



Influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout. El rol moderador de la satisfacción con la vida

Yoiver Giraldo Quintero

Tesis doctoral presentada para optar al título de Doctor en Administración

Directora : Adriana Ángel Botero, Doctor (PhD) en Communication Studies

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Doctorado en Administración
Manizales, Caldas, Colombia
2026

Cita	(Giraldo Quintero, 2026)
Referencia	Giraldo Quintero, Y. A. (2026). <i>Influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout. El rol moderador de la satisfacción con la vida</i> . [Tesis doctoral]. Universidad de Manizales. RIDUM:
Estilo APA 7 (2020)	Repositorio Institucional Universidad de Manizales.



Doctorado en Derecho, II

Línea de Investigación Gerencia del Talento Humano.

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [Chat GPT y Claude], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Antecedentes investigativos.....	16
1.2 Antecedentes prácticos.....	20
1.3 Preguntas de investigación.....	21
1.4 Objetivos	22
1.5 Justificación	23
2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Teoría de enlace Demandas y Recursos Laborales.....	29
2.2. Teoría de la Comunicación interna (CI)	31
2.3 Teoría de la Satisfacción con la comunicación interna y su medición (SCI)	33
2.4. Teoría del Síndrome de Burnout y su medición (SB).....	38
2.5. Constructo Satisfacción con la vida y su medición (SV).....	40
2.6. Relaciones de la satisfacción con la comunicación interna y el burnout.....	43
2.7. Modelo teórico y formulación de hipótesis	45
3. CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	60
3.1. Tipo de estudio.....	60
3.2. Diseño de investigación	62
3.3. Población y muestra.....	62
3.4. Técnicas e instrumentos.....	64
3.5 Recolección de datos.....	67
3.6 Sistematización y análisis de datos	69
4. CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	71
5. CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	83
5.1. Análisis del Modelo Estructural.....	83
5.2. Satisfacción con la Comunicación Interna y Agotamiento Emocional (H1).....	84
5.2.1. Satisfacción con la Comunicación Interna y Cinismo (H2).....	86
5.2.2. Satisfacción con la Comunicación Interna y Eficacia Profesional (H3).....	88
5.2.3. Análisis del rol moderador de la Satisfacción con la Vida (H4, H5, H6).....	90
5.2.4. Sobre influencia de variables de control.....	94
5.2.4.1. Antigüedad.....	94
5.2.4.2. Edad	94
5.2.4.3. Modalidad de trabajo	95
5.2.4.4. Nivel de cargo	96
5.2.4.5. Sexo.....	96

5.2.5. Validación del instrumento ICSQ	98
6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	107
7. CAPÍTULO 7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	111
8. CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
9. CAPÍTULO 9. ANEXOS.....	136

Lista de tablas

Tabla 1. Estudios previos sobre comunicación, burnout y satisfacción con la vida	18
Tabla 2. Dimensiones de los dos instrumentos para medir la satisfacción con la comunicación interna	36
Tabla 3 Resultados VIF para sesgo por método común.....	71
Tabla 4 Resultados de la validez convergente del modelo de medición utilizado en el estudio	72
Tabla 5 Evaluación de la validez discriminante del modelo de medición	76
Tabla 6 Evaluación del modelo de medición de segundo orden: Satisfacción con la Comunicación Interna	77
Tabla 7 Resultados del modelo estructural (relaciones e hipótesis)	78

Resumen:

El objetivo principal de esta investigación doctoral fue establecer la influencia de la satisfacción con la comunicación interna (variable independiente) sobre el síndrome de burnout (variable dependiente) en trabajadores colombianos del sector servicios, examinando el rol moderador de la satisfacción con la vida (variable moderadora).

El estudio se enmarcó en la teoría de las demandas y recursos laborales, adoptando un diseño metodológico pospositivista con enfoque cuantitativo y transversal. La muestra estuvo conformada por 403 empleados de organizaciones medianas y grandes del sector servicios en Colombia. Los instrumentos aplicados fueron el Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ), el Maslach Burnout Inventory-GS (MBI-GS) y la Satisfaction With Life Scale (SWLS). Los datos fueron analizados mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM).

Los resultados confirman que la satisfacción con la comunicación interna influye significativamente en las tres dimensiones del burnout: agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. La satisfacción con la vida no moderó ninguna de las relaciones. Adicionalmente, el análisis de las variables de control reveló que la antigüedad se asocia positivamente con el agotamiento emocional y el cinismo, mientras que el nivel de cargo muestra efectos protectores en las tres dimensiones del burnout. La modalidad de trabajo también resultó significativa, evidenciando que las modalidades flexibles se relacionan con menores niveles de agotamiento emocional.

Los hallazgos proporcionan evidencia robusta sobre cómo la comunicación interna, conceptualizada como recurso organizacional estratégico, contribuye tanto a la prevención del desgaste laboral como a la promoción del bienestar profesional, con implicaciones directas

para el diseño de estrategias comunicativas efectivas en la gestión del talento humano y la prevención del burnout en organizaciones colombianas.

Palabras clave:

Comunicación Interna, Satisfacción Comunicación Interna, Burnout, Satisfacción con la Vida

Summary:

The main objective of this doctoral research was to establish the influence of satisfaction with internal communication (independent variable) on burnout syndrome (dependent variable) in Colombian service sector workers, examining the moderating role of life satisfaction (moderating variable).

The study was framed within the labor demands-resources theory, adopting a post-positivist methodological design with a quantitative and cross-sectional approach. The sample consisted of 403 employees from medium and large service sector organizations in Colombia. The instruments used were the Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ), the Maslach Burnout Inventory-GS (MBI-GS), and the Satisfaction With Life Scale (SWLS). The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results confirm that satisfaction with internal communication significantly influences the three dimensions of burnout: emotional exhaustion, cynicism, and professional efficacy. Life satisfaction did not moderate any of the relationships. Additionally, the analysis of control variables revealed that seniority is positively associated with emotional exhaustion and cynicism, while job level shows protective effects across all three dimensions of burnout.

Work arrangements were also significant, demonstrating that flexible arrangements are associated with lower levels of emotional exhaustion.

These findings provide robust evidence of how internal communication, conceptualized as a strategic organizational resource, contributes to both the prevention of burnout and the promotion of professional well-being, with direct implications for the design of effective communication strategies in human talent management and burnout prevention in Colombian organizations.

Keywords:

Internal Communication, Internal Communication Satisfaction, Burnout, Satisfaction with Life.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el mundo tienen una preocupación constante por incrementar su efectividad y aportar un mayor valor a sus usuarios, pero también por brindar calidad de vida a sus trabajadores, entendiendo que es el talento humano el principal impulsor de su crecimiento (Conrero y Cravero, 2019).

Esta dualidad ha llevado a profundizar en los aspectos que afectan tanto el desarrollo organizacional como el individual en los entornos laborales, siendo la comunicación interna y el síndrome de burnout dos de los factores con mayor relevancia por su impacto a nivel personal y corporativo (Castro y Díaz, 2020). A propósito, en los últimos años la comprensión de la comunicación interna ha pasado de una visión instrumental a una estratégica al convertirse en una herramienta capaz de influir en diferentes variables organizacionales de éxito (Cuenca y Verazzi, 2019), posicionándose “como una función crítica para las compañías, además de una especialidad en sí misma” (p. 16). Igualmente, la comunicación interna es vista como una herramienta de gestión por quienes investigan temas de recursos humanos (Vercic et al., 2012).

Por consiguiente, la influencia de la comunicación interna en las dinámicas organizacionales se ha ampliado, así como su estudio científico y práctico con el objetivo de encontrar nuevas relaciones (Lee y Yue, 2020), esto último, especialmente tras el surgimiento de la pandemia Córdid-19, periodo que según Leiter y Maslach (2024) y Men (2022) provocó transformaciones abruptas en dónde y cuándo trabajaban las personas, así como en las formas en que se comunicaban con sus colegas para el logro de los objetivos propios y de la organización.

Con relación a lo anterior, uno de los factores que ha despertado mayor inquietud respecto al bienestar de los empleados ha sido el síndrome de burnout, asociado al estrés crónico que puede sufrir una persona en su entorno de trabajo (Maslach y Jackson, 1981) y el

cual fue catalogado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como enfermedad laboral (OMS, 2022) con las implicaciones en el management que esta decisión conlleva, puesto que obliga a los líderes de las organizaciones a promover estrategias que mitiguen su aparición y así evitar repercusiones para la organización en sus aspectos sociales, productivos, legales, entre otros (Valsania, Laguía y Moriano, 2022).

Ahora, estudios previos han explorado relaciones entre la comunicación y el burnout. Por ejemplo, Leiter (1988) encontró que los trabajadores que se expresan en mayor medida sobre su trabajo, pero los cuales mantienen relativamente pocas relaciones informales y de apoyo con sus compañeros de trabajo, lo que está relacionado con la comunicación horizontal, tienden a tener mayores niveles de burnout. Por su parte, Leal, et al., (2015) hallaron que las habilidades comunicativas de los profesionales de la salud mitigan el incremento del síndrome de burnout y Hoeven, Jong y Peper (2006) encontraron que variables de comunicación como el clima de comunicación y el apoyo social percibido son predictores importantes del agotamiento emocional. Así mismo, Emold, et al., (2011) concluyeron que la autoeficacia comunicativa amortigua la aparición del burnout y promueve la autorrealización y Kim y Lee (2009) evidenciaron que la comunicación ascendente modera la relación entre el estrés y el agotamiento. Igualmente, en un análisis más cercano a la presente propuesta, Vermeir, et al., (2018) concluyeron en una investigación realizada en una población de enfermeras del occidente de Europa, que entre mayor satisfacción tuvieron estas profesionales con la comunicación y sus condiciones laborales, menor fue la intención de renunciar a sus trabajos, así como sus niveles de agotamiento emocional. Asimismo, Ćorić, et al., (2020) hallaron que una mayor satisfacción con la comunicación interna se relaciona positiva y significativamente con una mayor satisfacción con la vida.

No obstante, a pesar de los análisis previos expuestos, la literatura académica se ha enfocado principalmente en estudiar la relación de la satisfacción comunicativa con el burnout desde su dimensión más conocida como lo es agotamiento emocional, prestando un menor interés hacia las otras dos dimensiones de esta enfermedad laboral: cinismo y eficacia profesional. Es importante resaltar que esta última dimensión es la única escrita con una connotación positiva desde su formulación (Maslach y Leiter, 1996) puesto que está asociada a las expectativas del individuo frente a su trabajo y las convicciones que conserva respecto a su capacidad laboral y las preguntas del instrumento final están orientadas en este sentido (Oramas, et al, 2007). Ahora, los estudios en el tema no han considerado la inclusión de una variable moderadora como lo es la satisfacción con la vida, por lo que se identifica un vacío en el conocimiento respecto a la posible influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout, especialmente cuando se examina con la moderación de la satisfacción con la vida, entendiendo la satisfacción con la comunicación interna como el grado de utilidad y significado que los empleados le otorgan a los mensajes que reciben y a la percepción que tiene sobre la calidad de la comunicación con sus compañeros de trabajo y superiores (Downs y Hazen, 1977); y comprendiendo además que ninguna institución puede escapar a tener comunicación interna porque “es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización” (Charry, 2018, p. 26).

Así mismo, respecto al síndrome de burnout, Maslach y Jackson (1981) lo definieron inicialmente como una respuesta al estrés laboral prolongado caracterizada por actitudes y sentimientos negativos hacia el trabajo y hacia el propio rol profesional y que se manifiesta principalmente mediante una mayor percepción de agotamiento emocional, despersonalización y una reducida realización personal. Posteriormente, esta clasificación fue reestructurada para su estudio en profesionales no asistenciales o pertenecientes al sector de la salud, sintetizando, como lo indica Gil-Monte (2009) en las dimensiones de *agotamiento emocional* la cual es la

manifestación central del burnout y es entendida a partir de un estado de fatiga y falta de recursos emocionales que experimentan los individuos debido a las demandas emocionales del trabajo. Esta dimensión se manifiesta como un sentimiento de agotamiento físico y mental, donde los individuos sienten que han llegado al límite de sus capacidades para manejar las exigencias emocionales de su trabajo. *Cinismo*, se refiere a una actitud negativa, distante y despersonalizada hacia el trabajo, los clientes, y en ocasiones, hacia los propios colegas. Los individuos que experimentan cinismo pueden desarrollar una actitud de indiferencia o desapego hacia las responsabilidades laborales, perdiendo el sentido de compromiso y conexión con el propósito de su trabajo. Por último se encuentra la dimensión de *eficacia profesional*. Esta se caracteriza por una percepción del nivel de suficiencia y alcance de logros en el trabajo. Siendo así, los individuos que experimentan ineficacia profesional pueden sentir que sus esfuerzos no tienen impacto o que no están cumpliendo con sus expectativas personales o profesionales. Esta dimensión se relaciona con una disminución de la autoeficacia laboral, donde los individuos pueden cuestionar su competencia para realizar adecuadamente sus tareas y alcanzar metas laborales significativas. Por su parte, la satisfacción con la vida se refiere a la evaluación cognitiva y emocional global que una persona hace de su propia vida en relación con sus estándares y metas personales. Es decir, es un juicio subjetivo que una persona hace sobre la calidad de su propia vida en su conjunto (Dinner, et al., 1985).

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta este apartado, realizar un estudio sobre la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout con la moderación de la satisfacción con la vida es fundamental para entender cómo las empresas pueden mejorar la salud mental y el bienestar de sus trabajadores (Špoljarić y Verčič, 2022) al ser la comunicación interna un elemento clave en la gestión del talento humano y en la construcción de un ambiente laboral saludable (Men y Yue, 2019; Quin y Men, 2022), lo cual

tiene un impacto en la vida general de los trabajadores (Coric, Vokić y Verčič, 2020). Por lo tanto, se hace necesario investigar cómo la satisfacción con la comunicación interna influye en el burnout de los trabajadores para que así las organizaciones puedan implementar prácticas y estrategias comunicativas efectivas en pro de la disminución de esta enfermedad y la promoción de un talento humano más motivado, comprometido y cualificado (Mazzei y Ravasani, 2015) y así impulsar el desarrollo empresarial (Sinčić, Pološki y Verčič, 2020).

1. CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio del síndrome de burnout es actualmente uno de los temas que más interés suscita en la comunidad internacional por sus efectos en la salud y calidad de vida de los trabajadores (Jagannat, 2021; Reith, 2018). Más aún, teniendo en cuenta que los niveles de estrés de los trabajadores en todo el mundo han alcanzado niveles históricos (Gallup, 2024). Así, es adecuado resaltar que su auge ha sido tal en los últimos años que a partir del 1 de enero del 2022 la Organización Mundial de la Salud (OMS) incluyó a este síndrome como enfermedad laboral, con las implicaciones en la gestión del talento humano que esta decisión genera, pues obliga a los líderes de las organizaciones a promover estrategias que mitiguen la aparición del burnout en su personal y así evitar repercusiones económicas, fiscales y en la productividad general de sus compañías (Gallup, 2024). Maslach y Leiter (2022) señalaron recientemente que en la actualidad, en países como Estados Unidos, se pierden en promedio 500 mil millones de dólares y 550 millones de horas de trabajo anual debido al estrés en el trabajo, en gran parte causado por entornos laborales disfuncionales. Así mismo, sugieren cambiar la perspectiva de afrontamiento del burnout, la cual, según estos autores, aún parte de una visión personal en la que el trabajador debe ser quien busque alternativas para contrarrestar esta enfermedad, cuando las empresas también deben participar en este proceso. Ahora, Maslach y Leiter (2022) distinguen seis causas principales por las cuales se genera burnout desde los escenarios laborales: Sobrecarga de trabajo, falta de control, recompensas insuficientes, pérdida de comunidad, ausencia de equidad y conflicto de valores.

No obstante, se ha explorado poco cómo otras dinámicas y/o recursos de gestión con los que cuentan las organizaciones también pueden afectar los niveles de burnout de los trabajadores, ya sea incrementando o disminuyendo los mismos, aún cuando análisis anteriores han concluido que el agotamiento emocional ha sido reconocido como un problema

organizacional que requiere intervenciones gerenciales (Moss, 2021) a partir de los mecanismos de gestión que pueden influir en la no sólo laboral sino personal de los trabajadores y los cuales también pueden ser dirigidos a mitigar situaciones que afectan su compromiso, productividad (Atouba y Lammeres, 2020) e incluso su salud (Haar, et al., (2014). A propósito, uno de estos recursos en mención es la comunicación interna, puesto que como lo argumentan Kuhn, et al., (2019) la comunicación interna es en esencia una función de gestión. Carrière y Bourque (2009) respaldan este enfoque al mencionar que no hay gestión sin comunicación y desde esta óptica se ha enfatizado en la necesidad de su estudio desde las teorías gerenciales y organizacionales (Thompkins, 1987). Esto quiere decir, para efectos de esta propuesta, explorar cómo esta comunicación influye en el estrés prolongado que sufren los empleados y cómo actúa la satisfacción con la vida moderando esta relación.

Retomando con la importancia del burnout en la actualidad por los efectos que está generando en la salud y la calidad de vida de los trabajadores, en América Latina los datos son similares a países como Estados Unidos y China donde se presentan los mayores niveles. De acuerdo con Gallup (2024), el 44% de los encuestados en esta región manifestaron convivir en sus trabajos con altos niveles de estrés, siendo mayor el porcentaje en mujeres (51%) en comparación con los hombres (39%). Asimismo, los resultados de estrés prolongado afectan en mayor medida a los menores de 35 años (47%) que a personas mayores a esta edad (41%). Con relación a la modalidad de trabajo este estudio no halló diferencias en trabajadores que laboral totalmente remotos o que laboran bajo una modalidad híbrida con quienes lo hacen de manera presencial. Este reporte también evidencia que el reconocimiento de las prácticas de gestión en las organizaciones se relaciona con los niveles de estrés percibido, hallando que los empleados que trabajan en empresas con malas prácticas de gestión tienen casi un 60% más de probabilidades de estar estresados que las personas que trabajar en entornos con buena gestión.

Este informe además señala que el agotamiento se ha incrementado entre los líderes, ya que una cuarta parte de ellos se siente frecuentemente o siempre exhausto. A pesar de que muchos intentan enfrentarlo, suelen hacerlo de manera ineficaz.

Del mismo modo, este estudio encontró que una de las principales causas del estrés laboral está relacionado con que los empleados no cuentan con los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva y así incrementar su sensación de autoeficacia. Retomando a Maslach y Leiter (2022), esto puede generarse porque las empresas no se han fijado realmente en este origen y, por el contrario, tratan de resolver el problema con acciones puntuales como sesiones de relajamiento, lo que incluso puede llegar a ser contraproducente e incrementar el burnout y afectar la vida general de los empleados. En cambio, cuando disminuye el estrés y el trabajo es calificado como bueno y significativo se impacta el positivismo sobre la vida actual y futura en los trabajadores (Gallup, 2024).

Siendo así, en todos los casos los datos evidencian la necesidad de realizar mayores esfuerzos desde las organizaciones para incentivar una buena salud física y mental en sus empleados, puesto que como lo define Maslach (2004), este síndrome es una respuesta prolongada al estrés en el trabajo, un síndrome psicológico que nace de la tensión crónica producto de la interacción conflictiva entre el trabajador y su empleo. Por otro lado, el burnout ha trascendido las esferas empresariales logrando llamar la atención de reconocidas organizaciones internacionales, gubernamentales y por supuesto, de la comunidad científica quienes ante el incremento de los casos lo han llegado a calificar como un problema de salud pública (Lauracio y Ticona, 2020) que se origina especialmente por sobrecarga de trabajo y que se evidencia en mayor agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981). En este orden de ideas, durante la pandemia Córdid-19, la

preocupación por la salud mental de los trabajadores se incrementó en todo el mundo. El aislamiento, así como la adaptación a nuevos modelos laborales son dos de los factores que de acuerdo con la OMS (2022) más influenciaron en la presencia de estos, sumados a la sobrecarga de tareas (Kim, 2021). Con base en lo anterior, el análisis del burnout suscita un interés global en el que las empresas juegan un papel predominante, puesto que son estos escenarios y sus dinámicas los que enmarcan la posibilidad de un aumento o una disminución en la presencia de esta enfermedad (Carlotto y Cámara, 2017), como lo indican específicamente Maslach y Leiter (2022),

El desafío de prevenir el agotamiento es una cuestión de gestión organizacional más que una cuestión de salud personal. La evidencia de que un empleado está experimentando estrés crónico no siempre debe conducir a un plan de tratamiento personal. Más bien, debería impulsar esfuerzos para desarrollar estrategias más generales para mejorar las relaciones de los trabajadores con el lugar de trabajo. (p. 41)

Lo anterior evidencia que el síndrome de burnout es actualmente un tema relevante en todo el mundo por los efectos que puede tener en el bienestar de los trabajadores, así como en el desempeño general de las organizaciones (Hu, et al., 2022; Lu, 2021; Lan, et al., 2020; Seyyed Moharram, et al, 2019) en la satisfacción laboral (Annamalai, 2022; Jin, 2022; Shanafelt, et al., 2012; Caubet y Fuentenebro, 2019) en la productividad (Shanafelt, y Noseworthy, 2017, Van Bogaert, 2014) y en el compromiso organizacional (Bakker, Demerouti y Sanz, 2014, Schaufeli Taris y Van Rhenen, 2008), entre otros componentes que permiten a las empresas ser más o menos eficientes y responder adecuadamente a los requerimientos del mercado a través de las capacidades y recursos con los que cuenta su talento humano (Barney, 1991).

Por otro lado, las diferentes clasificaciones existentes para analizar el burnout, como se evidenció anteriormente, conllevan a la necesidad de realizar nuevos estudios sobre esta enfermedad laboral especialmente en profesionales no asistenciales donde las dimensiones de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional han tomado protagonismo y serán las adoptadas en este estudio, de acuerdo a su alcance y otros argumentos que se mencionan más adelante.

Si bien los estudios sobre la comunicación interna se han incrementado en la última década (Lee y Yue, 2020), las investigaciones se han enfocado principalmente en aclarar las definiciones del concepto y definir su alcance, así como explorar prácticas comunicativas efectivas. Son notablemente menores las indagaciones al respecto que se originan desde la percepción de los empleados y su correlación con otras variables que afectan su calidad de vida y su desempeño (Verčič, Verčič y Špoljarić, 2022).

1.1 Antecedentes investigativos

La presente sección ofrece un resumen ejecutivo de los antecedentes investigativos pertinentes al estudio. Es importante aclarar que un análisis mucho más amplio y profundo de la literatura se desarrolla en la introducción, en la construcción del problema de investigación y en el marco teórico, donde se incluyen las perspectivas teóricas, empíricas y conceptuales que sustentan el modelo propuesto. Por lo tanto, los antecedentes aquí presentados están desarrollados a modo de síntesis estructural, reuniendo los estudios más directamente vinculados con la relación entre comunicación interna, satisfacción comunicativa, síndrome de burnout y variables moderadoras asociadas al bienestar subjetivo.

Algunos estudios han analizado la relación entre la comunicación interna y el síndrome de burnout. Estos han centrado la atención principalmente en los procesos de comunicación entre médicos y personal de enfermería con pacientes (Bragard, et al., 2010; Passalacqua, 2012; Darban, 2016; Chang, et al., 2018, etc), las habilidades comunicativas como herramientas mitigantes de esta enfermedad (Babin, et al., , 2012; Tanriverdi, et a., 2013; Penberthy, 2018; Lozano, et al., 2020) y las estrategias comunicativas para prevenir el burnout (Karl y Fisher, 2013). De igual manera, Rahmán, et al., (2021) encontró que existe una correlación positiva entre la comunicación y las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización del burnout. Así mismo, Sangal, et al., (2021) halló que una mejor percepción de la comunicación con el líder se asocia con una menor percepción de estrés laboral. Igualmente, Atouba y Lammers (2020) concluyeron que un buen sistema de comunicación interna y la participación laboral de los empleados se convierten en elementos protectores contra el agotamiento emocional y Atouba (2018) halló que una buena adecuación de la comunicación interna y proporcionar espacios que fomenten la participación laboral pueden servir como elementos protectores ante la aparición del burnout.

También, las investigaciones sobre la relación entre la comunicación interna y la salud de los trabajadores han venido en auge en los últimos años, aunque aún con pocos avances. Análisis recientes (Lee y Li, 2020; Allenbaugh, et al., 2019; Green, et al., 2014; March, 2011; Stummer, 2008; entre otros) evidencian cómo la comunicación interna influye en el cuidado de la salud de los empleados. hora, Vermeir, et al., (2018) y Pepper (2006) sugieren que puede existir una relación significativa entre elementos asociados a la satisfacción con la comunicación y los niveles de estrés presentados por trabajadores, al encontrar que todas las dimensiones de satisfacción comunicativa se asociaron levemente con riesgo de agotamiento, siendo mayores estos resultados cuando los ítems asociados a la oportunidad de participación

fueron valorados desfavorablemente y menores al analizar la correlación referente a la comunicación con el supervisor y la información de la organización. Ahora, un aspecto relevante hallado específicamente por Pepper (2006) subraya que el agotamiento es mayor cuando “los empleados encuentran barreras para tener un equilibrio entre el trabajo y la vida” (p. 18). Sin embargo, estos estudios se centraron únicamente en personal de salud, específicamente en enfermeras de cuidados intensivos y críticos y en una subsidiaria holandesa. Además, los análisis recientes sobre la relación entre la comunicación interna y el síndrome de burnout son, por lo menos, muy incipientes, más aún cuando se vincula una variable moderadora como la satisfacción con la vida. Siendo así, existe una escasa evidencia científica sobre la incidencia que pueda tener esta variable en la relación entre la satisfacción que manifiestan los trabajadores con los elementos de comunicación presentes en sus organizaciones y los niveles de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional percibidos. Esta relación ha sido aún menos estudiada desde el enfoque de la satisfacción con la vida como variable moderadora.

Teniendo en cuenta lo anterior, los estudios mencionados demuestran la relevancia de seguir profundizando en cómo la comunicación interna a partir de sus distintas dimensiones contribuyen a explicar las percepciones del burnout. Ahora, con el propósito de facilitar la lectura de estos antecedentes se agrupan los principales en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1.

Estudios previos sobre comunicación, burnout y satisfacción con la vida

Estudio	Variables analizadas	Conclusiones
---------	----------------------	--------------

Leiter (1988)	Comunicación horizontal – burnout	Menores relaciones informales y de apoyo incrementan el burnout.
Hoeven, de Jong & Peper (2006)	Clima comunicacional, apoyo social – agotamiento emocional	La comunicación funciona como predictor del agotamiento.
Kim & Lee (2009)	Comunicación ascendente – agotamiento	La comunicación ascendente modera la relación entre estrés y agotamiento.
Emold et al. (2011)	Autoeficacia comunicativa – burnout	La autoeficacia comunicativa reduce el burnout y favorece la autorrealización.
Leal et al. (2015)	Habilidades comunicativas – burnout	Mejores habilidades comunicativas reducen el burnout en personal de salud.
Vermeir et al. (2018)	Satisfacción comunicativa – agotamiento emocional	Mayor satisfacción comunicativa reduce intención de renunciar y de agotamiento.
Ćorić et al. (2020)	Satisfacción comunicativa – satisfacción con la vida	Relación positiva y significativa entre ambas variables.
Atouba & Lammers (2020)	Comunicación interna – participación – agotamiento	La comunicación interna actúa como elemento protector del burnout.

Rahmán et al. (2021)	Comunicación – agotamiento emocional – despersonalización	La comunicación se correlaciona positivamente con dimensiones del burnout.
-------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

1.2 Antecedentes prácticos

En Colombia se ha evidenciado en los últimos años un incremento significativo en los problemas de salud mental que afectan a la fuerza laboral del país (La República, 2022). De acuerdo con el Ministerio de Salud, las organizaciones enfrentan el reto de fortalecer sus estrategias de promoción y prevención en salud mental con el fin de garantizar condiciones laborales más saludables y contar con empleados comprometidos y funcionales (Ministerio de Salud de Colombia, 2022). En respuesta a este panorama, diversas entidades estatales han impulsado prácticas orientadas a fortalecer el bienestar psicológico en los entornos de trabajo, dada la relación directa entre estas iniciativas, la productividad y el clima organizacional.

Los datos recientes confirman la magnitud del problema. El Burnout Index (2021) reporta que esta enfermedad laboral afecta en mayor proporción a las mujeres (70%) que a los hombres (56%). Asimismo, un estudio desarrollado por la firma Change Américas evidencia que cerca del 60% de los trabajadores en el país finalizaron el año 2022 con síntomas de burnout, especialmente aquellos ubicados entre los 25 y 40 años. Estas cifras no solo dan cuenta del incremento en los casos, sino también del nivel de preocupación que representan para la salud pública y laboral, lo que exige la formulación de estrategias organizacionales más integrales.

