d'une question innovante à mi-chemin entre la communication et la gestion du personnel (Beau, 2019 ; Najeh, 2019).

Les contributions à cette thèse abondent en expériences développées par différentes entités qui ont réussi à appliquer de manière remarquable la gestion de la communication interne, de sorte qu'elle contribue largement à la promotion du bonheur de leurs publics internes.

Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse initiale proposée –*la communication interne constitue un facteur lié au bonheur et au bien-être des publics internes des organisations*– est corroborée. Il en va de même pour les deux sous-hypothèses formulées, puisqu'on peut conclure : d'une part, que *les outils de communication interne contribuent à la réalisation d'un climat organisationnel qui, géré de manière appropriée,*

peut favoriser le bonheur et le bien-être des publics internes (SH₁) ; et, d'autre part, que les tâches de communication interne font partie de la gestion du bonheur et du bien-être dans les organisations espagnoles (SH₂).

La recherche a atteint son objectif général en étudiant efficacement le lien possible entre la communication interne et le bonheur au sein des organisations espagnoles, tel que détaillé dans la discussion. Ses objectifs spécifiques ont également été atteints : on a analysé le rapport entre les pratiques de communication interne des organisations et le niveau de bonheur et de bien-être des travailleurs qui en font partie ; différents outils et pratiques à succès dans le domaine de la communication interne des organisations espagnoles ont été identifiés ; on a examiné la manière dont la gestion du bonheur et du bien-être des travailleurs dans les organisations espagnoles est structurée ; on a décrit différentes réussites dans lesquelles la communication interne contribue à augmenter les niveaux de bonheur et de bien-être des personnels ; on a pu mettre en rapport la communication interne au bonheur et au bien-être des employés dans les organisations espagnoles ; et on a approfondi l'étude du profil du responsable du Bonheur.

Il convient de noter que les difficultés auxquelles s'est heurté ce travail ont été, outre celles ajoutées du fait qu'une partie de son développement a eu lieu pendant la crise du COVID-19, les réticences des entreprises à y collaborer. Cela est dû à des aspects liés à deux facteurs : la confidentialité et le manque de transparence et la possibilité de faire l'objet d'une analyse externe rigoureuse. En effet, le sujet central de cette recherche constitue un domaine de travail complexe, puisqu'il réunit les intérêts et les zones d'influence de différentes disciplines telles que les Ressources Humaines, le Marketing ou la Communication.

Il est essentiel d'approfondir les approches avec lesquelles les départements qui sont habituellement confrontés traitent du bonheur au travail. Ce sont des divergences –tant dans leurs approches que dans leurs méthodes– pour des parcelles de pouvoir au sein des organisations. Il s'agit d'une zone complexe et nouvelle qui aura absolument besoin d'une gestion caractérisée par une collaboration interministérielle. Les Relations Publiques et la Communication, conformément à ce qui a été avancé au cours de la discussion, doivent être considérées comme un domaine de gestion stratégique des organisations, de sorte que la communication interne ne devrait pas être subordonnée à des domaines tels que la gestion des RH, mais plutôt fonctionner de manière coordonnée. Cela suppose encore un défi pour de nombreuses entreprises espagnoles. Ce document plaide en faveur de la gestion du bonheur et du bien-être du personnel par

le biais de la communication interne, soit de manière indépendante –y compris la gestion du Bonheur en tant que sous-domaine à part entière– soit en coordination avec d'autres départements tels que les RH.

Un aspect fondamental pour ce projet, qui a impliqué une tâche éprouvante, a consisté à délimiter le concept de bonheur au travail. De l'examen intensif des contributions théoriques préalables, issues de disciplines très diverses, et des recherches développées dans le cadre de cette thèse, découle l'idée que le bonheur au travail a des répercussions sur des aspects tels que la productivité, l'identification à la marque, l'engagement, l'attraction et la rétention du talent ou la créativité. La communication interne a un rôle crucial à jouer pour y parvenir en constituant l'axe d'un climat organisationnel positif et d'une culture interne basée sur la participation du personnel et la reconnaissance de sa valeur. De plus, grâce à ses outils, il permet la mise en œuvre de toute transformation à envisager au sein de l'organisation.

D'autre part, le bonheur au travail, bien qu'il s'agisse d'un terme utilisé spécifiquement dans le cadre théorique, constitue peut-être une idée trop large pour le commun des mortels puisque, comme on l'a dit, le bonheur en soi est un concept abstrait avec une composante subjective importante. Par conséquent, cette recherche, en plus du travail analytique, acquiert une dimension propositionnelle lorsqu'elle établit une distinction fondamentale à un niveau terminologique qui peut être applicable au-delà du domaine académique ; c'est-à-dire qu'elle peut être facilement utilisée, sans donner lieu à une confusion, dans le contexte laboral pour faire la différence entre les termes "bonheur au travail" et "bien-être au travail".

- Le bonheur au travail peut être utilisé pour désigner un état émotionnel très positif qui découle du sentiment de réalisation de soi que l'exercice de leur profession provoque chez certains travailleurs. On l'associe généralement à la vocation, à la passion pour la tâche à accomplir et, surtout, à la valeur que le travail renferme en donnant un sens vital à l'individu, généralement dérivé de sa contribution au bien commun et de l'effet direct que son accomplissement peut avoir sur la vie des autres. Le bonheur au travail, bien qu'il ne puisse être atteint en toutes circonstances, est toujours souhaitable car il représente la relation idéale entre l'entreprise et le travailleur.
- Le bien-être laboral nécessite des conditions minimales –cela ne signifie pas qu'elles doivent être réduites au minimum– en termes de sécurité des travailleurs

et de leur qualité de vie au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent ou dont ils dépendent (puisqu'elle doit être étendue à toute la chaîne de valeur). Il doit inclure des aspects de sécurité et d'hygiène au travail, tant sur le plan physique que psychologique, et fournir au personnel les ressources et les informations nécessaires pour qu'il puisse exercer ses responsabilités dans les meilleures conditions. Il en résulte un sentiment positif des travailleurs envers l'entreprise, qui se traduit par une relation mutuellement bénéfique. C'est un état qui est non seulement souhaitable, mais qui devrait être présent dans tout travail et dont tous les employés devraient bénéficier, même si ce n'est possible qu'à travers différentes mesures.

Une autre réflexion pertinente découlant de cette étude tient à la motivation qui soutient la mise en œuvre de stratégies de bonheur dans le domaine laboral. Ce travail conçoit le bonheur et le bien-être au travail comme des objectifs souhaitables pour toute organisation d'une double perspective : premièrement, humaniste, car les conditions de travail doivent être bonnes dans tous les cas et s'étendre à l'ensemble des publics internes ; et deuxièmement, du point de vue de l'entreprise, puisque le fait d'avoir des employés satisfaits génère des bénéfices à moyen et long terme et augmente la compétitivité de l'entité.

Cela suppose que l'idée néo-libérale institutionnalisée du bonheur, qui est basée sur la responsabilité individuelle du succès personnel, ne doit pas être utilisée comme un outil caché d'aliénation, d'asservissement et d'exploitation par les entreprises. Retenir les employés ou réduire leur rémunération sous prétexte qu'il est avantageux pour eux de faire partie d'une entreprise qui favorise leur bonheur, qu'il soit réel ou qu'ils s'imposent à eux-mêmes, est une arme à double tranchant. En effet, dès que les obstacles à la sortie seront levés ou qu'une opportunité d'emploi apparemment plus attrayante se présentera pour eux, ils quitteront la marque, ne se sentant pas partie prenante et ne l'estimant pas comme une pièce authentique et fondamentale de leur bonheur au travail. Et cela ne peut être réalisé que par une bonne gestion de la communication interne.

La valeur académique de ce projet réside dans le fait que, d'une manière générale, il existe une lacune dans la littérature concernant l'étude du rapport entre la communication interne et la gestion du bonheur et du bien-être. Il est vrai qu'il existe de nombreuses publications qui se concentrent sur des questions telles que la productivité, le leadership, le travail d'équipe, la gestion des ressources humaines ou la communication interne, ainsi qu'une longue liste de sujets connexés. Cependant, bien

qu'il s'agisse de contributions théoriques très intéressantes, elles n'abordent que de manière tangentielle le lien entre la communication interne et les pratiques de promotion du bonheur dans les organisations, ce qui constitue un axe de recherche inhabituel. Cette thèse est une apportation en ce sens, puisqu'elle contribue à la base théorique de cette relation.