En el contexto colombiano, toda organización está obligada a implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, orientado a proteger la salud física y mental de sus trabajadores, tal como establece la Ley 1562 de 2012. Dentro de este marco, se observa una diversidad de enfoques en torno a la gestión de la comunicación interna: desde prácticas tradicionales hasta modelos más avanzados mediados por tecnologías digitales. Sin embargo, existe un vacío en la comprensión práctica sobre cómo la satisfacción con la comunicación interna se relaciona con la aparición o mitigación del síndrome de burnout, ya que no se han documentado antecedentes aplicados que integren ambas dimensiones en el ámbito organizacional colombiano.

Estudiar esta relación resulta particularmente relevante en un escenario donde el burnout continúa aumentando globalmente (Gallup, 2022) y donde sus causas, asociadas históricamente a las condiciones de trabajo, representan una responsabilidad directa para las organizaciones. Comprender la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en los niveles de burnout permite aportar evidencia necesaria para orientar decisiones organizacionales y fortalecer los recursos de gestión existentes. Asimismo, ofrece elementos para el diseño de prácticas comunicativas que contribuyan al bienestar psicológico de los trabajadores y, en consecuencia, al mejoramiento de su calidad de vida (Maslach y Leiter, 2022).

1.3 Preguntas de investigación

A partir de lo anterior, se proponen las siguientes preguntas de investigación.

General.

¿Cuál es la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout?

Específicas.

- ¿Cuál es la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el agotamiento emocional de los trabajadores?
- ¿Cuál es la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el cinismo de los trabajadores?
- ¿Cuál es la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en la eficacia profesional de los trabajadores?
- ¿Cuál es la moderación de la satisfacción con la vida en la influencia de la satisfacción con la comunicación en las dimensiones del síndrome de burnout?

Con base en estas preguntas se plantean los objetivos del estudio:

1.4 Objetivos**General.**

Establecer la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout de los trabajadores.

Específicos.

- Examinar la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el agotamiento emocional de los trabajadores.
- Reconocer la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el cinismo de los trabajadores.
- Verificar la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en la eficacia profesional.
- Determinar el papel moderador de la satisfacción con la vida en la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el síndrome de burnout.

1.5 Justificación

El presente proyecto de investigación busca llenar un vacío existente en la literatura científica respecto a la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout con la moderación de la satisfacción con la vida. Si bien han existido algunos acercamientos científicos en la relación entre la satisfacción comunicativa y el burnout (Pepper, 2006; Emol, 2011; Zhen, 2013; Rajesh y Suganthi, 2014; Atouba y Lammers, 2018; Vermeir, et al., 2018), esta relación no se ha indagado a partir del análisis de una variable moderadora como lo es la satisfacción con la vida, siendo por lo menos, casi inexistentes los acercamientos académicos.

Teniendo presente que la comunicación interna está inmersa en el día a día de las organizaciones (Verčič, 2024), tanto en sus interacciones como en sus procesos, y que un número creciente de académicos en el ámbito de la comunicación estratégica ha comenzado a destacar la importancia de abordar los sentimientos de agotamiento emocional y el desgaste de los empleados, estos son temas desafiantes que las organizaciones deben tratar de manera efectiva mediante mejores prácticas de comunicación (Gilkerson et al., 2018; Jiang et al., 2017).

En este orden de ideas, esta propuesta contribuirá a comprender de manera más integral la influencia que puede tener la satisfacción comunicativa de los empleados en el burnout percibido, al ser esta una patología laboral que impacta el rendimiento organizacional (Bottini, Slowiak y Kazee, 2024). Para su gestión, es necesario trascender su análisis tradicional y revisar nuevos elementos que puedan aumentar o mitigar el burnout, como la comunicación interna, de acuerdo con los intereses de este estudio. Asimismo, es importante adoptar una

perspectiva que destaque el impacto del entorno laboral en la vida de las personas y en el desempeño de las empresas, más allá del lugar de trabajo (Maslach y Leiter, 2022). Es decir, “centrarse en lo que puede estar mal en la relación entre la persona y la situación. Ya sea en el trabajo, en el hogar o en la comunidad, el individuo siempre está pensando y actuando dentro de un contexto más amplio” (p. 93).

Desde este enfoque, es fundamental para la literatura científica indagar las tres variables mencionadas en su conjunto, con el fin de establecer la influencia que estas pueden tener entre sí y, por consiguiente, en las dinámicas corporativas, para llevar a cabo una mejor gestión de cada uno de estos factores.

Igualmente, este análisis no sólo puede tener una alta contribución a la investigación académica sino en las estrategias que, desde las organizaciones, se han intentado implementar para mitigar la aparición y crecimiento de burnout en el mundo (OMS, 2022). En esta línea, Maslach y Leiter (2022) resaltan la necesidad de analizar el burnout cambiando el enfoque de análisis al entorno donde se desenvuelven los trabajadores e incluyendo “otros factores contextuales que pueden alterar la relación de una persona con el trabajo. En particular, estos tienen que ver con la vida no laboral de la persona: los ámbitos del hogar, la familia y los amigos, las actividades de ocio, los segundos trabajos y más” (p. 92). Desde esta óptica, es oportuno ahondar en la influencia que puede tener la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout no sólo desde una relación directa, sino vinculando una variable como la satisfacción con la vida que ampliaría el espectro de conocimiento sobre el tema, aún sin explorar desde la literatura académica.

Siendo así, todos los avances rigurosos que se generen para contrarrestar esta situación tanto desde la academia como desde los ejercicios prácticos son valiosos en cuanto permiten comprender mejor esta enfermedad laboral y así buscar alternativas eficientes para disminuirla. Los aportes que se realicen desde las diferentes disciplinas se convierten en insumos para la toma de decisiones al respecto; por su puesto, siendo una de estas disciplinas la comunicación, la cual incluso fue resaltada por Catalina Pinzón, Gerente de Desarrollo Organizacional de Change Américas, quien dijo: “Las organizaciones deben implementar estrategias que mitiguen este tipo de enfermedades, y pueden hacerlo mejorando la comunicación, el liderazgo e impulsando la transformación organizacional; como también la manera en que se lideran los procesos y cómo se afrontan las situaciones dentro de la organización” (Semana, 2022).

Lo anterior respalda la idea de que la comunicación interna es esencial en cualquier organización puesto que afecta directamente el desempeño (Titang, 2013), la satisfacción de los empleados (Vora y Patra, 2017), así como su salud mental (Quin y Men, 2022) y el bienestar general de los empleados (Khan, et al., 2022; Mazzei, 2014), lo que indica una alta incidencia de esta comunicación en el éxito organizacional (Ruck y Welch, 2012; Špoljarić; Raškaj y Verčič, 2022). Por consiguiente, realizar un estudio sobre la satisfacción con la comunicación interna y el síndrome de burnout es importante por varios motivos, los cuales se describen a continuación.

En primer lugar y como se indicó anteriormente, existe un vacío de conocimiento respecto a la influencia que puede tener la satisfacción con la comunicación interna en los niveles de síndrome de burnout con la moderación de satisfacción con la vida, lo que además ayudará a identificar los factores que contribuyen en mayor medida a la insatisfacción comunicativa y cómo la misma puede afectar al talento humano de las organizaciones. Esto es

importante puesto que se obtendrá información de valor para que las organizaciones puedan mejorar sus procesos comunicacionales en pro de mitigar el burnout y contribuir a mejorar la calidad de vida de sus empleados, lo que se convierte en otro argumento para llevar a cabo una tesis doctoral en este ámbito, entendiendo el alcance que puede tener en la gestión del burnout desde la comunicación no sólo a nivel de Colombia sino en otras regiones del mundo.

Por otro lado, se han llevado a cabo diversos análisis, principalmente en países europeos y en Estados Unidos, enfocados en correlacionar aspectos de la comunicación con el síndrome de burnout, pero se han centrado principalmente en empleados del sector de la salud. Estos estudios parten de la influencia del Maslach Inventory Burnout (Maslach, et al., 1986), creado específicamente para trabajadores de la salud. Sin embargo, la presente propuesta se aparta de ese enfoque y, en cambio, busca analizar la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout en empleados pertenecientes a otros sectores de la economía. Esto proporcionará nuevos conocimientos sobre cómo se desarrolla el burnout en actores distintos a los trabajadores de la salud.

Así mismo, este estudio podrá contribuir significativamente a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En primer lugar, aborda directamente el ODS 3: Salud y Bienestar, al examinar cómo la comunicación interna y el bienestar psicológico de los empleados están interconectados. Además, la propuesta también se alinea al ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, al investigar cómo la comunicación interna y la satisfacción con la vida influyen en el síndrome de burnout de los trabajadores, lo que aportará a la iniciativa mundial de construir empleos que favorezcan tanto el desarrollo personal como corporativo (ONU, 2022).

Por otro lado, esta investigación también proporcionará la posibilidad de aplicar la modificación que han llevado a cabo Vercic, Coric y Vokić (2021) al instrumento original para medir la satisfacción con la comunicación interna denominado Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) creado por Downs y Hazen (1977). Esta nueva versión ha sido utilizada con buenos resultados en análisis recientes (Ku, 2022; Ripoll, 2022; Vokić, Verčič, y Ćorić, 2022), pero aún necesita aplicarse en otros contextos fuera de Croacia y países donde se habla principalmente inglés, con el propósito de incrementar su validación internacional; por lo que Colombia se convierte en un escenario propicio para avanzar en este aspecto y analizar si este insumo teórico contemporáneo realmente puede ayudar a mejorar la medición de la comunicación interna de las organizaciones y su impacto en las organizaciones (Mandiwana y Barker, 2022), un propósito aún pendiente por conseguir pero necesario para la comprensión estratégica de la comunicación interna (Gruning, Gruning y Ferrari, 2015; Li, Lee y Xu, 2023; Vokić, Verčič y Ćorić, 2023) y la determinación de su aporte al desarrollo corporativo (Yue y Thelen, 2023).

En resumen, este estudio significa una oportunidad para contribuir a un vacío de conocimiento existente y proporcionar información valiosa que permita fortalecer las discusiones teóricas sobre los recursos disponibles para hacer frente a una de las principales enfermedades laborales de la actualidad: el síndrome de burnout. Esto, en busca de mejorar la calidad de vida de los empleados (Men, 2014), mitigar su aparición y crecimiento y así mismo mejorar el rendimiento de las organizaciones de acuerdo a sus intereses (Lee, Kim y Kim 2014; Freire, et al., 2016).

La novedad de esta propuesta investigativa se centra en la posibilidad de ampliar el análisis de la comunicación interna, específicamente en cómo puede influir en los niveles de burnout entre los trabajadores. Este estudio no sólo aborda un tema con creciente relevancia en

el ámbito laboral, sino que también introduce la satisfacción con la vida como una variable moderadora, lo que ofrece una perspectiva más holística de la relación entre comunicación interna y bienestar laboral.

Además, al incluir a trabajadores de diversos sectores económicos, se abre la posibilidad de realizar comparaciones intersectoriales, lo cual permitirá observar comportamientos diferenciales en torno a las variables analizadas. Estas comparaciones ofrecerán conclusiones científicas valiosas tanto para la comprensión de la comunicación interna como disciplina en crecimiento dentro de las relaciones públicas (Verčič, 2020; Men, 2022), como para el estudio del síndrome de burnout, una condición que impacta tanto a los individuos como a las organizaciones en su conjunto (Schaufeli y Bakker, 2004).

Por último, al centrarse en el contexto colombiano, donde las investigaciones sobre la relación entre comunicación interna y burnout son escasas, especialmente en trabajadores no asistenciales, este estudio ofrece una contribución significativa a la literatura, complementando estudios previos como el de Galeano (2022). Este último evidenció que la exposición a situaciones emocionalmente exigentes puede incrementar el burnout en servidores públicos, lo que refuerza la importancia de investigar esta relación en otros sectores laborales.

2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el presente aparte se define la teoría de enlace, se precisan los conceptos de las variables utilizadas en la investigación y se realiza un análisis teórico de las relaciones entre la satisfacción con la comunicación interna, el síndrome de burnout y la satisfacción con la vida.

2.1 Teoría de enlace Demandas y Recursos Laborales

Este proyecto de investigación se encuentra planteado desde la teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL) (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti, et al., 2001), a partir de la cual se puede analizar cómo las diferentes demandas y recursos laborales con los que cuentan los empleados se convierten en precursores de estrés o de motivación. Según esta teoría tanto las demandas como los recursos laborales son factores desencadenantes en el deterioro de la salud de los trabajadores y la motivación que estos puedan tener en las organizaciones; siendo los recursos posibles amortiguadores de estrés laborales y apalancadores de un mayor compromiso y disfrute de la labor (Bakker, et al., 2014). Relacionando lo anterior con el burnout, Maslach y Leiter (2022) señalan explícitamente que este síndrome se genera “a menudo por un desequilibrio entre altas demandas y recursos escasos o inadecuados” (p. 92) a lo que que Ho, et al., (2024) añaden que las intervenciones para mejorar los recursos de los empleados podrían mejorar su bienestar general.

Por otro lado, un equilibrio adecuado o un exceso de recursos en relación con las demandas puede conducir a resultados positivos, como la satisfacción laboral y un mayor compromiso organizacional. Esta teoría ha sido ampliamente aplicada en diversos contextos laborales y ha sido respaldada por investigaciones que demuestran su utilidad para comprender cómo las condiciones laborales afectan la salud y el desempeño de los trabajadores (Hobfoll,

2002). En este orden de ideas, la comunicación interna es entendida como un recurso organizacional que no representa un fin en sí mismo pero es vital para alcanzar los objetivos organizacionales (Formanchuk, 2012) al ser inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial (Elías y Mascaray, 2003).

Bakker y Oerlemans (2011) y Bakker (2023) también argumentan que con relación a los recursos laborales estos pueden ser físicos, psicológicos y organizacionales como es el caso de la comunicación interna por la transversalidad que tiene en los diferentes procesos de las instituciones (Aced, Arocas y Miquel, 2019) y su impacto en la gestión del talento humano (Mateus, 2018). Así, estos recursos tienen la capacidad de disminuir las exigencias del trabajo y las consecuencias fisiológicas y psicológicas que genera, así como ser decisivos para alcanzar los logros corporativos y estimular el crecimiento y desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

Al asumir la comunicación interna como un recurso con el que cuenta toda organización (Cuenca y Verazzi, 2020), este estudio se enmarca en la teoría de las DRL para ahondar en la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout con la moderación de la satisfacción con la vida y avanzar de esta manera en el conocimiento de la relación entre las dos variables principales inmersas en el mundo empresarial.

A la luz de esta misma teoría, la satisfacción con la vida también puede ser vista como un recurso puesto que influye en la forma como una persona responde al contexto general que la rodea y a las situaciones a las que se ve enfrentada (Gavin, et al, 2024), en este caso, las demandas laborales que pueden superar en algún momento la capacidad de un individuo para hacer frente a estas (Maslach y Leiter, 2022). En este orden de ideas, algunos estudios (Gómez,

et al, 2022) han encontrado que prácticas de autocuidado personal y mindfulness son recursos que mejoran la calidad de vida de los trabajadores e incrementan su percepción positiva sobre sus entornos laborales, igualmente, recientemente Putri y Nugroho (2024) encontraron que el equilibrio entre la vida personal y laboral tiene un efecto positivo significativo en el desempeño individual. Maslach y Leiter (2022) concuerdan con lo anterior al mencionar que una mejor valoración de la vida familiar, la relación con los amigos, así como la actividad física pueden servir para contrarrestar el agotamiento emocional, el cinismo y la ineficacia profesional de los empleados.

Prosiguiendo, se definen a continuación los conceptos principales que enmarcan este estudio.

2.2. Teoría de la Comunicación interna (CI)

La comunicación interna es comprendida por Fernandez y Collado (2003) como el conjunto total de mensajes, formales e informales, que intercambian los miembros de una organización, definición que coincide con la otorgada por Kalla (2005) al mencionar que se trata de “toda comunicación formal e informal que tiene lugar internamente en todos los niveles de una organización” (p. 304). Según Almenara (2014) se trata por un lado de la información que se le entrega a los empleados, por otro, del mecanismo que tienen las personas que conviven en un entorno social o laboral para construir vínculos. Hace algunas décadas Van Riel (1995) contempló esta comunicación como un instrumento de gestión estratégica que ayuda a establecer y mantener relaciones con partes interesadas importantes de forma eficaz, idea que también resaltan Pamula y Zalewska (2023) al mencionar que esta comunicación es uno de los elementos más importantes de la gestión en una organización. A propósito Welch y Jackson (2007) posicionaron a la comunicación interna como la gestión estratégica de las

interacciones y relaciones entre las partes interesadas dentro de las organizaciones; y siguiendo esta línea, Tessi (2012) la define como una herramienta de gestión de variables organizacionales que busca otorgarle sentido a lo que se dice y hace dentro de la organización.

Respecto a su aplicación, Soriano, et al., (2014) añaden que la comunicación interna en una organización debe ser continua y acompañar la estrategia corporativa, por lo cual resaltan la importancia de conocer la percepción que tienen los empleados sobre el aporte de este tipo de comunicación. En este punto, Men y Bowen (2017) argumentan que debe ser un proceso co-creado entre la organización y las partes interesadas para la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas tanto para el bienestar de la organización y el de las personas que allí trabajan. En cuanto a los efectos que puede tener la comunicación interna en la organización Jiménez (2016) señala que debe comprenderse siempre como un medio para alcanzar un fin superior entendiéndose como una función de gestión (Men, 2021) que contribuye a la eficacia profesional y que tiene además el poder de cambiar comportamientos y pensamientos. También puede “con una fuerza inimaginable, cambiar las formas de trabajar de acuerdo con los objetivos establecidos por ella” (p. 70) mediante la ejecución de sus diferentes funciones: informativa, relacional, motivacional y conductual.

Ahora, de acuerdo con Verčič, Galić y Žnidar (2021),

Las prácticas de comunicación interna incluyen numerosas actividades de comunicación, informales y formales, con el propósito de compartir información con uno o más públicos dentro de la organización. Las actividades están dirigidas a la comunicación horizontal, ascendente o descendente y son realizadas por todos los miembros de la organización. Sin embargo, sigue siendo responsabilidad de la gerencia garantizar que los sistemas de comunicación interna sean efectivos y eficientes para impulsar la satisfacción de los empleados con los procesos comunicacionales (p. 591).

2.3 Teoría de la Satisfacción con la comunicación interna y su medición (SCI)

Para Downs y Hazen (1977), la satisfacción con la comunicación interna representa la satisfacción general de un empleado con la comunicación dentro de su empresa. Es decir, es una respuesta tangible frente a las percepciones y expectativas que se tiene sobre el intercambio de mensajes en un contexto interpersonal, colectivo y organizacional (Lee, 2022), ubicándose esta satisfacción como uno de los barómetros de la salud organizacional (Downs y Adrian, 2004; Zwijze-Koning y de Jong, 2007) y siendo importante para el éxito corporativo (Gray Laidlaw, 2004).

Recientemente, Gehrau, et al., (2024) concluyeron en una investigación realizada en Alemania que una mejor percepción de los empleados con la comunicación ejecutiva en su empresa fortalece su empoderamiento individual. Igualmente, Gómez y Gallardo (2023) concluyeron que en las empresas sociales el vigor y la dedicación, dos de los componentes del compromiso laboral, fueron los más impactados por la satisfacción con la comunicación interna, en especial por las dimensiones de la retroalimentación personal y la calidad de los medios de comunicación. De otra parte, Welch (2012) halló que una mayor satisfacción con la comunicación interna mejora las relaciones entre empleados y directivos, mientras que Downs y Adrian (2004) concluyeron que también incrementa la productividad y el desempeño. En esta línea, Verčič (2021) encontró que tiene efectos positivos en el compromiso y el atractivo del empleador y Ćorić y Vokic (2020) sugieren incluso que hay una relación entre la satisfacción con este tipo de comunicación y la satisfacción con la vida. Igualmente, Verčič y Špoljarić (2024) concluyeron que la satisfacción con la comunicación interna disminuye a medida que aumenta la edad y la antigüedad del encuestado, pero aumenta a medida que aumenta la formación profesional y el nivel de gestión, así mismo, que las mujeres están más satisfechas con la comunicación interna que los hombres. Así mismo, los resultados de Pamula y Zalewska

(2023) sobre la satisfacción con la comunicación en trabajadores remotos sostienen que aquellos trabajadores que conciben la cultura de su organización como clan tienden a valorar más positivamente las dinámicas comunicativas.

También, Hargie, et al., (2002) hallaron que una menor satisfacción con la comunicación interna aumenta el ausentismo y la rotación de los empleados y (Angle y Perry, 1981) descubrieron que tiene repercusiones en el estrés de los empleados. En este orden de ideas, investigaciones recientes realizadas con organizaciones de servicios (Al Katheeri, et al, 2024) hallaron que durante una crisis una mayor satisfacción con la comunicación interna se relaciona significativamente con la satisfacción laboral y el compromiso afectivo de la organización, así mismo fortalece la intención de los voluntarios de ser embajadores de marca en entidades sin ánimo de lucro (Soriano, 2024), además, fortalece la identificación organizacional (Santiago, 2020).

Ahora, Downs (1997, 1994) definió ocho (8) dimensiones para examinar la satisfacción con la comunicación interna en una organización: Satisfacción con el clima de las comunicaciones, Satisfacción con los superiores, Satisfacción con la integración organizacional, Satisfacción con la calidad de los medios, Satisfacción con la comunicación informal horizontal, Satisfacción con la perspectiva organizacional general, Satisfacción en la comunicación con los subordinados y Satisfacción con la retroalimentación personal. Estas ocho dimensiones han sido analizadas en varios estudios (Pincus, 1986; Clampitt y Downs, 1993; Hargie, 2002; Lee, 2003; Verčič, Vokić y Ćorić, 2009; Nikolić, Vukonjanski, et, al. 2013; Verčič, Špoljarić, 2020; entre otros).

Posteriormente, Verčič, Ćorić y Vokić (2009) realizaron un ajuste al instrumento de Downs y Hazen (1977) en busca de adecuarlo a la cultura Croata, resultando un nuevo insumo de medición al que llamaron UPZIK, pero recientemente generaron un nuevo instrumento basado en este último para medir la satisfacción con la comunicación interna en el contexto global denominado Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) (Verčič, Vokić y Ćorić, 2021). En general, el mismo respeta las dimensiones del UPZIK con algunas variaciones en la denominación de algunas de éstas.

Ahora, históricamente la Satisfacción con la Comunicación Interna se ha medido a través de varios instrumentos, siendo el más recurrente el Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) creado por Downs y Hazen (1977) y el cual se referenció en apartados anteriormente. Sin embargo, este instrumento no sólo se desarrolló hace muchas décadas sino que su contenido ha sido poco evaluado científicamente (Verčič, Ćorić y Vokić, 2021). Además, aunque existen otros instrumentos para medir la satisfacción con la comunicación interna, los mismos se han enfocado principalmente en trabajadores de habla inglesa y han sido validados en su mayoría solamente una vez. Esto ha conllevado a que en el presente proyecto de investigación se plantee la opción de utilizar el Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) no sólo por ser uno instrumento contemporáneo para medir la satisfacción comunicativa sino que ha sido utilizado frecuentemente en los últimos años en publicaciones de alto impacto (Špoljarić, Dejan Verčič, 2023; Novaković, Perić y Cogoljević, 2023; Sutton, Roux y Fourie, 2022, entre otros).

Tabla 2.*Dimensiones de los dos instrumentos para medir la satisfacción con la comunicación interna*

Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)	Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ)
Retroalimentación personal	Satisfacción con la retroalimentación (SR)
Comunicación del supervisor	Satisfacción con la comunicación con el superior inmediato (SCS)
Comunicación horizontal e informal	Satisfacción con la comunicación horizontal (SCH)
Integración organizacional	Satisfacción con la comunicación informal (SCI)
Perspectiva organizacional	Satisfacción con la información sobre la organización (SCO)
Clima de la comunicación	Satisfacción con el clima de comunicación (SCC)
Calidad de los medios de comunicación	Satisfacción con la calidad de los medios de comunicación (SCM)
Comunicación de los subordinados	Satisfacción con la comunicación en las reuniones (SCR)

Fuente: Elaboración propia

Siendo así, las dimensiones finales del instrumento de Verčič, Vokić y Ćorić (2021) son: (1) Satisfacción con la retroalimentación: Incluye la satisfacción que obtiene el empleado al recibir información sobre qué tan bien se está desempeñando y la contribución que su trabajo tiene en el éxito de los procesos organizacionales. (2) Satisfacción con la comunicación con el superior inmediato: se indaga tanto por la comunicación formal como informal con el superior, la atención que este último presta al empleado, los mecanismos de escucha, etc. (3) Satisfacción con la comunicación horizontal: Dimensión que contempla los elementos que influyen en la comunicación con los compañeros como la disponibilidad, la facilidad para entablar conversaciones y la disposición por parte de los otros integrantes de la institución para aceptar críticas. (4) Satisfacción con la comunicación informal: Análisis sobre la satisfacción con la frecuencia de los encuentros informales, las decisiones que se toman basadas en este tipo de comunicación, el rumor organizacional, así como la utilidad de la información otorgada informalmente. (5) Satisfacción con la información sobre la organización: Indaga sobre la información formal que se comparte de la organización referente a los ámbitos financieros, legales, procedimentales, entre otros. (6) Satisfacción con el clima de comunicación: Promoción de valores y objetivos corporativos, así como mecanismos comunicativos para impulsar la identificación de los empleados con la organización. (7) Satisfacción con la calidad de los medios de comunicación: Mide la satisfacción con los medios físicos y digitales con los que cuenta el empleado para comunicarse, especialmente desde su utilidad y pertinencia. (8) Satisfacción con la comunicación en las reuniones: Percepción sobre la manera como se organizan las reuniones y la utilidad de la información que se comparte en éstas.

Para finalizar este apartado, es adecuado indicar que la comunicación interna se ha estudiado principalmente desde las teorías organizacionales y gerenciales (Cheney y Lee, 2007), la comunicación organizacional (Jablin y Putnam, 2001) y el comportamiento

organizacional (Robbins y Judge, 2017), así como desde relaciones públicas (Welch, 2012) con incidencia en la gestión del talento humano. Por consiguiente, este estudio también ofrecerá otra perspectiva para entender la función de esta comunicación pero desde la teoría de las DRL explicada anteriormente (Bakker y Demerouti, 2007) al considerar comunicación interna como un recurso estratégico de las organizaciones (Lee, 2020) que afecta múltiples áreas de los trabajadores como su motivación, sentido de pertenencia, identificación organizacional, entre otros (Verčič, 2020). Para efectos de esta propuesta, en el impacto que puede tener la satisfacción comunicativa en el burnout, reiterando que este último se produce cuando las demandas laborales superan la capacidad de los trabajadores (Maslach y Leiter, 2008).

2.4. Teoría del Síndrome de Burnout y su medición (SB)

La teorización del Síndrome de Burnout se origina desde finales del siglo XX a partir de los trabajos realizados por Freuderberger (1974), Maslach y Jackson (1981), y luego con los aportes de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), Maslach y Leiter (2008), entre otros. El burnout es definido como una respuesta al estrés laboral prolongado caracterizada por actitudes y sentimientos negativos hacia el trabajo y hacia el propio rol profesional y que se manifiesta principalmente mediante una mayor percepción de agotamiento emocional, despersonalización y una reducida realización personal (Maslach y Jackson, 1981)

En cuanto al agotamiento emocional, Schaufeli, Maslach y Marek (1993) argumentan que es un sentimiento interno que experimenta el trabajador y que se refleja principalmente en desmotivación, falta de energía y sobrecarga física y emocional, mientras la despersonalización hace referencia a actitudes y sentimientos negativos hacia el trabajo, y la baja realización personal a sentimientos asociados a incompetencia y disminución de la productividad.

Es importante indicar que estas dimensiones fueron clasificadas inicialmente para medir el síndrome de burnout en profesiones asistenciales, es decir, profesionales vinculados al sector de la salud, pero posteriormente Maslach, Jackson y Leiter (1996) ajustaron el instrumento Maslach Burnout Inventory para ser aplicado a trabajadores de diferentes sectores, dando origen al MBI-GS (Maslach Burnout inventory General Survey) que conllevó a una redefinición de las dimensiones. Así, bajo la óptica del MBI-GS las tres dimensiones resultantes son: Agotamiento emocional (AE), cinismo (CIN) (reemplazando la despersonalización) y eficacia profesional (EP) (reemplazando realización personal) que como se mencionó anteriormente es la única con carácter positivo. Los encuestados responden las preguntas en una escala de siete puntos en los que encuentran opciones que van desde ‘nunca’ hasta ‘todos los días’.

Con relación al agotamiento emocional, Maslach, Jackson y Leiter (1996) definen esta dimensión como un estado de cansancio emocional y mental que se produce como resultado de la interacción continuada con situaciones estresantes en el trabajo, lo que genera en el trabajador una notable pérdida de energía con el paso del tiempo. Por su parte, el cinismo se refiere a una actitud distante y negativa hacia el trabajo y los objetivos de la organización, mientras la eficacia profesional está relacionada con la evaluación de los sentimientos de competencia y logro en el trabajo, así como la valoración individual de la capacidad para desempeñarse de manera efectiva en un rol laboral.