Il convient de mentionner que ce travail vise également à réduire l'incertitude qui existe quant aux avantages pour les employeurs d'appliquer une perspective commerciale qui tienne compte des besoins des employés et qui valorise le bonheur et le bien-être au travail comme un objectif en soi, favorisé par une bonne gestion de la communication interne. Le concept de transfert a toujours été présent dans la conception de ce projet.

Ainsi, l'analyse qu'il présente des processus de conception et de mise en œuvre des stratégies et des outils de communication interne et de leur intégration au service de la culture d'entreprise et du bonheur du personnel - de manière à renforcer l'identification des publics internes avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation - se veut utile dans le domaine professionnel. Il est possible de comprendre ce projet comme une recherche appliquée, en tenant compte du fait qu'il peut se traduire par le développement futur de mesures pratiques réelles dans le domaine des entreprises. Les résultats peuvent être utilisés comme référence pour développer des stratégies de gestion du talent dans des organisations qui rendent compatibles les objectifs commerciaux liés à la production avec une amélioration du bien-être et du bonheur du personnel.

Tout au long de ce travail et des recherches qui le conforment, des réponses ont été données aux cinq questions de recherche posées dans sa phase initiale. Ces questions résument certains des principaux aspects du projet :

- Est-il possible d'atteindre le bonheur dans l'environnement de travail ?

La réponse est sans aucun doute affirmative. Il s'agit d'un sentiment positif découlant de l'épanouissement personnel par le travail que nous aspirons tous à atteindre. Il peut être réalisable dans n'importe quelle profession si les circonstances appropriées sont présentes et s'il est lié aux conditions qui assurent le bien-être des travailleurs.

- Quels sont les facteurs qui peuvent influencer le bonheur au travail ?

Sur le plan pratique, le bonheur au travail est un concept abstrait qui peut prendre différentes significations selon l'interprétation personnelle de chacun, car il a une composante subjective. Cependant, en termes généraux, Il est lié à des aspects tels que

la reconnaissance, un bon environnement de travail, un sentiment d'appartenance, la camaraderie, la motivation, la culture de l'organisation, la démocratie interne, la participation, la conciliation et une rémunération adéquate.

- Quelle relation peut avoir la CI avec le bonheur et le bien-être des publics internes ?

La gestion de la communication interne est liée au bonheur et au bien-être du personnel car, grâce à ses stratégies et à ses outils, elle permet de mettre en œuvre de nombreux facteurs qui l'influencent. C'est une composante essentielle de la culture d'entreprise et du climat de travail et détermine la manière dont l'entreprise et ses dirigeants se comportent avec les membres de l'organisation. Elle permet de canaliser des aspects tels que l'écoute active, la voix des employés et l'identification à la marque.

- Comment gérer le bonheur au sein des organisations et comment l'intégrer dans l'organigramme d'une entreprise ?

La gestion du bonheur dans les organisations a donné lieu à de nouvelles responsabilités, comme celles attribuées aux postes de directeur du Bonheur ou *Chief Happiness Officer*. Cependant, ce sont des postes encore rares. Le bien-être et le bonheur des employés sont généralement associés aux domaines de la Communication Interne ou des Ressources Humaines, bien que dans certaines entreprises, ils soient affectés à d'autres départements ou même à la Direction. Cette recherche préconise que leur gestion soit affectée à la Communication Interne (dépendant du Département de la Communication et indépendant du département des Ressources Humaines) bien qu'il soit essentiel de travailler en coordination avec d'autres secteurs organisationnels.

- La CI est-elle prise en compte dans la gestion du bonheur au travail en Espagne ?

En Espagne, la gestion du bonheur au travail est un aspect encore peu développé dans le monde des affaires en général, bien qu'il suscite depuis quelques années un intérêt croissant. Cependant, il existe des reconnaissances et des prix pour les organisations qui promeuvent le bien-être et le bonheur de leurs publics internes. On peut y trouver des pratiques intéressantes et des exemples de réussite.

Il est vrai que la promotion du bonheur dans le domaine du travail constitue une position qui, pour différentes raisons, est encore peu implantée dans la sphère espagnole et qui manque de structures et d'approches formelles au sein de nombreuses organisations. Cependant, la situation provoquée par la crise mondiale résultant du COVID-19 a mis en évidence le besoin des entreprises de promouvoir des aspects tels que la bonne communication avec leurs employés, l'utilisation d'outils numériques, la conciliation

familiale ou la conception de postes de travail à distance, et a accéléré leurs processus de mise en œuvre. Le bonheur et le bien-être au travail est un défi qui, à moyen et long terme, sera sans aucun doute de plus en plus soutenu par les organisations qui s'engagent à innover en matière de gestion et à prendre largement soin de leur personnel en tant qu'avantage concurrentiel. Et, pour y parvenir, les entreprises devront se baser sur une gestion adéquate de leur CI, non seulement pour véhiculer le changement, mais aussi pour connaître les besoins réels des travailleurs grâce à des outils ascendants qui renforcent la voix des employés.

2.6. AXES DE RECHERCHE À VENIR

Ce travail, étant une thèse par recueil, a approfondi certains aspects qui interviennent dans le rapport entre la CI des organisations et le bonheur de leur personnel. Il a axé son contenu sur les organisations qui développent, chacune dans son domaine, d'excellentes pratiques en matière de communication interne. Cependant, il existe d'autres nombreux projets qui se déroulent dans le domaine professionnel et qui, comme les études de cas qui ont été incluses dans cette thèse, peuvent être analysés pour servir comme exemple de bonnes pratiques et inspirer de nouveaux projets de communication interne stratégique.

D'autre part, il est important de remarquer que le tissu productif espagnol est très hétérogène et que le niveau de mise en œuvre tant des structures de communication interne que de gestion du bonheur et du bien-être varie énormément d'une marque à l'autre. Cela justifie de nouvelles recherches axées sur des zones productives et géographiques spécifiques, afin d'accéder à une micro-vision de la réalité et d'identifier non seulement les bonnes pratiques, mais aussi les approches et les actions à éradiquer.

Il serait également très intéressant d'aborder le point de vue des employés sur la perception que les publics internes ont du rôle que joue la communication interne dans leur bonheur et leur bien-être, ainsi que les éventuelles différences liées à la taille, au secteur et à la nature des organisations. Ainsi, les sentiments d'appartenance, d'affinité et de loyauté qu'ils entretiennent avec leurs organisations peuvent faire l'objet de différents types d'analyses, y compris les corrélationnelles. Un autre aspect qui peut être étudié en profondeur consiste à savoir s'il existe des variations dans la conception de la construction qui implique le bonheur au travail en fonction de variables telles que le profil professionnel ou la classe sociale à laquelle on appartient. Au niveau international, le fait de savoir comment les stratégies visant à accroître le bonheur et le bien-être des travailleurs sont appliquées dans d'autres pays, tant dans les grandes entreprises que dans les petites organisations, peut générer de nouvelles approches de la question. L'étude du rapport entre les stratégies de bonheur au travail et les approches des programmes de RSE constitue une autre voie d'étude à souligner.

Actuellement, plusieurs recherches dérivées de cette thèse sont en cours de développement :

- un article qui fait le point sur le rapport entre la communication interne, le bien-être et le bonheur organisationnel.
- un texte qui aborde l'influence que le bonheur des employés et sa gestion par la communication interne peuvent avoir sur l'innovation des entreprises.
- une étude comparative internationale sur la gestion de la communication interne et du bonheur dans les entreprises cotées en bourse.
- plusieurs études de cas qui se concentrent sur des expériences concrètes développées avec succès dans le monde des affaires.
- une recherche approfondie sur la vision du Manager du Bonheur, son profil, ses fonctions et sa situation professionnelle.

Le développement de ces nouvelles lignes de recherche permettra également d'adopter des approches propositionnelles plus précises, adaptées aux besoins spécifiques et à la disponibilité budgétaire de chaque organisation et, dans l'ensemble, de contribuer à la compétitivité du tissu productif.

CAPÍTULO III. COMPILACIÓN DE TRABAJOS

3.1 Trabajo 1. Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018).

3.2 Trabajo 2. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española.

3.3 Trabajo 3. Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica.

3.4 Trabajo 4. El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken.

3.5 Trabajo 5. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros.

3.6 Trabajo 6. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.1. Trabajo 1. Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018).

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de la información*, 28(5), e280518. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

Resumen

La comunicación interna es un valor en alza en el entorno empresarial debido a su utilidad para aumentar el compromiso de los empleados hacia su organización. Por ello constituye un campo de interés tanto para investigadores como para el tejido empresarial, que puede rentabilizar los avances. El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de las empresas españolas que son reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna. Este estudio realiza un análisis secundario de datos obtenidos del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* entre 2014 y 2018, así como entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas entidades. Los resultados muestran la consolidación de medios como embajadores de marca y aplicaciones internas, así como la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y facilitar la gestión del cambio.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Felicidad laboral; Compromiso organizacional; Herramientas internas; Relaciones públicas; Marketing interno; Organizaciones; Empresas; Intranets; Rankings; *GPTW*; Premios; *OCI*.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.2. Trabajo 2. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española.

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), e290324. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Resumen

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha experimentado un amplio desarrollo en los últimos años mediante el uso de diversas herramientas, muchas de ellas asociadas a los avances tecnológicos. Sin embargo, en muchas organizaciones continúa ligada a los departamentos de recursos humanos al entender que está vinculada a la relación con los trabajadores. En este contexto, caracterizado por la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y posibilitar la gestión del cambio, se han introducido en las organizaciones los conceptos de felicidad y bienestar de la plantilla. Este trabajo profundiza en la relación de la comunicación interna y la felicidad y bienestar de los empleados a través de un cuestionario realizado a los responsables de comunicación interna de 82 empresas españolas que han sido reconocidas por sus acciones en comunicación interna por la consultora *Great Place to Work* y por el *Observatorio de Comunicación Interna*. Los resultados indican que la vinculación entre felicidad y comunicación interna es fuerte, pese a que el área de dirección de felicidad está muy poco implementada en las organizaciones españolas y a que en la mayoría de los casos depende del área de recursos humanos. En España el término más utilizado para designar este puesto es el de dirección de bienestar, seguido por el de dirección de felicidad y no tanto el término en inglés *Chief Happiness Officer*, como ocurre en otros países.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Felicidad laboral; Bienestar laboral; Compromiso organizacional; Herramientas internas; Relaciones Públicas; Marketing interno; Organización; Director de felicidad; Dirección de felicidad; Dirección de bienestar; *Chief happiness officer*; España.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.3. Trabajo 3. Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica.

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Tendencias en Comunicación interna en España y Latinoamérica. En Castro Higuera, A., Sandulescu Budea, A.M. y García-Orellán, R. (Coords). *Fórmulas Comunicativas de vanguardia*, (47-60). Editorial Pirámide, Madrid.

Resumen

En un contexto en el que el mercado publicitario cada vez está más saturado y donde las relaciones públicas hace tiempo que se convirtieron en el eje sobre el que las marcas construyen sus relaciones con sus públicos, la comunicación interna es un aspecto de suma importancia dentro de las empresas.

Con la pretensión de reconocer las iniciativas desarrolladas en España y Latinoamérica en este ámbito, el *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* otorga anualmente sus premios a las mejores prácticas. Este trabajo estudia el palmarés de la X edición de estos galardones con el objetivo de conocer las herramientas y estrategias que han sido reconocidas por la entidad por su valor en el ámbito de la comunicación interna a nivel español y en empresas latinoamericanas.

Los resultados indican que en los proyectos premiados por el *Observatorio de Comunicación Interna* se mantiene el uso de herramientas internas consolidadas al tiempo que se combinan con otras en soporte digital y con nuevas tendencias como la gamificación, el voluntariado corporativo, las redes sociales corporativas, los eventos internos o el *employee advocacy*.

Palabras clave

Comunicación interna; Relaciones públicas; Felicidad laboral; Compromiso organizacional; Herramientas internas



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.4. Trabajo 4. El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken.

Castro-Martínez, A., Pérez Ordóñez, C., y Villena Alarcón, E.A. (2019). El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso Workplace de Heineken. En Núñez Gómez, P., y de Vicente Domínguez, A. M. (Coords). *Gestión y formación audiovisual para crear contenidos en las redes sociales*, (577-592). Editorial McGraw Hill- Interamericana, Madrid.

Resumen

Las nuevas tecnologías han favorecido el surgimiento de novedosas herramientas de comunicación interna, como pueden ser las redes sociales corporativas. Esta investigación se centra en el caso de estudio de la red social Workplace que emplea la marca Heineken y que ha sido reconocida como buena práctica por los Premios del Observatorio de Comunicación Interna. A través de un diseño metodológico basado en la entrevista en profundidad y del estudio de material documental complementario se aborda el análisis de esta red social y de los beneficios que puede aportar. Los resultados indican que está teniendo un gran éxito y que facilita algunos procesos comunicativos, al tiempo que incrementa la participación de los trabajadores y sus niveles de satisfacción y felicidad.

Palabras clave

Comunicación interna; Redes sociales; Herramientas de comunicación; Comunicación organizacional; Bienestar laboral.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.5. Trabajo 5. Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros.

Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2019). *Engagement y comunicación interna: la estrategia organizacional de Admiral Seguros*. III Jornadas Científicas de Comunicación Organizacional de la AEIC. 30 y 31 de octubre, Sevilla.

Derivó en:

Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78. DOI: <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.04>

Resumen

La comunicación y su gestión se han convertido en un factor diferencial que permite a las marcas posicionarse en un mercado altamente competitivo. Así lo demuestra Admiral Seguros, filial española de la aseguradora multinacional Admiral Group PLC, que ha sido reconocida durante varios años por el ranking Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar. Esta investigación analiza la estrategia de comunicación interna de Admiral Seguros, con el objetivo de identificar las herramientas concretas a través de las cuales la organización vehicula su estrategia de comunicación interna, y determinar los mecanismos que emplea para fomentar el bienestar y la felicidad de su plantilla. Se opta por un diseño metodológico de estudio de caso único, cuyo análisis se realiza a partir de información secundaria de la propia empresa y la realización de entrevistas en profundidad a sus responsables de comunicación y de recursos humanos. Los resultados indican que Admiral Seguros desarrolla una estrategia planificada, integrada y organizada de comunicación interna, a la que contribuyen el uso de herramientas digitales como una aplicación que, entre otros elementos, permite a la plantilla expresar su satisfacción a través de iconos. También se realizan acciones en el espacio físico laboral que pretenden mejorar el clima organizacional y fomentar el bienestar general de los empleados, así como sus niveles de felicidad en relación con sus puestos de trabajo. Se concluye que la gestión estratégica de comunicación interna de Admiral Seguros resulta un valor intangible que posibilita un ambiente laboral satisfactorio y un aumento de los niveles de desempeño

y productividad de los trabajadores, quienes se sienten más vinculados emocionalmente a la marca.

Palabras clave

Comunicación; Relaciones públicas; Bienestar laboral; Satisfacción en el trabajo; Empresa; Admiral Seguros

3.6. Trabajo 6. Objetivos. Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon.

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). *Satisfacción laboral y gestión de comunicación interna: el caso Aon*. Xescom 2019- IV Simposio sobre Gestión de la Comunicación. Abril 2019, Porto (Portugal).

Resumen

El nivel de satisfacción con respecto al entorno laboral y las condiciones en que se desarrolla la actividad profesional son objeto de estudio desde el punto de vista de la productividad. En este sentido en los últimos años ha ganado presencia el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal como uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción profesional.