Para efectos de esta propuesta investigativa y teniendo en cuenta que se propone abarcar otros actores diferentes al sector de la salud, se acogerá la tipificación mencionada anteriormente, es decir, el instrumento a considerar para el análisis del burnout no será el MBI

original (Maslach, 1981) sino el MBI-GS (Maslach, Jackson y Leiter, 1996). Estudios previos también han adoptado este cuestionario para sus análisis en diferentes industrias, con buenos resultados en su aplicación (Guidotti y Pucuhuayla, 2021; de Carvalho, dos Santos y Parreira, 2021; Merino y Calderón, 2023; entre otros). Recientemente, De Beer, et al., (2024) realizaron un metaanálisis sobre estudios que han utilizado el MBI-GS desde 1996. Sus resultados indican idoneidad de las propiedades psicométricas del cuestionario como herramienta de investigación que mide el agotamiento, el cinismo y la eficacia profesional.

Respecto a sus focos de investigación, diferentes estudios han relacionado el burnout con múltiples variables organizacionales como el desarrollo del compromiso (Maslach y Leiter, 1997; Schaufeli, 2002; González, Schaufeli y Bakker, 2006; Costa Passos y Bakker, 2014), la satisfacción laboral (Harter, et al., 2002; Izquierdo, et al., 2000; Tamini y Kord, 2011), el desempeño de los trabajadores (Rich, Lepine y Crawford, 2010; Salanova, et al., 2005), las características del trabajo (Van Den Broeck, et al., 2008; Gil y García, 2008; Schaufeli, Schimazu y Taris, 2009; Olivares, 2014), el ausentismo (Pranjic y Males, 2014), entre otras. Así mismo, otros análisis han profundizado en sus principales causas (Maslach, 2006) encontrando relaciones positivas principalmente con la sobrecarga laboral (Patlán, 2013; Bakker, Demerouti y Euwema, 2005; Surana y Anupriya, 2013), la falta de control sobre el trabajo (Fernet, et al., 2004; Portoghese, et al., 2014) y la falta de apoyo social (Dierendonck, Schaufeli y Buunk, 1998; Baruch, et al. 2002, Halbesleben, 2006; Yildirim, 2008).

2.5. Constructo Satisfacción con la vida y su medición (SV)

La satisfacción con la vida representa un indicador integral sobre cómo una persona evalúa y valora su vida en su conjunto (Diener, 2006). De acuerdo con Pavot y Diener (2008) la satisfacción con la vida está compuesta por varios dominios que se interrelacionan, como la

familia, la salud, el ocio, etc. Además, intervienen componentes estables y variables (Diener y Seligman, 2004) e influyen en su valoración los antecedentes laborales y familiares (Cummins, 1996). Previamente, Heller, Juez y Watson (2022) advirtieron que la satisfacción con la vida depende tanto de factores ambientales como disposicionales.

En esta línea, otros estudios han demostrado que la satisfacción con la vida está positivamente correlacionada con la resiliencia y la capacidad de recuperación frente a situaciones estresantes (Diener et al., 2017). En ese orden de ideas, esta relación se puede entender mejor dentro del modelo Recursos y Demandas Laborales (Bakker y demerouti, 2007), donde la satisfacción con la vida puede actuar como un recurso personal que amortigua los efectos negativos de las demandas laborales que causan sentimientos de estrés prolongados en los trabajadores.

De acuerdo con los planteamientos de Hakanen y Schaufeli (2012), al estar los empleados satisfechos con sus vidas tienden a proyectar una perspectiva más positiva y un mejor bienestar emocional, lo cual les permite manejar de manera más efectiva las situaciones de estrés y reducir la probabilidad de experimentar burnout. El estudio de Upadyaya y Salmela-Aro (2015) concuerda con lo anterior al argumentar que, a partir de un estudio longitudinal, los trabajadores que experimentan emociones positivas frecuentes obtienen recursos que les permiten afrontar de manera más proactiva las demandas laborales propias de su rol.

Por otro lado, Luhmann y Hennecke (2017) hallaron que a mayor satisfacción con la vida menor es la intención de rotación, reforzando así la idea de Mishra et al., (2014) quien concluyó que las experiencias positivas de un individuo en el ámbito laboral se extienden al ámbito no laboral, y viceversa. Igualmente, un estudio reciente (Lee, Mathur y Zhang, 2024)

encontró a través de un análisis transnacional realizado con tres países, que una alta satisfacción con la vida no estaba relacionada directamente con aspectos como la edad y la familia, pero sí con el materialismo y la satisfacción con la salud. Otro análisis (Medina, 2024) determinó que el nivel de satisfacción con la vida de los encuestados puede disminuir en proporción directa a un aumento en el estrés percibido.

Igualmente, una investigación llevada a cabo por Haar, et al., (2014) con empleados de ocho países concluyó que el equilibrio entre la vida laboral y personal estaba relacionado positivamente con la satisfacción laboral y vital y negativamente con la ansiedad y la depresión, sin hallar ninguna diferencia entre las naciones consultadas a pesar de sus diferencias culturales. Ahora, al analizar el caso de los trabajadores independientes, Binder y Coad (2013) encontraron que quienes pasan de un empleo a un autoempleo tienden a valorar más positivamente su calidad de vida en general, en comparación con quienes pasan del desempleo al autoempleo por necesidad.

Por otro lado, respecto a la medición del constructo Satisfacción con la vida, el instrumento de Diener (1985) continúa siendo el más utilizado por la comunidad académica, incluso en estudios donde se relaciona esta variable con la comunicación. Por ejemplo, Ćorić y Vokić (2020) utilizaron este cuestionario para llevar a cabo un estudio sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con la vida en 507 empleados de una multinacional. Sus resultados demostraron una correlación significativamente positiva especialmente en la influencia de las dimensiones *Comunicación Informal* y *Clima de Comunicación*.

Por último, Erdogan (2007; 2012) enfatiza la falta de análisis de este constructo en la literatura sobre gestión y recalca que la satisfacción con la vida podría funcionar como un mecanismo a través del cual las experiencias de los trabajadores se traducen en comportamientos que influyen en los resultados finales de la organización

2.6. Relaciones de la satisfacción con la comunicación interna y el burnout

Algunos análisis han encontrado que cuando la satisfacción con la comunicación de los trabajadores con sus superiores es menos favorable los niveles de estrés percibidos son mayores (Irudhaya y Suganthi, 2015). Maslach y Leiter (2022) respaldan esta idea al argumentar que los empleados que reciben una constante retroalimentación negativa por parte de sus supervisores y además tienen problemas para interactuar efectivamente con sus semejantes con el tiempo tienden a sufrir un mayor agotamiento. En concordancia, recientemente Xu y Farris (2024) concluyeron que a medida que aumentaba la satisfacción comunicativa de los empleados con sus supervisores, disminuía el nivel de agotamiento emocional y despersonalización de los empleados y aumentaba su realización personal. Para el estudio en mención, los investigadores determinaron que los participantes debían haber estado empleados a tiempo completo durante al menos un año. Ahora, otras investigaciones hallaron que la promoción de la participación en propuestas y decisiones organizacionales actúa como protectora ante el burnout (Atouba y Lammers, 2018), aunque años atrás Leiter (1988) concluyó que los empleados que se comunican extensamente respecto al trabajo pero tienen pocas relaciones informales tienden a sufrir mayores índices de burnout. Por su parte, Hoeven, De Jong y Peper (2006) determinaron que el clima comunicativo es uno de los principales factores que incide en el desgaste emocional.

También, Vermerir, et al., (2018) hallaron que una mayor satisfacción con la comunicación disminuye las renuncias laborales y los síntomas de burnout y Edmondson (2019) encontró que la satisfacción con la comunicación ascendente influye en el compromiso laboral pero con diferencias entre el sector privado, público y las entidades sin ánimo de lucro. Al respecto, Kim y Lee (2009) concluyeron, en otro de los análisis realizado con empleados de la salud, que la comunicación relevante para el trabajo no sólo ejerció un efecto indirecto sobre el agotamiento emocional y la intención de rotación a través de su influencia en el estrés, sino que también tuvo un impacto directo en la intención de rotación. Asimismo, los resultados de este estudio indicaron que la comunicación ascendente también tiene un impacto en los niveles de burnout. En un estudio más reciente, Kim y Lee (2021) concluyeron que la comunicación transparente actúa como un recurso laboral esencial para ayudar a los empleados a enfrentar las condiciones de agotamiento y mitigar el impacto negativo del agotamiento emocional.

Recientemente, Vokić, Verčič y Špoljarić (2022) hallaron que la satisfacción con la comunicación interna incentiva la percepción de los empleados sobre trabajar en una marca empleadora y saludable. Respecto a la satisfacción con la calidad de los medios, Lee (2023) concluyó que el uso formal de las TIC para el trabajo (correo electrónico, videoconferencias, mensajería instantánea, etc.) se asoció positivamente con la satisfacción relacional e informativa de los empleados, lo que a su vez mejoró su compromiso y Verčič y Špoljaric (2020) determinaron que las organizaciones que se esfuerzan por ajustar sus medios a las necesidades de sus empleados tienen un grupo de interés interno más satisfecho con la comunicación.

Estos antecedentes denotan que los acercamientos teóricos entre la satisfacción con la comunicación interna y el síndrome de burnout se han realizado principalmente a partir de las dimensiones de satisfacción con la comunicación con el superior inmediato, Satisfacción con la comunicación horizontal y Satisfacción con la calidad de los medios. Estos estudios se han llevado a cabo principalmente en Estados Unidos y países Europeos entre los que resalta Croacia; aún sin cubrir el vacío de conocimiento sobre la influencia que puede tener la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout de los trabajadores de países latinoamericanos y para el interés propio de este estudio, en trabajadores de Colombia.

2.7. Modelo teórico y formulación de hipótesis

Se pretende analizar teóricamente las relaciones entre la satisfacción con la comunicación interna y cada uno de los componentes de burnout bajo la moderación de la satisfacción con la vida. Igualmente, se procede a formular las respectivas hipótesis.

2.7.1. Satisfacción con la comunicación interna y agotamiento emocional

Aunque la literatura existente en la materia se ha centrado principalmente en contrastar el agotamiento emocional con la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Bovier, et al., 2009; Carrière, Bourque, y Bonaccio, 2007; Nicolic, et al., 2013; Christianto y Putra, 2016; Okabe, 2022) investigaciones anteriores han documentado una posible relación entre la percepción que tienen los empleados con los elementos asociados a la comunicación interna (CI) y en especial la satisfacción con los mismos y su grado de agotamiento emocional durante sus prácticas laborales. Por ejemplo, Starnaman y Miller (1992) concluyeron que el apoyo del director y la participación en la toma de decisiones amortigua el burnout en los

docentes. En la misma línea, Ray y Miller (1991) también hallaron que la posibilidad de participación tiene efectos positivos en la disminución del agotamiento emocional, igual que la fortaleza de los vínculos con los compañeros de trabajo, a lo que Stremmel, Benson y Powell (1993) determinaron que la satisfacción con las condiciones de trabajo en las que se analizaron las oportunidades de comunicación durante las reuniones del personal se relacionaron con un menor agotamiento en directores, docentes y auxiliares docentes de cuidado infantil. Por otro lado, Becker, Halbesleben y O'Hair (2005) realizaron un estudio sobre la influencia de la comunicación defensiva en el agotamiento, encontrando que la comunicación defensiva estuvo notablemente relacionada con el agotamiento emocional de un grupo de bomberos que constituyeron la muestra.

De igual manera, Zhen (2013) encontró mayor relevancia en dos de las dimensiones de la Satisfacción con la Comunicación Interna como lo son el clima de comunicación y la calidad de los medios. Por su parte, Maslach y Leiter (2022) resaltan que la comunicación con los colegas, la cual está relacionada con la dimensión de comunicación horizontal, es de las más relevantes en su incidencia en la generación de agotamiento emocional.

Ahora, estudios previos realizados recientemente indican que la comunicación interna y específicamente la comunicación interna transparente sí puede ser un mitigador del agotamiento emocional de los empleados, hallando además que el nivel de agotamiento tiene consecuencias en los propios comportamientos comunicativos de las personas (Kim y Lee, 2021), quienes a mayor sensación de estrés y pérdida de energía asumen una comunicación con características más defensivas, efecto que también se genera con la disminución de la satisfacción con la comunicación interna cuando ésta se produce fuera del horario laboral a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), incrementando a la vez el agotamiento emocional de los empleados (Kim y Chon, 2022). En este orden de ideas, (Li

et al., 2021) encontraron que la percepción de una comunicación transparente dentro de las organizaciones que puede asociarse con la satisfacción con la información de la organización que obtienen las personas que trabajan en ella, ayuda a que sus empleados fortalezcan estrategias de afrontamiento que mitigan su agotamiento, así mismo, cuando se percibe una mayor calidad de la comunicación interna durante etapas de crisis como la originada por el Córdid-19 la frecuencia de la comunicación, la difusión de informaci3n sustantiva y la comunicaci3n participativa se comportan como elementos clave para disminuir la incertidumbre y el agotamiento y adem3s mejoran la relaci3n empleado/organizaci3n (Ecklebe y Loeffler, 2021).

En cuanto a la participaci3n comunicativa, los avances te3ricos resaltan que a mayor sentimiento de agotamiento menor tiende a ser el involucramiento en interacciones laborales (Qin, et al., 2014) al tener percepciones m3s negativas frente al clima de comunicaci3n. De otro lado, el fortalecimiento de la comunicaci3n horizontal tiende a reducir el agotamiento siendo mayor este resultado cuando los empleados participan activamente en las pr3cticas comunicativas (Atouba, 2021) y cuentan con empleos estables y de calidad donde la valoraci3n de la comunicaci3n interna suele ser m3s positiva (Matía, et al., 2012). Al respecto, otro aporte importante en este punto es el otorgado por Signore, et al., (2022), quienes a partir de una investigaci3n basada en la Teoría de los Recursos y las Demandas Laborales encontraron que si no se complementa con una comunicaci3n percibida como adecuada a las circunstancias y contextos, el empleo exclusivo de los recursos sociales con compaÑeros de trabajo no influye de manera importante en el riesgo de mitigar el agotamiento emocional, lo que resalta el valor de la comunicaci3n interna como un factor protector ante el mismo.