Sin embargo, la satisfacción laboral no solo atañe a la gestión de recursos humanos sino también a la gestión de la comunicación organizacional desde la perspectiva de las relaciones públicas y la comunicación interna, cuyo objetivo último es mejorar la imagen de la empresa entre sus públicos internos.

Con el objetivo de profundizar en el ámbito de la felicidad laboral desde el punto de vista comunicativo esta investigación se centra en el caso de estudio de la empresa Aon. Los resultados del estudio indican que esta correduría de seguros y consultoría de riesgos ha desarrollado diversas estrategias para potenciar la conciliación y aumentar la satisfacción de su plantilla, como un Plan de Flexibilidad, la aplicación del concepto de *smart working* o el lanzamiento de la campaña #AlguienTeEsperaEnCasa, enfocada a concienciar a sus trabajadores sobre la nueva forma de trabajar en la empresa para que sean capaces cambiar su mentalidad y así aprovechar mejor el tiempo propio.

Palabras clave

Comunicación interna; Relaciones públicas; Felicidad; Satisfacción laboral; Conciliación; Empresa.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

CAPÍTULO IV. BIBLIOGRAFÍA GENERAL



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

4. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
- Aceituno-Aceituno, P., Cea-Moure, R., Casado-Sánchez, J. L., y Ruiz-de-Azcárate-Varela, C. (2013). La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de *Crédit Agricole España*. *El profesional de la información*, 22(4), 326-332. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.jul.08>
- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., y Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/download/2697/2906>
- Admiral Seguros (2019). *Hablar, escuchar, inspirar*. <https://www.admiralseguros.es/cultura/>
- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy, *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>
- Aguadero-Fernández, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación un enfoque estratégico*. LID Editorial Mexicana.
- Aguerreberre, P. M. y Lorenzo, I. F. (2014). *Dirección empresarial para publicitarios*. Editorial Dykinson.
- Akgunduz, Y. y Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Alarcón, R. (2015). La idea de la felicidad. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 5(1), 2.
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132. <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/15175/179895>
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social.
- Aloy, J. A., Delgado, M. R., y Pérez, X. R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, (56). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520729023>

- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Álvarez-Nobell, A. y Muñoz Velázquez, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de comunicación*, 12, 7-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508754>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Anghel, B., Conde-Ruiz, J. I., y De Artíñano, I. M. (2019). Brechas salariales de Género en España. *Hacienda Pública Española*, (229), 87-119.
- Anolli, L. (2012). *Iniciación a la psicología de la comunicación*. Edicions Universitat Barcelona.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>
- Aportela Rodríguez, I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *Acimed*. 16(4). http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci041007.htm
- Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., y Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229. <https://doi.org/10.1108/00197851311323510>
- Arasanmi, C. N. y Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Argandoña, A. (2012). ¿Qué es y qué no es la responsabilidad social? *IESE-Business School. Universidad de Navarra*, OP-199.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID editorial.
- ARHOE (2019). Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Página web. <https://horariosenespana.com/>
- ARHOE (2020). Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Página web. <https://horariosenespana.com/>



- Arribas, A. (2005). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. *Razón y Palabra*, 11(48). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520653024.pdf>
- Arribas-Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=819/81932703>
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, 17(32), 107-144. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252005000100004&lng=es&tlng=es.
- Bakhtiari, P. y Jalilian, I. (2018). Effect of employee job satisfaction on organizational entrepreneurship. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(2), 145-152. doi: 10.22034/IJHCUM.2018.02.07
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, 46, 284-309. [10.1108/00251740810854168](https://doi.org/10.1108/00251740810854168)
- Barbeito-Veloso, M. L. y Perona-Páez, J. J. (2019). Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de *Blink*, los podcasts de BBVA. *El profesional de la información*, 28(5), e280511. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.11>
- Bardon, T. y Josserand, E. (2018). Management innovations from a foucauldian perspective: Time to take action. *M@n@gement*, 21(4), 1244-1263. <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1244.htm>
- Barel, Y. y Frémeaux, S. (2016). Bonheur au travail: les trois conditions de la réussite. *Gestion*, 41(2), 82-84. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2016-2-page-82.htm>
- Barger, P. B. y Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478695>
- Barquero Cabrero, J. D. y Castillo Esparcia, A. (2016). *Marco teórico y práctico de las relaciones públicas*. Editorial ESERP.
- Barquero, J. D., Pérez-Senac, R., y Barquero, M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Profit editorial.
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Ediciones Pirámide.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós Ibérica.
- Baudelot, C., Gollac, M., y Bessière, C. (2003). *Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France*. Fayard.

- Bauer, C. (2017). Work and Happiness in Calvin's Thought. *Revue d'histoire de la pensée économique, Classiques Garnier*, 2(4), 75-96. DOI: 10.15122/isbn.978-2-406-07355-0.p.0075
- Bauman, Z. (2001). *La posmodernidad y sus descontentos*. Ediciones Akal.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire: le «responsable du bonheur». *Gestion*, 44(2), 34-37. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-2-page-34.htm>
- Beck, U. (2001). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion.
- Becker, P.A. (2020). Work Alienation and Disengagement: Sexual Harassment and Uber. En Dhiman S. (eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, (1-27). Palgrave Macmillan, Cham. http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-02470-3_29-1
- Beger R. (2018) Employee (Internal) Communication. En Beger R., *Present-Day Corporate Communication*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0402-6_4
- Bekker, S. (2018). Flexicurity in the European Semester: still a relevant policy concept? *Journal of European Public Policy*, 25(2), 175-19
- Bennis, W. (1997). Becoming a leader of leaders. En Gibson, R. (ed.), *Rethinking the Future*, Nicholas Brealy Publishing.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Vizcaya: AEDIPE.
- Berganza, R. y García, M. C. (2005). Metodología y uso estratégico de fuentes estadísticas y bases de datos de contenidos de medios. En Berganza, R. y Ruiz San Román, J. A. *Investigar en comunicación*, 77-112. McGraw Hill.
- Berganza, R. y Ruiz-San-Román, J. A. (2005). *Investigar en comunicación*. McGraw Hill.
- Beuker, L., De Cia, J., Dervaux, A., Oriane, J. F., Pichault, F., y Travaglianti, F. (2016). Analyse qualitative interdisciplinaire du discours de travailleurs à l'aide d'un logiciel collaboratif: le cas de la flexicurity. *Recherches qualitatives*, 35(1), 29-56.
- Bevort, A. y Jobert, A. (2013). *Sociologie du travail: les relations professionnelles*. Armand Colin.
- Bevort, A., Lallement, M., y Nicole-Drancourt, C. (2006). *Flexicurity: la protection de l'emploi en débat*. La Documentation française.
- Bevort, A., Lallement, M., Jobert, A., y Mias, A. (2011). *Dictionnaire du travail*. Presses universitaires de France (PUF).
- Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail*. Presses universitaires de France (PUF).



- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Boniwell, I. y Chabanne, J. (2017). La psychologie positive appliquée au travail. *Le Journal des psychologues*, 346(4), 33-36. DOI:10.3917/jdp.346.0033.
- Bour, L. (2017, 24 de abril). Qu'est-ce qu'un Chief Happiness Officer ?, *Journal du CM*.
<https://www.journalducsm.com/2017/04/24/chief-happiness-officer-15569/>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM.
- Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., y Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work's perspectives. *Applied Ergonomics*, 89.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103209>
- Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., y Moreno, G. G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Editorial de Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Bulutlar, F. y Kamaşak, R. (2008). The relationship between organizational communication and job satisfaction: An empirical study of blue collar workers. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55484>
- Bunjak, A., Černe, M., y Wong, S.I. (2019). Leader–follower pessimism (in)congruence and job satisfaction: The role of followers' identification with a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 381-398.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0269>
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.
- Bustos, F. G. y i Prats, J. T. (2013). *Comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Campos, R. L. y Hernández, A. G. (2018). Expansión de la temporalidad y erosión de la relación de empleo estándar en España: ¿La irrupción de un nuevo paradigma de relación de empleo? *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(1), 35.
- Campos-Arenas, A. (2009). *Métodos mixtos de investigación: integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. Magisterio Editorial.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.