Por otro lado, frente a la retroalimentación existe evidencia teórica relacionada con los abusos que pueden sufrir los empleados por parte de sus superiores en estos procesos de retroalimentación. Según la literatura encontrada, cuando los empleados tienen estas experiencias comienzan a evitar procesos de comunicación para recibir ‘feedback’ sobre su desempeño, lo que con el tiempo aumenta su agotamiento emocional (Whitman, Halbesleben y Holmes, 2014), en esta línea, la teoría también indica con base en un estudio sobre las rondas de liderazgo que cuando sus participantes reciben comentarios sobre sus acciones tienen puntajes de dominio de cultura de seguridad sustancialmente más altos que quienes no reciben retroalimentación, pero además, experimentan menos niveles de agotamiento. Así mismo, investigaciones realizadas con enfermeras respaldan la idea de que la retroalimentación positiva se relaciona directa y positivamente con el apoyo organizacional y que este apoyo sugiere menos agotamiento emocional. Otro análisis similar (Vasos y Nankervis, 2012) vincula la retroalimentación individual, así como la carga de trabajo, el conflicto entre el trabajo y el hogar, el bajo status laboral y el apoyo del supervisor entre los predictores de agotamiento emocional más significativos en los empleados, siendo más notoria la relevancia de la retroalimentación en trabajadores penitenciarios (Lambert, et al., 2012), mientras que en personal médico una calificación más baja en cuanto a la variedad de habilidades, identidad con las tareas y la retroalimentación recibida sobre el trabajo realizado se asociaron con niveles más altos de agotamiento.

Ahora, frente a la satisfacción de la comunicación con el supervisor y el agotamiento emocional, estudios recientes (Xing, Sun y Jepsen, 2021) revelan que la retroalimentación negativa del supervisor está asociada con sentimientos de vergüenza por parte de los empleados, lo que influye en un aumento de su agotamiento emocional al final del trabajo, pero con mejoras en su desempeño en el rol al día siguiente. Por su parte, en los servidores públicos

la motivación por servir a la comunidad, así como la comunicación y el apoyo frecuente del supervisor hacia sus empleados amortigua los efectos del agotamiento emocional que puede producir la atención a personas externas y las largas jornadas de trabajo; mientras que otros estudios (Chang, et al., 2021) muestran que este apoyo puede servir además como mediador entre el conflicto trabajo-familia y el agotamiento emocional y que los efectos indirectos de la adicción al trabajo manifestados principalmente en agotamiento son más fuertes cuando la comunicación basada en el reconocimiento es baja. Otro avance teórico en este campo apoya la idea anterior al encontrar que la invisibilidad del superior evidenciada en sus actos comunicativos agota emocionalmente a los trabajadores, disminuye su motivación y su desempeño (Han, Kim y Hur, 2021). En cambio, cuando el supervisor utiliza un lenguaje motivador se reflejan repercusiones positivas en la efectividad de la supervisión y el comportamiento de ciudadanía y en menor medida en la propia motivación intrínseca del empleado (Sun, Pan y Ho, 2016). Ahora, en cuanto al agotamiento emocional que pueden experimentar los propios supervisores de procesos, la literatura indica que es mayor en líderes enfocados en prevenir situaciones adversas (Arroz y Caña, 2022).

Referente a la comunicación informal y su posible influencia en el agotamiento emocional, los pocos análisis hallados al respecto infieren que este tipo de comunicación determinada a través de rumores o ‘chismes’ tienen consecuencias negativas no sólo en el fortalecimiento de la ciudadanía organizacional sino en el agotamiento, en cuanto los empleados empiezan a considerar que son percibidos negativamente (Xie, et al., 2022). No obstante, otros análisis sugieren que estos impactos no son tan negativos cuando un empleado considera que pertenece a un colectivo sólido y está respaldado por las condiciones brindadas por la organización (Pierce y Gardner, 2004); además, en periodos de crisis la comunicación informal puede ayudar mitigar el agotamiento emocional al ser un recurso para la adquisición

de apoyo social entre compañeros, una demanda que no logra cumplir a cabalidad la comunicación formal (Charoensukmongkol y Phungsoonthorn, 2022). En esta línea, Mao, et al., (2020) argumentan que las empresas deben promover redes de comunicación informal para disminuir el agotamiento entre sus trabajadores. En sí, los estudios que se han acercado a la relación sobre la satisfacción con la comunicación interna y el síndrome de burnout coinciden en resaltar el impacto que pueden tener especialmente las siguientes dimensiones de la comunicación al interior de las organizaciones en el agotamiento emocional de los empleados en el marco de la teorización de Verčič, Ćorić y Vokić(2021). A saber, la comunicación con el superior inmediato, la comunicación horizontal, el clima de comunicación y la comunicación informal.

Teniendo en cuenta lo expuesto en este apartado, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H1: La satisfacción con la comunicación interna influye en menores niveles de agotamiento emocional.

2.7.2. Satisfacción con la comunicación interna y cinismo

El cinismo de los empleados se ha caracteriza por actitudes negativas de frustración, desilusión y desprecio y desconfianza hacia las organizaciones empresariales, ejecutivos, gerentes y otros aspectos del lugar de trabajo (Andersson, 1996; Dean, Brandes y Dharwadkar, 1998). Andersson (1996) refiere tres principales causas que generan cinismo entre los empleados de una organización, resaltando entre una de estas la mala comunicación, ítem que se suma a la falta de alineación entre políticas y prácticas y conflicto de roles y sobrecarga de trabajo.

Ahora, con relación a la influencia que pueda tener la satisfacción con la comunicación interna en el cinismo de los empleados, al ser este uno de los efectos del síndrome de burnout para trabajadores no asistenciales, investigadores como Atouba y Lammers (2020) evidencian que el hecho que los empleados tengan participación en reuniones y decisiones de la organizaciones no necesariamente ayuda a disminuir el cinismo pero sí el agotamiento emocional, aunque cuando el empleado percibe un incumplimiento psicológico del contrato por parte de la organización asume actitudes de cinismo que afectan la comunicación interna a nivel general. En esta línea, un estudio realizado en China en filiales manufactureras Mackrell y Berberich (2018) hallaron que la experiencia previa y la comunicación sobre la organización son factores claves para los empleados para percibir el incumplimiento del contrato psicológico por parte de sus empleadores, lo que a su vez crea un alto impacto negativo en la comunicación interna en general e incrementa actitudes de desconfianza y cinismo hacia la organización, aunque con diferencias entre Pymes y empresas de mayor tamaño, convirtiéndose este en un dato relevante para la presente propuesta al estar conformado el tejido empresarial del país por microempresas en un 95,3% d pequeñas empresas en un 3,5% y medianas y grandes empresas en un 0,9% y 0,3% del total nacional, respectivamente (Mincit, 2023).

La literatura sobre la satisfacción con la comunicación interna y el cinismo como una de las dimensiones del síndrome de burnout, también indica que en procesos de cambio organizacional la poca comunicación de los medios y altos mandos con sus empleados no sólo aumenta la incertidumbre normal en estos procesos de cambio, sino que permite a los trabajadores construir sus propias realidades mediante conversaciones informales e incrementar las sensaciones de cinismo y desprecio por las intenciones organizaciones (Van y Van, 2022). Lo anterior es respaldado por Richert y Bynke (2021) al argumentar que en las

instituciones gubernamentales la opresión de los supervisores y un clima de comunicación desfavorable aumenta el cinismo de los trabajadores evitando participar en las decisiones y además, con el tiempo, se arraiga una cultura del silencio.

Por otro lado, estudios realizados sobre la comunicación interna de las acciones de responsabilidad social han evidenciado que a mayor satisfacción con esta información menos niveles de cinismo presentan los empleados de grandes corporaciones (Sheel y Vohra, 2016); resultados que advertían análisis anteriores (Mantere y Martinsuo, 2001) quienes encontraron que una mala percepción sobre la información que los trabajadores reciben de la organización se asocia positivamente con el cinismo, lo mismo sucede cuando en tiempos de crisis los empleados sólo son informados pero poco escuchados (Mazzei y Ravazzani, 2011).

En cuanto a la satisfacción con la comunicación con los superiores, Quian y Jan (2020) concluyeron que una efectiva comunicación interna tiene influencia en la percepción de los empleados sobre los líderes y fortalece la identificación empresarial, disminuyendo a su vez el cinismo organizacional.

En general, la revisión de la literatura en este ítem permite inferir que la comunicación y específicamente la satisfacción con la comunicación interna sí puede tener injerencia en los niveles de cinismo presentados por los empleados de distintas industrias, especialmente desde las dimensiones de satisfacción con la comunicación sobre la organización, el clima de comunicación y la comunicación con los supervisores. Por lo tanto se formula la siguiente hipótesis:

H2: La satisfacción con la comunicación interna influye en menores niveles de cinismo.

2.7.3. Satisfacción con la comunicación interna y eficacia profesional

Respecto a la relación que evidencia la literatura sobre la satisfacción con la comunicación interna y la eficacia profesional, la discusión teórica coincide en que una mejor valoración de la comunicación interna fortalece el desempeño individual, pero aún es mayor su aporte cuando está acompañada de recompensas y reconocimientos hacia los trabajadores (Alí, Sabir y Mehreen, 2019), así como de una comunicación interpersonal horizontal efectiva entre los compañeros de trabajo se relaciona positivamente con un mayor desempeño. Titisari, Susanto, Permatasari (2021) respaldan la idea anterior y agregan que la comunicación interna tiene una influencia significativa en tanto en el desempeño como en la lealtad de los empleados, sin embargo, otros investigadores como Zandiyeh, Toman y Smith (2022) resaltan que las organizaciones han mejorado en la motivación, el empoderamiento que ofrecen a sus empleados, pero aún no son tan notorios los avances en comunicación y capacitación y su relación con el desempeño de estos.

Ahora, la eficacia profesional también parece estar mediada parcialmente por la comunicación interna (Ray y Singh, 2013) lo que no quiere decir que necesariamente por la satisfacción con la comunicación interna, pues han sido limitados los avances teóricos frente a esta relación. No obstante, investigadores han demostrado que una adecuada retroalimentación sí influye positivamente en el desempeño de los trabajadores incluso cuando esta retroalimentación se lleva a cabo mediante canales digitales (Hoffman y Thommes, 2012), así mismo, cuando los empleados buscan la retroalimentación por parte de sus superiores son mayores los impactos en su desempeño siendo la denominada retroalimentación 360° una de las herramientas más completas en función de este aspecto de la comunicación interna (Sahoo

y Sahu, 2008; Luckman, 2020). Por otro lado, Stranzl, Ruppel y Einwiller, S. (2024) hallaron recientemente que la comunicación, específicamente los canales virtuales dispuestos por la organización para el uso de los trabajadores, son fundamentales para incrementar la eficacia y el compromiso de estos, además de ayudarlos a disminuir su agotamiento emocional al encontrar fácilmente información de valor para la realización de su trabajo. Así mismo, Ilola (2024) encontró en una organización multilingüística que los empleados tienen mayor satisfacción con la comunicación cara a cara argumentando, entre otros factores, la posibilidad de hacer nuevas preguntas y recibir retroalimentación inmediata. También, que los participantes tenían alta valoración por el correo electrónico, especialmente en los roles de alto nivel. En esta línea, varios estudios (Mishra et al., 2014; Ewing et al, 2019 y Madsen, 2016) hallaron que la comunicación cara a cara y las redes sociales han demostrado su eficacia para involucrar a los empleados y fomentar relaciones positivas con ellos convirtiéndose en los principales canales de comunicación de la organización con sus empleados. A propósito, Men (2014) encontró que los trabajadores de medianas y grandes empresas que sus líderes consideran más efectivo el contacto cara a cara con sus empleados para transmitir información, además, que estos últimos prefieren los correos electrónicos para recibir información de la organización sobre nuevas decisiones, políticas, eventos o cambios, seguidos de reuniones generales de empleados y comunicación interpersonal con los gerentes.

A partir de lo anterior, la literatura también indica que una percepción positiva con la comunicación interna y en especial con el clima de comunicación contribuye a una mayor integración organizacional en la gestión de suministros, lo que mejora la eficacia de este proceso (Zsidisin, et al., 2022). Ahora, Peek (2003) también halló que los principales ítems de la comunicación interna que influyen en la eficacia profesional están ligados a la participación en la toma de decisiones, lo que podría estar ligado a la satisfacción con la comunicación en

las reuniones, y la comunicación con el supervisor. Conclusión similar a la encontrada por Bloch y Borges (2022).

Sin embargo, en un estudio más reciente Popescu (2013) manifiesta que la eficacia profesional depende en gran parte de las habilidades de comunicación y la calidad de interacción con las comunidades, lo que para efectos de este trabajo podría estar relacionado con la satisfacción con la comunicación horizontal.

De acuerdo con lo evidenciado en este apartado se propone la tercera hipótesis de la investigación:

H3: La satisfacción con la comunicación interna influye en mayores niveles de eficacia profesional.

2.7.4. Satisfacción con la comunicación interna y satisfacción con la vida

Como se señaló anteriormente, han sido pocos los acercamientos teóricos sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y la satisfacción con la vida, sin embargo, los estudios realizados al respecto coinciden en que una mayor satisfacción con los elementos comunicacionales de una organización afectan positivamente la valoración de los trabajadores con su vida en general, por ejemplo Jiang y Men (2017) encontraron que la comunicación transparente dentro de las organizaciones mostró un efecto positivo directo en la mejora tanto de la vida laboral como personal de los empleado, especialmente en entornos donde los empleadores escuchan activamente a sus empleados, valoran sus opiniones y contribuciones, y aceptan sus críticas o escrutinios (Rawlins, 2008), los empleados

experimentan beneficios significativos y sentimientos positivos que pueden influir en otros aspectos de su vida más allá de lo laboral. Al respecto, Čorić, Vokić, Verčič (2020) encontraron que esta relación es estadísticamente más significativa cuando los empleados asignan puntuaciones más altas a las dimensiones de comunicación informal y clima de comunicación.

Sin embargo, estos mismos autores recalcan la poca atención que se ha prestado desde el management al constructo de satisfacción con la vida en relación con el ámbito laboral, es decir, faltan investigaciones que indaguen si los factores del lugar de trabajo actúan como antecedentes de la satisfacción con la vida, pues los estudios al respecto al explorado esta variable con relación a la nacionalidad, los ingresos, la personalidad e incluso la corrupción percibida (Endogan, et al. 2012), pero, otras dinámicas que afectan el ámbito laboral como la comunicación no han sido correlacionadas de la misma manera (p. 10). Ahora, algunos análisis cercanos a la presente propuesta hallaron que la satisfacción laboral se relaciona con la satisfacción con la vida (Tait, et al, 1989), igual que un mayor apoyo social en el trabajo (Michel, et al, 2009).

Es importante indicar que en ninguna de las investigaciones encontradas se halló el constructo de la satisfacción con la vida como variable moderadora, por lo que esta propuesta también marca una oportunidad teórica al respecto. Bajo esta perspectiva, se plantea la importancia de considerar el rol moderador que la satisfacción con la vida puede tener en esta relación, entendiendo la satisfacción con la vida como una evaluación global que hace un individuo de la calidad de su existencia (Dinner, et al., 1985) y que abarca diversos aspectos como la salud, las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

2.7.5. Satisfacción con la vida y síndrome de burnout

Respecto a esta relación, en la literatura relacionada, Aydemir y Icelli (2013) concluyeron que cuando el nivel de burnout aumenta disminuye la satisfacción con la vida. Capri, Özkendir y Karakus (2013) determinaron en un estudio realizado con estudiantes que la satisfacción con la vida actúa como amortiguador del burnout en sus tres dimensiones, logrando ser más notorios estos resultados con ítems asociados a la dimensión eficacia profesional. En esta línea, a través de un estudio longitudinal, Wang, Sun y Wu (2022) encontraron en una muestra de estudiantes de medicina que a medida que el agotamiento emocional incrementaba, disminuía la satisfacción con la vida. No obstante, como puede evidenciarse, los esfuerzos en este enfoque se han centrado especialmente en análisis realizados con estudiantes y no con empleados, lo que conlleva a la necesidad de ahondar en la incidencia que puede tener la satisfacción con la vida en el burnout en trabajadores activos. Ahora, otro análisis previo llevado a cabo también con personal de la salud, específicamente con enfermeras, y acogiendo la teoría de las DRL (Demerouti, et al, 2000), halló que cuando los recursos asociados a recompensas y a la participación en decisiones son débiles; el agotamiento se incrementa afectando la satisfacción general con la vida de estas empleadas.

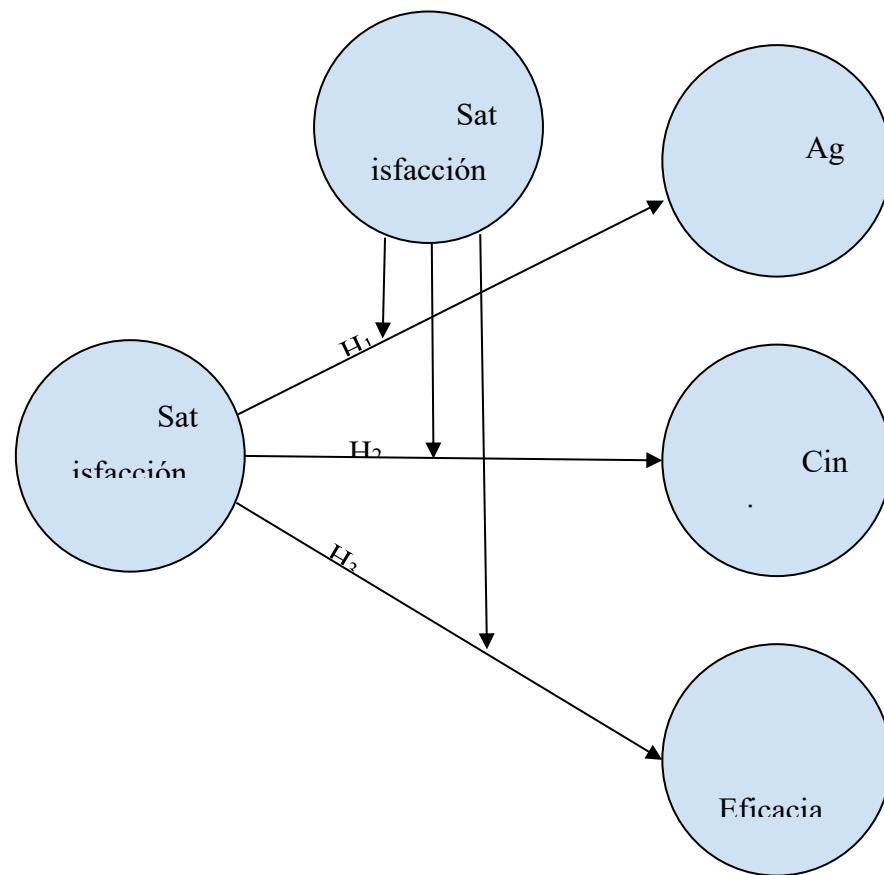
Martins, et al., (2022) hallaron que la satisfacción con la vida mediaba parcialmente la asociación entre el estrés relacionado con el trabajo. Doğan, Laçin y Tural (2015) encontraron en trabajadores de distintas ocupaciones que la satisfacción con la vida puede ser utilizada como predictora del nivel de burnout. De igual manera, un estudio realizado con docentes (Telef, 2011) reveló que profesionales de la educación con mayor autoeficacia en la instrucción y la gestión tenían una relación positiva estadísticamente significativa con la satisfacción vital y Upadyaya, Vartiainen, Salmela-Aro (2016) hallaron una relación negativa entre los síntomas depresivos y la satisfacción con la vida.

H4: La satisfacción con la vida modera positivamente la influencia que la satisfacción con la comunicación interna tiene en el agotamiento emocional.

H5: La satisfacción con la vida modera positivamente la influencia que la satisfacción con la comunicación interna tiene en el cinismo.

H6: La satisfacción con la vida modera positivamente la influencia que la satisfacción con la comunicación interna tiene en la eficacia profesional.

Con base en la revisión de la literatura presentada, se socializa a continuación el modelo teórico de la presente tesis doctoral (Figura 1)

Figura 1. Modelo Teórico

3. CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

Este estudio tiene como objetivo principal establecer la influencia de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout con la moderación de la satisfacción con la vida. Considerando que se ha adoptado una posición objetivista postpositivista junto con la neutralidad axiológica, se procede a explicar cada uno de los pasos de la metodología.

3.1. Tipo de estudio

Antes de profundizar en el tipo de estudio elegido para esta tesis doctoral, es importante señalar que la misma se sustenta se sitúa epistemológicamente en el paradigma postpositivista, pues se asume que existe una realidad objetiva sobre las relaciones entre comunicación interna, burnout y satisfacción con la vida, pero se reconoce que estas mediciones son aproximaciones imperfectas de esos constructos latentes. Los instrumentos psicométricos (ICSQ, MBI-GS, SWLS) no capturan la esencia pura de estos fenómenos, sino indicadores observables que reflejan parcialmente las dimensiones teóricas subyacentes.

Siendo así, el paradigma pospositivista permite establecer relaciones estadísticamente significativas entre variables en condiciones controladas. Los coeficientes path obtenidos mediante PLS-SEM representan magnitudes de asociación robustas que pueden generalizarse a poblaciones similares manteniendo cierta cautela en los análisis puesto que existen factores contextuales particulares que pueden modificar las relaciones. Es decir, otros investigadores siguiendo los mismos procedimientos con muestras equivalentes deberían obtener resultados similares (Bunge, 1985).

Así mismo, a partir de este paradigma se comprende que los datos no reflejan un fenómeno por sí solos. La selección de variables, la operacionalización de los constructos y la interpretación de resultados están guiadas por marcos teóricos previos que se mencionaron en apartados anteriores. Así, esta investigación contrasta expectativas derivadas de corpus teóricos consolidados.

Adoptar este paradigma en una investigación centrada en la comunicación interna, el síndrome de burnout y la satisfacción con la vida implica aceptar que tales fenómenos, aun cuando sean socialmente contruidos y vivenciados de manera subjetiva, admiten ser medidos, modelados y explicados mediante relaciones estadísticas que permiten aproximarse a patrones de comportamiento observables en poblaciones amplias.

También, aunque el modelo estructural sugiere que la satisfacción comunicativa influye en el burnout, esta influencia es estadística y no causal en sentido estricto. Los coeficientes path que se sustraen de PLS pueden indicar covariación controlada, pero no pueden descartar completamente variables no observadas o causalidad inversa latente.

En coherencia con dicho paradigma, se recurre al método cuantitativo, cuya epistemología se orienta hacia la obtención de datos numéricos, el uso de instrumentos estandarizados y la aplicación de modelos estadísticos que facilitan el establecimiento de relaciones entre constructos. El método cuantitativo parte del supuesto según el cual resulta viable representar fenómenos sociales complejos mediante indicadores observables y medibles, derivados de teorías previas y operacionalizados en escalas con propiedades de confiabilidad y validez, aspectos que se profundizarán más adelante.

Siendo así, el presente es un estudio transversal de carácter cuantitativo y alcance explicativo, puesto que el mismo se basó en la comprobación de hipótesis que generan nuevo conocimiento científico y permiten argumentar las correlaciones encontradas entre la variable independiente (satisfacción con la comunicación interna) y la variable dependiente (síndrome de burnout) con la intermediación de la variable moderadora (satisfacción con la vida). Así mismo, este enfoque permitió dar respuesta a las hipótesis planteadas en el estudio y además, contribuir a obtener una comprensión más completa y matizada sobre cómo ciertos factores pueden moderar los efectos de la satisfacción con la comunicación interna en el síndrome de burnout.

3.2. Diseño de investigación

El diseño transversal permitió obtener una visión instantánea sobre la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el síndrome de burnout en un momento específico en el tiempo. Al adoptar este enfoque, se facilitó la recopilación y el análisis de datos estadísticos para examinar la relación entre las variables de interés. Igualmente, mediante el uso de técnicas estadísticas apropiadas fue posible identificar patrones significativos y determinar la fuerza de la influencia de la satisfacción con la comunicación interna sobre el síndrome de burnout en los distintos sectores laborales, así como la fuerza en la moderación que pudiera ejercer la variable satisfacción con la vida.

3.3. Población y muestra

Por otro lado, mediante un muestreo no probabilístico la investigación se realizó en el contexto colombiano. La muestra estuvo conformada por 403 empleados de organizaciones del sector servicios. Este sector es el más importante de la economía colombiana, aportando

alrededor del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (DANE, 2023). En los últimos años, ha sido clave para la recuperación del empleo tras la pandemia, contribuyendo al 48% de la empleabilidad total del país, lo que implica que cerca de la mitad de los puestos de trabajo en Colombia provienen de este sector (Universidad Eafit, 2023). Igualmente, incluye diferentes actividades económicas como comercio, turismo, servicios públicos, transporte, comunicaciones, educación, salud, entre otros; lo que otorgó la posibilidad de incluir trabajadores que en su cotidianidad personal y laboral se exponen a diferentes situaciones y dinámicas de comunicación.

Así mismo, se contactaron trabajadores de tiempo completo de empresas medianas (entre 51 y 200) y grandes (más de 200) puesto que en estas los mismos deben interactuar con un mayor número de compañeros, lo que significó la oportunidad de hacer un mejor análisis de distintos factores que pueden estar incidiendo en la satisfacción comunicativa, en este caso, especialmente los relacionados con la comunicación horizontal y el clima de comunicación. Estudios previos sobre comunicación interna (Por ejemplo, Kim y Lee, 2021) han optado por incluir en sus análisis este tipo de empleados por sus vivencias constantes de la realidad empresarial. Igualmente, respecto al tamaño de las organizaciones sugerido, estas suelen ser actores clave en la economía, contribuyendo significativamente al empleo. También, regularmente se componen de una amplia variable de funciones y roles laborales, que abarcan desde trabajadores de nivel operativo, administrativos hasta directivos, permitiendo realizar análisis tanto a nivel de rol como intersectoriales, lo que conllevó a una comprensión más completa de los factores contextuales que influyen en las relaciones entre las variables estudiadas.

Ahora, al considerar la comunicación interna como una variable gestionable para alcanzar objetivos corporativos, en línea con la propuesta de Aced, Arocas y Miquel (2019), para la selección de los empleados participantes se contactaron empresas medianas y grandes que disponían de una unidad formal de comunicaciones con al menos un año de funcionamiento. Esta información fue verificada mediante la revisión del organigrama de la empresa y entrevistas con el líder de comunicación. El estudio aseguró la participación de empleados de cinco organizaciones diferentes del sector elegido, ubicadas en la región del Eje Cafetero y Bogotá. Se propuso este número de instituciones buscando evitar una interpretación dicotómica, siendo finalmente el número total de empleados que respondieron a cabalidad los instrumentos los que determinaron la validez de la muestra. Dada la imposibilidad de acceder a un censo exhaustivo de todos los trabajadores del sector servicios en Colombia que cumplieran los criterios de inclusión, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia complementado con criterios de selección. Esta decisión metodológica, aunque limita la generalización estadística estricta, es consistente con la naturaleza exploratoria del y con las condiciones pragmáticas de acceso a organizaciones colombianas, en este caso del sector servicios.

Siendo así, este análisis empleó Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) para examinar las variables implicadas. Conforme a la recomendación de Halabí y Esquivel (2017), se estableció un tamaño de muestra de 200 casos, considerado adecuado para garantizar la robustez de los resultados, aunque finalmente se alcanzaron 403 participantes válidos.

3.4. Técnicas e instrumentos

Se aplicaron tres instrumentos de investigación, uno por cada variable. En el caso de la satisfacción con la comunicación interna, actualmente existe un fuerte debate sobre cuál es el instrumento óptimo para medirla. Si bien, el Communication Satisfaction Questionnaire

desarrollado por Downs y Hazen (1977) ha sido referenciado en múltiples estudios (Crino y White, 1981; Pincus, 1986; Clampitt y Girard, 1993; Monunt y Back, 1999; Gray y Laidlaw, 2004; Carriere, Bourque y Bonaccio, 2007; Wang y Hu, 2012; Rosalyn, 2015; Mbhele, 2017; Krywalski, 2020; Alsufyani, et al., 2021; Calderescu y Vernevig, 2022; entre otros), recientemente Verčič, Ćorić y Vokić (2021) desarrollaron el Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ), el cual es un instrumento más contemporáneo y que ha gozado de validez internacional con acogida en análisis llevados a cabo en los últimos años como los de Ku (2022), Ripoll (2022) y Verčič y Men (2023), pero aún con escasa revisión en contextos de habla hispana para determinar así su validez en otras regiones del mundo, lo que se constituyó en otro aporte académico de este análisis.

El Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) desarrollado por Verčič, Ćorić y Vokić (2021) está conformado por ocho (8) dimensiones y 32 ítems. Cada ítem puede ser valorado en una escala de siete puntos que van desde 'extremadamente insatisfecho' hasta 'extremadamente satisfecho'. Recientemente, Gamonal, Herrera y Jove (2023) a través de un estudio llevado a cabo con 509 trabajadores peruanos, realizaron una valoración a las propiedades psicométricas a la traducción al español de este instrumento, encontrando que es una herramienta con alto grado de confiabilidad para medir la satisfacción con la comunicación interna en el contexto hispano.