- Carrillo, V., Castillo Díaz, A., y Cabranes, L. G. (2006). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. *Hologramática*, 35-54.
- Carrillo, V., Castillo Díaz, A., y Jiménez, J. L. T. (2008). El "valor" de lo Intangible-La Gestión de la Reputación Corporativa. *Observatorio (OBS*)*, 2(4). <https://doi.org/10.15847/obsOBS242008123>
- Carrillo-Durán, M. V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*, 25(2), 272-278. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>
- Casas, S. B. y Klijin, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Rev Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-41. <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19>
- Castellacci, F. y Tveito, V. (2018). Internet use and well-being: A survey and a theoretical framework. *Research policy*, 47(1), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.11.007>
- Castillo-Esparcia, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 34, 193-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234351>
- Castillo-Esparcia, A. (2008). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4851611>
- Castillo-Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Editorial UOC.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Castillo.
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de la información*, 29(3), e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro-Martínez, A., Pérez-Ordóñez, C. D. L. Á., y Villena Alarcón, E. A. (2020). El uso de las redes sociales internas en la empresa: el caso workplace de Heineken. En Núñez Gómez, P., y de Vicente Domínguez, A. M. (coord.) *Gestión y formación audiovisual para crear contenidos en las redes sociales*, (577-592). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros.

- Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78.
10.12795/Ambitos.2020.i48.04
- Cebrián-Herreros, M. (2012). *Periodismo empresarial e institucional*. Comunicación social.
- Celma, D., Martínez-García, E., y Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
- Chabot, P. (2013). *Global burnout*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Cheney, G., Zorn Jr., T. E., Planalp, S., y Lair, D. J. (2008). Meaningful work and personal/social well-being organizational communication engages the meanings of work. *Annals of the International Communication Association*, 32(1), 137-185. <https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679077>
- Chiu S.N. (2015). Can Internal Communication Drive Business? An Overview of Its Strategic Values and Practice Tips. En Ng P., y Ngai C. (eds). *Role of Language and Corporate Communication in Greater China*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46881-4_11
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10, 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Clack, L. (2020) Employee Engagement: Keys to Organizational Success. En Dhiman S. (ed). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_77-1
- Comisión Europea (Comunicación de la Comisión al Consejo y el Parlamento Europeo) (2011). *Informe sobre «Más allá del PIB – evaluación del progreso en un mundo cambiante» (2010/2088(INI))*. Comisión Europea. <https://bit.ly/2DARJoY>
- Constantin, E. C. y Baias, C. C. (2015). Employee voice-key factor in internal communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191(2), 975-978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 356-373. <http://revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1160>
- Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. 3 La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC, Colección Dircom.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000.
- D'Almeida, N. y Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises*. Malakoff, Dunod, 8^a édition.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., y Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451311287862>
- Davezies, P. (2004). Souffrance au travail: le risque organisationnel. *Actes des journées médicales du CISME*.
- Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Organización Panamericana de Salud, 3^a ed.
- Dedahanov, A.T., Rhee, C., y Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link?, *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Dejours, C. (1999). Nouvelles formes d'organisation du travail, souffrance au travail et orientation. *Questions d'orientation*, 62, 51-66.
- Dejours, C. (2016). Note de travail sur la notion de souffrance. *Travailler*, (1), 145-154. <https://www.cairn.info/revue-travailler-2016-1-page-145.htm>
- Delassus, É. (2019). Le bonheur au travail: un exemple de mauvaise foi managériale? *Septième congrès de la Société de Philosophie des Sciences de Gestion (SPSG)*, May 2019. Paris: France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02133761/>
- De las Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I., y Paniagua-Rojano, F. J. (2018). *Gestión de la comunicación en las instituciones*. Pearson.
- De Neve, J.-E. C. y Ward, G. (2017). Does work make you happy? Evidence from the World Happiness Report. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/2EXDExy>
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- Del Pozo-Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Editorial Fragua.
- Del Pozo-Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Ediciones Universidad de Navarra-EUNSA.
- Del Río, O. y Velázquez, T. (2005). Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso. En Berganza, R. y Ruiz San Román, J. A., *Investigar en comunicación* (43-76). McGraw Hill.

- Deluga, R. J. y Perry, J. T. (1994), The role of subordinate performance and ingratiation in leader- member exchanges. *Group and Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Détrie, P. y Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Éditions Liaisons. 2ª edition.
- Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being. *Employee Relations*, 35(6), 630-647. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- Díaz De Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M., y Porras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, (75), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199518706040>
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies? *El profesional de la información*, 28(5). <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/diaz.html>
- Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate reputation review*, 8(4), 322-338. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540258>
- Durand, J. P. (2000). Combien y at-il de souffrance au travail? *Sociologie du travail*, 42(2), 313-322.
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0015>
- Edwards, M. (2012). Workforce engagement: case study of an award-winning leadership model. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), 132-138. <https://doi.org/10.1108/00197851211216736>
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Gestión 2000.
- Ellig, B.R. (2007). La función de los RRHH ¿está olvidando a los empleados? En Ulrich, D., Losey, M. R., y Lake, G. *El futuro de la dirección de recursos humanos* (286-292). Ediciones Deusto.
- El-Sholkamy, M. y Fischbach, T. (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>
- Escudero, J., Delfín, L. A., y Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Revista de Ciencia Administrativa*, (1), 7-10.

- Estudio de Comunicación y Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Estudio de Comunicación.
- Eurofound (2013): *Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo-2010*. EWCS. Eurofound. DOI: 10.2806/34660. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Eurofound (2015). *Sexta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo: 2015*. EWCS. Eurofound. DOI: 10.2806/422172. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Europa Press (2020, 13 de octubre). Gestha estima que la economía sumergida española es un 65% mayor que la europea al evadir 31.800 millones más. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/economia/fiscal-00347/noticia-gestha-estima-economia-sumergida-espanola-65-mayor-europea-evadir-31800-millones-mas-20201013165337.html>
- Facebook (2019). *Preguntas frecuentes de Workplace*. Workplace by Facebook. <https://www.facebook.com/workplace/faq/>
- Fernández, A. (2008): *¿Por qué trabajamos?: El trabajo entre el estrés y la felicidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fernandez, I. (2015). *Felicidad organizacional*. Ediciones B Chile SA.
- Feuvrier, M. P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise? *Management Avenir*, (2), 164-182. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-2-page-164.htm>
- Fidelis, A.C., Borelli, A., y Rech, J. (2015). A Relação entre Felicidade e Trabalho: Um Estudo Exploratório com Profissionais Ativos e Aposentados. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, (4), 1-18. <https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXV.2015.83>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Frayne, D. (2018). *Le refus du travail. Théorie et pratique de la résistance au travail*. Éditions du Détour.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. y Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106. https://www.researchgate.net/profile/R_Freeman/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance/li

- [nks/5893a4b2a6fdcc45530c2ee7/Stockholders-and-Stakeholders-A-New-Perspective-on-Corporate-Governance.pdf](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7_11)
- Frey, B. (2018). *Economics of Happiness*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7_11
- Gaitán Moya, J. A. y Piñuel Raigada, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Síntesis.
- Gálvez, M. y González, E. (2020). Una experiencia sobre la estructura de la comunicación interna en la Universidad. Caso: Centro de Comunicación Corporativa -UDLA Ecuador-. *Razón Y Palabra*, 24(107). <https://archivos.juridicas.profeco.unam.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1621>
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B., y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(2), 54-80. http://www.academia.edu/download/37061850/474-1605-1-PB_voluntariado_corporativo.pdf
- Garcés Giraldo, L. F. (2015). La virtud aristotélica como camino de excelencia humana y las acciones para alcanzarla. *Discusiones filosóficas*, 16(27), 127-146.
- García, A. E. y Echaves, C. (2017). Jóvenes aún más precarios: crisis económica y desigualdad laboral en España. *Cuadernos de Investigación en Juventud*, (2), 33-52.
- García, M. G. (1995). Comunicación y relaciones interpersonales. *Tendencias pedagógicas*, (2), 2-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2790951>
- García-Carbonell, N., Martín-Alcazar, F., y Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>
- García-Uceda, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*, 32 (7), 684-706.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Garduño Oropeza, G. y Zúñiga Roca, M. F. (2008). Organizaciones complejas, semiótica y cultura. *Convergencia*, 15(47), 39-71. <https://bit.ly/2Z8b3ga>
- Gavin, J. H. y Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gazabon, O., Alfredo, D., Villalobos Toro, B. I., De La Hoz Escorcía, S. M., Perez, M., y Jovana, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel

- organizacional. Una revisión del estado del arte. *Espacios*. 37(8).
<https://tinyurl.com/y2flsjyf>
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 129-138.
<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.119>
- Giraud, B., Yon, K., y Bérout, S. (2018). *Sociologie politique du syndicalisme*. Armand Colin.
- Gismera, E., Fernández, J. L., y Labrador, J. (2017). Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas. Una aportación desde la filosofía. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 16(16), 116-135.
<https://doi.org/10.7263/adresic-016-006>
- Gode, H.E., Johansen, W. y Thomsen, C. (2019). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability, *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 263-280.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>
- Goedert, N. (2012). Entre peine et souffrance, réflexion sur la fonction émancipatrice du travail. En Goedert, N. (2012). *Le travail: souffrance ou plaisir?* (11-24). L'Harmattan.
- Gómez-Diago, G. (2010). Triangulación metodológica: paradigma para investigar desde la ciencia de la comunicación. *Razón y Palabra*, (72),
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199514906018>
- Gotsis, G. y Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>
- Gray, D. y Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 138-154.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2017-0033>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63.
- Grueso Hinestroza, M. P., y Toca Torres, C. E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(37), 132-155.
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/391/758>
- Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (1992). Models of public relations and communication. En Grunig, J.E. (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y., y Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000.
- Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail: qu'en disent les scientifiques? *Environnement, Risques & Santé*, 17(5), 487-497. DOI: 10.1684/ers.2018.1218
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Usefulness and types of literature review, *Ene*, 9(2) <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Haldorai, K., Kim, W.G., Phetvaroon, K., y Li, J. (2020). Left out of the office “tribe”: the influence of workplace ostracism on employee work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2717-2735. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0285>
- Hassani, N. (2017). Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l’information et de la communication au service du bonheur au travail. *Communication management*, 14(2), 99-114. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2017-2-page-99.htm>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., y De Neve, J.E. (2020). *World Happiness Report*. ONU. <https://worldhappiness.report/>
- Hellstrom, T. (2014). *Leading happiness: leadership and happiness at work in certified B corporations, a qualitative study of leaders and employees to understand the influence of shared leadership on worker happiness within certified benefit corporations*. [Master thesis, Capstone Collection Paper N. 2707, SIT Graduate Institute in Brattleboro, Brattleboro, VT].
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández-Mogollon, R., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J.G., y Leal-Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376. <https://doi.org/10.1108/09534811011055377>
- Herrera, J. S. y Blanco, T. P. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Hook, C. (1981). *Studying classrooms*. Deakin University Press, School of Education.
- Hosie, P.J. y Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>

- Huang, J. y Yang, A. (2015). Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members. *Public Relations Review*. 41(3). 376-377. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.003>
- Huang, Y. T. y Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Human Resource Management International Digest (2008). HR team makes all the right connections at THUS: Key role of internal communications during period of expansión. *Human Resource Management International Digest*, 16(2), 17-19. <https://doi.org/10.1108/09670730810860672>
- IFOP (2020). *Bonheur, sens du travail et raison d'être: le regard des salariés français sur l'entreprise*. Paris: Institut d'études opinion et marketing en France et à l'international. <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2020/01/117022-pr%C3%A9sentation-pour-publication.pdf>
- Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., y Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2010): *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. INSHT. <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2015): *Encuesta nacional de Condiciones de Trabajo en España*. INSHT. <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/GENERALIDAD/ENCT%202015.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020). *Encuesta de Población Activa (EPA) Segundo trimestre de 2020*. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2015). *Encuesta nacional de Condiciones de Trabajo en España*. INSHT. <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/encuesta-nacional-de-condiciones-de-trabajo.-2015-6-ewcs.-espana>

- Jack, G. y Lehaney, B. (2001). Management and wellbeing in the UK. En *Mixed-Mode Modelling: Mixing Methodologies For Organisational Intervention*, 229-257. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0289-6_8
- Jaén-Díaz, M., Luceño-Moreno, L., García, J. M., y Rubio-Valdehita, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *eduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1), 3-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., y Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Jo Hatch, M. y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Kang, M. y Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., y Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kerr, S. y Von Glinow, M. A. (2007). El futuro de los RRHH: plus ça change, plus c'est la même chose. En Ulrich, D., Losey, M. R., y Lake, G, *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46. <https://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kraybill, K. (2003). Creating and maintaining a healthy work environment: a resource guide for staff retreats. *National Health Care for the Homeless Council*, 45. <https://bit.ly/3jQOEMf>
- Lee, Y. y Kim, K. H. (2020), Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>
- Linke, A. y Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348. <https://doi.org/10.1108/13632541111183361>

- Lobo, F. M. (2007). Flexiseguridad, bienestar y cohesión social. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 1, 145-160.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- López, S. F. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea Ediciones.
- Loriol, M. y Leroux, N. (2015). *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. Éditions Erès.
- Lozano Ramírez, M. (2016). El Marketing Interno Como Proceso De Aprendizaje Organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 87-97. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n2-2016/RIAF-V9N2-2016-7.pdf>
- Lu, L., Shih, J. B., Lin, Y. Y., y Ju, L. S. (1997). Personal and environmental correlates of happiness. *Personality and individual differences*, 23(3), 453-462. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)80011-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)80011-6)
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., y Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Malhotra, N., y Ackfeldt, A. L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>
- Marques, J. F. (2017). Oh, what happiness! Finding joy and purpose through work. *Development and Learning in Organizations*, 31(3), 1-3. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2016-0108>
- Márquez Romero, R. y Moret Barillas, J. (2020). Los empleados como prosumidores: Gestionar la comunicación organizacional con el stakeholder interno. *Razón Y Palabra*, 24(107). <http://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1620>
- Masrouki, S. (2019). Les tiers-lieux en tant qu'espaces de travail: effet de l'élément naturel sur le bien-être au travail. [Journée Doctorale SHS du Grand-Est, Nancy, France]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02323766>
- Mayfield, J. y Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Medina Aguerrebere, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 2(1), 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818627>
- Mehra, P. y Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? *International Journal of*

- Organizational Analysis*, 27(3), 524-547. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R. y Robinson, K. L. (2018). It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 470-491. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2018-0065>
- Men, L. R. y Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Méndez, N. R. (2012). 10 años de Great Place to Work en España. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 25(266), 54-59.
- Meng, J. y Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meng, J. y Berger, B. 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>
- Meng, J. y Pan, P. L. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.005>
- Michael, T. (2013). *Los orígenes de la comunicación humana*. Katz Editores.
- Mínguez Arranz, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *Revista ZER*, 5(8). <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/17426/15201>
- Miquel Segarra, S. y Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. *RAEIC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. <http://revistaaic.eu/index.php/raaic/article/view/184/162>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. <https://www.redalyc.org/html/778/77846055007>
- Molina, C. (2017). Hacia una comunicación corporativa transmedia. *adComunica*, (14), 259-265. <https://www.raco.cat/index.php/adComunica/article/download/343053/434208>

- Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 99-110. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2010-2-page-99.htm>
- Montreuil, V.-i., Lauzier, M., y Gagnon, S. (2020). A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI): A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0127>
- Moorman, R.H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morán, M. C., Fínez, M. J., y García Fernández-Abascal, E. (2017). Sobre la felicidad y su relación con tipos y rasgos de personalidad. *Clínica y Salud*. 28(2), 59-63. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.11.003>
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *MEDICINA y SEGURIDAD del trabajo*, (57), 1-262. <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Moreno Jiménez, B. y Baez Laón, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. INSHT. <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación*, (22), 7-22. <https://tinyurl.com/y4gx3o6g>
- Morris, J. A. y Feldman D., C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *AMR*, (21), 986–1010, <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Muñiz-Velázquez, J. A. y Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, (124), 90-109. <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/viewFile/193/62>
- Najeh, H. (2019). The function "Chief happiness officer" and the double performance Reality and perspectives in African countries Case of B2S Morocco. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, (2), 18-29. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.03>
- Naranjo-Valencia, J. C. y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

- Neill, M. S. y Jiang, H. (2017). Functional silos, integration & encroachment in internal communication. *Public Relations Review*, 43(4), 850-862. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.009>
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis, I. (Ed.). *Estrategias de Investigación cualitativa*, (213-234). Ediciones Gedisa.
- Neto, C. F. y Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, (34), 47-72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Nigro-Cardia, A. (2004). Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen–unidade Resende. *Production*, 14(2), 6-17. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000200002>
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., y Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2019). *El Observatorio de Comunicación Interna entrega los X Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>
- OCDE (2015). *Transformando las políticas, cambiando vidas*. OCDE. <https://www.oecd.org/statistics/5WF%20Summary%20Report%20Espagnol.pdf>
- OCDE (2017). *Cómo va la vida en España 2017*. OCDE. <https://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Spain-in-Espagnol.pdf>
- OCDE (2020). *Better life Index*. OCDE. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/>
- OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Oliván, J. B. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1533-1536. DOI: 10.1016/j.sbspro.2017.02.241
- ONU (2017). *La ONU celebra el Día Internacional de la Felicidad*. Organización de naciones Unidas. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/03/la-onu-celebra-el-dia-internacional-de-la-felicidad/>
- Origo, F. y Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe. The importance of perceived and actual job stability for well being at work. *Labour Economics*, 16, 547–555.

- Otero Alvarado, M.T. (Ed.) (2001). *Relaciones Públicas y Protocolo*. Laurea.
- Oxfam Intermón (2019). *QUIEN PARTE Y REPARTE La huella en la desigualdad de las empresas del IBEX 35*. Oxfam Intermón España.
- Paniagua-Rojano, F. J., Gómez Calderón, B. J., y Fernández Sande, M. (2012). La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18, 691-701. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40948
- Paschoal, T., Torres, C. V., y Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/download/813/810>
- Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 2, 180-195.
- Peña-Acuña, B. y Batalla-Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Editorial Dykinson.
- Peña-Acuña, B., Caldevilla-Domínguez, D., y Batalla-Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974552.pdf>
- Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., Garcés, S. A., y Sánchez, A. M. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, (45), 16-33. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6282840.pdf>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., y Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007&lng=es&tlng=es
- Peters, E. E. (1996). *Chaos and order in the capital markets: a new view of cycles, prices, and market volatility*. John Wiley & Sons.
- Peze, M. (2012). Les athlètes de la quantité. En Goedert, N. (2012). *Le travail: souffrance ou plaisir?* (11-24). L'Harmattan.
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance?, *A study of firms in Vietnam. Journal of Economics and Development*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1108/JED-06-2019-0003>

- Pintado-Blanco, T. y Sánchez-Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., y McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones, Revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades*, (60), 37-42.
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 3ª ed. ESIC Editorial.
- Pouliakas, K. y Theodossiou, I. (2010). Differences in the job satisfaction of high- paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1), 1–29.
- Prado, J. F. U. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Editorial El Manual Moderno.
- Prata, N. y Cordeiro Martins, H. (2017). Brand radio: La segmentación personalizada como modelo de negocio. *Revista de la Asociación Española De Investigación de la Comunicación*, 4(7), 77-85. <http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/88>
- Proctor, C. (2014). *Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction*. [Doctoral dissertation, Southern Utah University. Department of Communication]. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjyNGH6MPhAhWrzYUKHaNNCOMQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.suu.edu%2Fhss%2Fcomm%2Fmasters%2Fcapstone%2Fthesis%2Fproctor-c.pdf&usg=AOvVaw2Yjh6Fw38tyF8TEUKNmftP>
- Puebla-Martínez, B. y Farfán Montero, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113-126. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>
- Quintana Hernández, J. M. (2012). ¿Flexibilidad laboral, flexiseguridad o flexplotación? *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (26), 131-159.
- Quintreau, L. (2015). *Le moi au pays du travail: un état des lieux*. Plein jour.
- Quirke, B. (2017). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Routledge.

- Raj, A. B. (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>
- Ramos Padilla, C. G. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Trillas.
- Randstad (2017a). *Horas extraordinarias*. Randstad Workmonitor. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/los-trabajadores-espanoles-realizaron-mas-de-133-millones-de-horas-extraordinarias-en-2016/>
- Randstad (2017b). *Empleo a tiempo parcial*. Análisis Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-14-por-ciento-de-los-ocupados-en-espana-trabaja-a-tiempo-parcial-la-tasa-mas-baja-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- Randstad (2019). *Las horas extra remuneradas superan los 166 millones tras cinco años de incremento consecutivos*. Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/las-horas-extra-remuneradas-superan-los-166-millones-tras-cinco-anos-de-incremento-consecutivos/>
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., y Siddique, M. 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/JSBED-11-2016-0185>
- Ravina Ripoll, R., Villena Manzanares, F., y Gutiérrez Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. <https://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rego, A. y e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Renwick, D. (2003). HR managers: guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, 32(3), 341-359. <http://doi.org/10.1108/00483480310467651>
- Riemke-Gurzki T. (2017) The Digital Transformation in Internal Corporate Communication, Collaboration and Media. En Friedrichsen M., y Kamalipour Y. (eds). *Digital Transformation in Journalism and News Media. Media Business and Innovation*. Springer, Cham. http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-319-27786-8_36
- Robertson, I. y Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.



- Rodríguez, E. M., Vázquez, E. B., y Rodríguez, A. A. B. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de educación*, 40(5), 1-9. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1507Maranon.pdf>
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez-Muñoz, A., y Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700148/pdf?md5=c3bbd6c7835d245aebbb7fc69b41fb7c&isDTMRedir=Y&pid=1-s2.0-S1576596213700148-main.pdf&valck=1>
- Rogala A. y Bialowas S. (2016) Functions and Objectives of Internal Communication. En Rogala A., y Bialowas S., *Communication in Organizational Environments* (65-97). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3_3
- Rojas Orduña, O. I. (2012) *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*. 3ª ed. Editorial ESIC.
- Román, S. M. (2018). Las políticas del mercado de trabajo como factor de intensificación de precariedad laboral y exclusión social. *Prisma Social: revista de investigación social*, (23), 331-352.
- Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B., y Ravina, R. (2019). Comunicación para la efectividad laboral y el Happiness Management: revisión crítico-analítica de la literatura. *Revista Mundo Indess*, 1(1), 17-27. <https://bit.ly/2F2nTph>
- Romero, M. y Fuentes, D. (2017). Tasa de paro estructural en la economía española: estimaciones, consecuencias y recomendaciones. *Cuadernos de Información económica*, (257), 49-57. <https://www.afi.es/webAfi/descargas/1630308/1413285/cuadernos-de-informacion-economica-funcas-tasa-de-paro-estructural-en-la-economia-espanola-estimaciones-consecuencias-y-recomendaciones-maria-romero-y-daniel-fuentes.pdf>
- Roussay, P. (2007). Souffrance et plaisir au travail. *Le Journal des psychologues*, (6), 34-38. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2007-6-page-34.htm>
- Ruck, K. y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>



- Ruck, K., Welch, M., y Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Ruiz Mora, I. (2013). Responsabilidad Social y Relaciones Públicas: Teorías para una relación. *Actas–V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social–V CILCS–Universidad de La Laguna. Actas on-line*. http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/130_Ruiz.pdf
- Ruiz-Alba, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, (1), 67-86. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
- Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F., y Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), 1113-1144. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.455>
- Ruizalba, J., Vallespín, M., y González-Porras, J. (2014) El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar* 4(1), 45-58. <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/fc80503d89460e3ec3e2b94fad0b2e736d364d7ed987c2a0ecaf28c1b64c34dc/332123/Ruizalba%20et%20al.2014.%20Vol%20corporativo%20empr%20fam.%20Revista%20Emp%20Familiar.pdf>
- Safy-Godineau, F., Carassus, D., y Fall, A. (2019). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales: quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents? *@GRH, De Boeck Supérieur*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-02152935/>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (58), 18-23. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., y Fernández-Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., y Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Monte, P.-G. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations*, 42(4), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0366>
- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., y Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Salvatori, A. (2010). Labour contract regulations and workers' wellbeing: International longitudinal evidence. *Labour Economics*, 7(4), 667-678.
- Sánchez-Malpica, J. T. (2017). *Gefes: Líderes capaces de medir los beneficios intangibles de los colaboradores para transformarlos en tangibles*. [Seminario de Grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia]
- Sánchez-Vázquez, J. F. y Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://dx.doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., y Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/download/961/958>
- Santoro, E. (1976). *Efectos de la comunicación*. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL). <http://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/33723>
- Sarnin, P., Bobillier-Chaumon, M. É., Cuvillier, B., y Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail: acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie*, (3), 251-261. <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2012-3-page-251.htm>
- Sattayaraksa, T. y Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schramm, W. (1965). *La ciencia de la comunicación humana*. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, CIESPAL. <https://bit.ly/355G0oN>
- Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D., y Stephenson, C. M. (2015). Considerations for Incorporating



- "Well-Being" in Public Policy for Workers and Workplaces. *American journal of public health*, 105(8), e31–e44. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302616>
- Scott, D. E. (2008). Happiness at work. *Flanurse*, 56(4), 16. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.605.2406&rep=rep1&type=pdf>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Sender, G. y Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764-787. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/download/1244/1240>
- Server Izquierdo, R. J. y Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (53) 137-161. <https://www.redalyc.org/html/174/17405311/>
- Séneca, L. A. (2018). *Sobre la felicidad*. Editorial Verbum.
- Senge, P (1994): *La quinta disciplina*. Garnica.
- Sievert, H. y Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public relations review*, 43(5), 894-903. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Simbula, S. y Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117-125. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., y Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Sithey, G, Thow, A., y Mu Li, M. (2015). Felicidad nacional bruta y salud: lecciones desde Bhután. *Boletín de la Organización Mundial de la Salud*, 93,514. doi: 10.2471/BLT.15.160754 <http://www.who.int/bulletin/volumes/93/8/15-160754/es/>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., y Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, L. y Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.



- Spreitzer, G. y Porath, C. (2016). Créer une performance durable. *Harvard Business Review*, décembre 2015-janvier 2016.
- Stamp, G. y Stamp, C. (1993). Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structures. *International Journal of Career Management*, 5(3). <https://doi.org/10.1108/09556219310038846>
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., y Tevameri, T. (2019). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>
- Tanquerel, S. y Condor, R. (2020). Chief Happiness Officer: quelles contributions au bien-être en entreprise? *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (2), 5-18). <https://doi.org/10.3917/geco1.140.0005>
- Tanwar, K. y Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thomasse, P. F. (2008). *Travail social, le défi du plaisir: paroles d'assistantes sociales*. Editions L'Harmattan.
- Timoteo Álvarez, J. (1997). Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas. *Historia y comunicación social*, 2, 251-258. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=192251>
- Timoteo Álvarez, J. (2013). *El manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Timoteo Álvarez, J. (2015). La explosión inducida de los intangibles. En Timoteo Álvarez, J. (Ed). *Los intangibles en el valor de las empresas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Tiwari. B. y Lenka, U. (2019). A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
- To, W. M., Martin Jr., E. F., y Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Too, L. y Harvey, M. (2012). "TOXIC" workplaces: the negative interface between the physical and social environments, *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3),171-181. <https://doi.org/10.1108/14630011211285834>
- Tsarenko, Y., Leo, C., y Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>

- Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., y Mínguez González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>
- UGT (2020). *Es urgente legislar sobre la discriminación salarial hacia las mujeres*. Vicesecretaría General- Departamento de la mujer trabajadora UGT.
- Ulloa, C., Apolo, D., y Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2), 287-301.
- Ulrich, D., Losey, M. R., y Lake, G. (2007). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ediciones Deusto
- Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., y Scapolan, A.C. (2020). Multiplex boundary work in innovation projects: the role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation, *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338>
- Valero-Oteo, I. (2019). La transformación del trabajo en España desde los años setenta hasta hoy: una mirada generacional. *Studia Politicæ*, (47), 45-70.
- Valero-Pastor, J. M. y Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154- 1172. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1376/59es.html>
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376>
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., y Van Veldhoven, M. (2012). Employee wellbeing and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Vanhée, L. (2013). *Happy RH: Le bonheur au travail, rentable et durable*. La Charte, Professional Publishing.
- Van-Riel, C. (2008). Creating a Strategically Aligned Workforce. *Corp Reputation Rev* 11, 351–359. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.29>
- Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 144-150. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>
- Vargas, P. J. J. (2017). La economía y el empleo sumergido en España. *Revista de información laboral*, (9), 61-73.
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264.

https://www.researchgate.net/profile/Anselmo_Vasconcelos/publication/243462913_Broadening_even_more_the_internal_marketing_concept/links/53fb578d0cf20a4549707233/Broadening-even-more-the-internal-marketing-concept.pdf

- Vattimo, G. (2003). *En torno a la posmodernidad* (Vol. 9). Anthropos Editorial.
- Vázquez, A. (2007). Reconceptualizando la empresa, revolucionando la organización. En VV.AA. *Organización empresarial* (109-119). Deusto.
- Vera, A. (2014). Director general de felicidad. *Círculo de escritores, Universidad Iberoamericana Puebla*. <http://hdl.handle.net/20.500.11777/2102>
- Verčič, A. T. y Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T., Verčič, D., y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. [10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019)
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., y Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & critical care nursing*, 48, 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Viebrock, E. y Clasen, J. (2009). Flexicurity and welfare reform: a review. *Socio-Economic Review*, 7(2), 305-331.
- Vilanova, N. (2016). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. 4ª ed. Plataforma Editorial.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial. *Revista Mexicana de Comunicación*, 98, 1-8.
- Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação E Sociedade*, 8, 101-113. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)
- Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6), 1159-1170. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Vinuesa, M., L. (2005). La encuesta. Observación extensiva de la realidad social. En Berganza, R. y Ruiz San Román, J. A., *Investigar en comunicación*, (77-112). McGraw Hill.
- Viñarás Abad, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y hombre: revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación*

- y *humanidades*, (9), 59-73.
<https://comunicacionyhombre.com/article/estrategias-comunicacion-generar-confianza/>
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., y Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172–188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Wang, Y., Berens, G., y Van Riel, C. B. (2012). Competing in the capital market with a good reputation. *Corporate Reputation Review* (2012) 15, 198–221. doi:10.1057/crr.2012.7
- Wang, C. y Cardon, P.W. (2019). The networked enterprise and legitimacy judgments: why digital platforms need leadership, *Journal of Business Strategy*, 40(6), 33-39. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2019-0073>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Routledge.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Welch, M. y Jackson, P. R. (2007), Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Weman, T. y Kantanen, H. (2018). Communicative Leaders, Creative Followers?, *Public Relations and the Power of Creativity. Advances in Public Relations and Communication Management*, 3, 57-72. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003004>
- Whitener, E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Wilden, R., Gudergan, S., y Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. doi: [10.1080/02672570903577091](https://doi.org/10.1080/02672570903577091)
- Williams, R. L. (1992). *Historia de la comunicación* (Vol. 2). Bosch.
- Wills-Espinosa, N., Ceballos-Icaza, M., Sadi, G., y Ancin-Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>

- Wimmer, R. D. y Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Paidós Ibérica.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Editorial Tecnos.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson.
- Yarza, I. (1996). Ética y dialéctica. Sócrates, Platón y Aristóteles. *Acta Philosophico*, (5), 293-315.
- Yin, R. (1994). *Applications of case study research*. Sage Publishing.
- Yue, C. A., Men, L. R., y Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zarapuz Puertas, L. (2016). *Las horas extras no pagadas, explotación laboral más allá de la precariedad*. Secretaría confederal de Acción Sindical de CCOO.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., y Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing, *Employee Relations*, 37(3), 354-379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>
- Zuraik, A. y Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>