Respecto al Síndrome de Burnout se acogió el instrumento Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) construido por Maslach, Jackson y Leiter (1996) y compuesto por 16 ítems (Agotamiento emocional: 5, Cinismo: 5, Eficacia Profesional: 6) para analizar el burnout en profesiones que no necesariamente estén vinculadas a servicios sanitarios. Recientemente, Bravo, et al., (2021), llevaron a cabo pruebas psicométricas de este instrumento

en tres empresas colombianas concluyendo que la versión en español del mismo tiene una alta viabilidad para su uso. Estudios previos (Langballe y Falkum, 2006) también evaluaron el MBI-GS en 11 ocupaciones diferentes concluyendo que es una medida adecuada para medir el burnout en distintas profesiones. Su construcción también está conformada por una escala tipo Likert de siete puntos que van desde 'nunca' a 'todos los días'. Para efectos de la satisfacción con la vida se empleó la Satisfaction With Life Scale (SWLS) creada por Diener, et al., (1985) y compuesta por cinco (5) ítems que también pueden ser respondidos en una escala de siete puntos: 'estoy muy en desacuerdo' a 'estoy muy de acuerdo'. Con el propósito de corroborar la confiabilidad de los datos, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para probar el modelo de medición, seguido de una prueba del modelo estructural donde cada variable debía superar el umbral de 0.70 en el alfa de Cronbach, como se evidencia más adelante en el apartado de resultados.

Así, cada uno de los constructos se expuso a un análisis factorial y a pruebas de validez y confiabilidad para asegurar la robustez y precisión de los resultados obtenidos. El análisis factorial permitió explorar la estructura interna de cada instrumento, identificando posibles dimensiones latentes y evaluando la coherencia de los ítems con respecto a dichas dimensiones. Además, las pruebas de validez y confiabilidad garantizaron que los instrumentos midieran de manera precisa las variables que se pretendían estudiar. De esta manera, se garantizó la validez y confiabilidad de los datos recolectados, lo que fortaleció la calidad y la relevancia de los resultados del estudio.

Así mismo, antes de proceder con la aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto desarrollada en varias fases. En primer lugar, se consolidaron digitalmente los instrumentos a utilizar, los cuales fueron remitidos a tres expertos en comunicación y bienestar laboral con el

fin de obtener su retroalimentación. Este primer acercamiento posibilitó recoger observaciones relevantes sobre las variables de control, como la edad, que no había sido contemplada inicialmente, y sobre información pertinente en la introducción para proporcionar mayor claridad al lector. Una vez realizados los ajustes sugeridos, la encuesta fue sometida nuevamente a valoración por parte de estos expertos. Posteriormente, se aplicó a 20 trabajadores pertenecientes a distintas organizaciones, con el propósito de verificar la comprensión de cada uno de los ítems que conforman los tres instrumentos, así como para corroborar otros aspectos metodológicos que debían considerarse al momento de aplicar finalmente las encuestas.

Una observación recurrente fue la confusión que generaba en el instrumento del Síndrome de Burnout el hecho de que algunos enunciados estuvieran redactados en términos negativos, los referidos a agotamiento emocional y cinismo, mientras que otros lo estuvieran en términos positivos, aquellos relacionados con la eficacia profesional. Dado que las frases correspondientes a las tres dimensiones del burnout se encontraban intercaladas, esto dificultaba a los participantes clasificar sus respuestas en la escala Likert. En consecuencia, se decidió agrupar de manera consecutiva todos los enunciados de agotamiento emocional y cinismo, finalizando con aquellos correspondientes a eficacia profesional.

3.5 Recolección de datos

Duración y etapas de recolección de datos: La recolección de datos se llevó a cabo durante un período continuo de dos meses (septiembre y octubre de 2025). Esta duración se seleccionó con el objetivo de permitir la participación de un número suficiente de empleados de organizaciones medianas y grandes, garantizando así la representatividad de la muestra y la estabilidad de los resultados a lo largo del tiempo. Antes de la aplicación final se llevó a cabo

una prueba piloto con 20 actores pertenecientes a diferentes organizaciones y niveles jerárquicos. Esta fase piloto permitió identificar posibles dificultades en la comprensión de los enunciados.

Proceso de contacto y consentimiento informado: Igualmente, se estableció contacto con directivos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), además, se envió una carta formal por correo electrónico a gerentes y líderes de talento humano de organizaciones medianas y grandes con quienes se habían tenido acercamientos previos. A través de esta misiva se solicitó la autorización para que los empleados de las empresas participaran en la encuesta de forma voluntaria. Se incluyó al inicio de la encuesta un párrafo introductorio para garantizar que cada encuestado comprendiera plenamente los propósitos y procedimientos de la investigación, así como la confidencialidad y el uso ético de los datos recopilados.

Método de recolección de datos: Se utilizó el Software QuestionPro para crear y administrar la encuesta en línea. Esto proporcionó una plataforma segura y accesible para que los participantes respondieran a los ítems desde cualquier dispositivo móvil o computadora con acceso a internet. La elección de un método de recolección de datos en línea ofreció ventajas significativas en términos de eficiencia, facilidad de acceso y recopilación de datos, lo que contribuyó a minimizar los sesgos y errores propios de la recopilación de datos manual.

Garantías de confidencialidad y privacidad: Se aseguró a los participantes que sus respuestas serían tratadas de manera confidencial y que en ningún momento se requeriría información susceptible a nivel personal ni sobre las organizaciones donde laboraban. Se implementaron medidas de seguridad adecuadas para proteger la privacidad de los datos recopilados y se cumplió con todas las regulaciones y estándares éticos aplicables en materia de protección de datos.

3.6 Sistematización y análisis de datos

El procedimiento de análisis de datos se llevó a cabo a través de un análisis de los datos obtenidos mediante encuestas empleando el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), particularmente haciendo uso de la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales. Esta elección tuvo que ver con su capacidad para evaluar relaciones múltiples entre un grupo amplio de constructos multi-item (Hair, et al., 2012), como fue el caso de esta investigación. De igual manera, se optó por esta alternativa al encontrar que varias investigaciones anteriores realizadas recientemente (Verčič y Špoljarić, 2023; Lee, 2023; Ćorić, Vokić y Verčič, 2020; entre otras), que también incluyeron el constructo Satisfacción con la Comunicación Interna, acogieron el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de sus resultados, hallando una alta fiabilidad del mismo de acuerdo a su alfa de Cronbach, superando en todas las consultas el umbral mínimo aceptado de 0,70. Esta medición se llevó a cabo para todos los constructos. Adicionalmente, PLS-SEM es recomendable para el tipo de análisis pues permite considerar simultáneamente relaciones entre múltiples constructos independientes y dependientes (Urbach y Ahlemann, 2010) y analizar relaciones entre variables medidas usando escalas Likert, pues los datos obtenidos de estas no suelen seguir una distribución normal (Sarstedt et al., 2022). De acuerdo con la literatura especializada en PLS-SEM, el análisis de datos debe dividirse en dos etapas distintas: la evaluación del modelo de medición y la evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2017). La primera etapa implica la evaluación de la validez y la confiabilidad de las operacionalizaciones empleadas en este estudio para las variables que intervienen en las hipótesis, mientras que la segunda etapa permite examinar las relaciones establecidas entre ellas.

Siendo así y de acuerdo con los planteamientos de Rabaa'i (2017), para el análisis de los datos se aplicó el alfa de Cronbach y la validez de contenido del constructo, así como la

evaluación a nivel de indicadores y del constructo en general. Estos últimos análisis permitieron dilucidar el grado de multicolinealidad entre los indicadores, ponderaciones de indicadores formativos y la carga factorial de los mismos.

Además, se llevó a cabo la validez del constructo que se refiere a una validación más amplia (Straub et al., 2004) lo que permitió determinar si los ítems que constituyen el constructo realmente permiten medir lo que se pretende desde la perspectiva de relaciones entre constructos y entre constructos y sus indicadores relativos. Este paso se ejecutó mediante la técnica de validez externa (Götz et al., 2010) para evaluar en qué medida los indicadores formativos en combinación capturan el dominio completo del constructo. Lo anterior contribuyó al análisis de la confiabilidad de los datos tanto a nivel del modelamiento estructural como de cada uno de los elementos que lo componen.

En este estudio la valoración tanto de las variables independientes como de las dependientes se realizó desde una única fuente. Esto puede generar sesgos en los resultados del análisis de la relación entre las variables, lo que puede distorsionar los resultados. Para evitar este sesgo, en este estudio se aplicó el análisis de sesgo del método común -Common method bias-. Para resolver esta cuestión, Kock (2015) sugiere la aplicación de esta técnica utilizando SmartPLS 4.0, la cual se basa en el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza -Variance Inflation Factor- (VIF). Este parámetro se evalúa para cada conjunto de relaciones conforme a las suposiciones de la investigación y los valores de VIF no deben superar el límite de 3.3 para cada conjunto de relaciones entre variables.

4. CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Antes de exponer los resultados originados a partir de la recolección de los datos, es importante resaltar que en esta investigación, dado que los cuestionarios empleados para medir tanto las variables independientes como las dependientes fueron aplicados al mismo grupo de participantes, existe el riesgo potencial de sesgo de método común, por lo que se hace necesario evaluar su presencia. Para abordar este aspecto, Kock (2015) recomienda utilizar el procedimiento de Common Method Bias disponible en SmartPLS 4.0, el cual se basa en el cálculo del Variance Inflation Factor (VIF) obtenido mediante regresiones en las que cada constructo del modelo se asocia con una variable generada aleatoriamente, tal como lo propone el autor. De acuerdo con sus postulados, los valores VIF derivados de estas regresiones no deben superar el umbral de 3.3 para descartar la presencia de sesgo de método común. En esta investigación, todos los valores se mantuvieron por debajo de este límite, como se presenta en la Tabla 3. Por consiguiente, se concluye que las mediciones de los constructos no evidencian sesgos atribuibles al método común, lo cual garantiza que la evaluación de las hipótesis del estudio no se vea comprometida por problemas de medición.

Tabla 3

Resultados VIF para sesgo por método común

Variable	Rol en el modelo identificado	Máximo VIF
SR	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	2.5
SCS	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	3.0
SCH	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	2.1
SCI	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	1.2

SCO	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	1.1
SCC	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	2.0
SCM	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	1.2
SCR	Constructo que hace parte de satisfacción en la comunicación (variable independiente)	1.0
AE	Variable dependiente	2.3
CIN	Variable dependiente	2.5
EP	Variable dependiente	1.2
SV	Variable Moderadora	1.3

Fuente: Ringle et al. (2024)

La evaluación del modelo de medición incluyó, en primera instancia, el análisis de la validez convergente de los constructos de primer orden: SR, SCS, SCH, SCI, SCO, SCC, SCM, SCR, AE, CIN, EP y SV; los cuales fueron codificados según las denominaciones de los constructos de primer orden que integran. Conforme a la guía metodológica de Hair et al. (2017), la validez convergente se examinó a partir de cuatro criterios: las cargas estandarizadas de los ítems asociados a cada constructo, la fiabilidad compuesta (CR), el coeficiente alfa de Cronbach (α) y la varianza extraída media (AVE). Los valores obtenidos para estos criterios en cada uno de los constructos evaluados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4

Resultados de la validez convergente del modelo de medición utilizado en el estudio

Variable	Carga estandarizada	Alpha de Cronbach (α)	CR	AVE
SR1	0.78	0.88	0.92	0.74
SR2	0.88			
SR3	0.90			
SR4	0.87			
SCS1	0.88	0.90	0.93	0.77
SCS2	0.87			
SCS3	0.89			
SCS4	0.86			
SCH1	0.86	0.89	0.92	0.75
SCH2	0.87			
SCH3	0.89			
SCH4	0.85			
SCI1	0.85	0.86	0.90	0.71
SCI2	0.81			
SCI3	0.84			
SCI4	0.86			
SCO1	0.78	0.82	0.88	0.66
SCO2	0.80			
SCO3	0.84			
SCO4	0.82			
SCC1	0.87	0.89	0.92	0.75
SCC2	0.85			
SCC3	0.87			
SCC4	0.87			
SCM1	0.85	0.87	0.91	0.72
SCM2	0.83			

SCM3	0.85			
SCM4	0.85			
SCR1	0.84	0.83	0.89	0.67
SCR2	0.85			
SCR3	0.80			
SCR4	0.76			
AE1	0.82	0.90	0.92	0.71
AE2	0.76			
AE3	0.88			
AE4	0.86			
AE5	0.89			
CIN1	0.89	0.91	0.93	0.72
CIN2	0.89			
CIN3	0.74			
CIN4	0.89			
CIN5	0.83			
EP1	0.78	0.94	0.95	0.77
EP2	0.86			
EP3	0.88			
EP4	0.90			
EP5	0.91			
EP6	0.90			
SV1	0.85	0.87	0.91	0.72
SV2	0.83			
SV3	0.86			
SV4	0.85			

Fuente: Ringle et al. (2024)

Los resultados presentados en la Tabla 4 muestran que los constructos de medición utilizados en esta investigación cumplen con los criterios de validez convergente. En primer lugar, las cargas estandarizadas de los ítems en cada operacionalización superaron el umbral de 0.60 recomendado por la literatura en PLS-SEM (Hair et al., 2017). En segundo lugar, el coeficiente Alpha de Cronbach de todos los constructos fue superior a 0.70, cumpliendo con las recomendaciones metodológicas para estudios en ciencias sociales (Hair et al., 2019). En tercer lugar, la Fiabilidad Compuesta (CR) excedió igualmente el valor mínimo de 0.70 sugerido por la literatura especializada en modelos de ecuaciones estructurales basados en varianzas (Hair et al., 2017). Finalmente, la Varianza Extraída Media (AVE) de cada constructo fue mayor a 0.50, alcanzando el estándar ampliamente aceptado para establecer validez convergente en PLS-SEM (Hair et al., 2019). La consistencia de estos resultados indica que, según los datos obtenidos, cada constructo está representado adecuadamente por sus indicadores.

En segundo lugar, se evaluó la validez discriminante entre los constructos de primer orden: SR, SCS, SCH, SCI, SCO, SCC, SCM, SCR, AE, CIN, EP y SV. Siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2017), se utilizó el indicador Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT), calculado para cada par de constructos. Un valor de HTMT inferior a 0.90 evidencia validez discriminante, lo que implica que los constructos son distinguibles teóricamente y no presentan solapamiento conceptual significativo. En todos los pares de variables analizados se obtuvieron valores por debajo de dicho umbral, lo que confirma que el modelo de medición cuenta con validez discriminante (véase Tabla 5).

Tabla 5*Evaluación de la validez discriminante del modelo de medición*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Antigüedad																
2. Edad	.54															
3. Modalidad	.02	.03														
4. Nivel del cargo	.13	.02	.15													
5. Sexo	.08	.10	.00	.14												
6. SR	.19	.21	.04	.12	.07											
7. SCS	.13	.30	.04	.10	.39	.81										
8. SCH	.12	.27	.04	.16	.07	.88	.62									
9. SCI	.19	.21	.04	.12	.07	.75	.63	.68								
10. SCO	.04	.03	.08	.05	.04	.80	.71	.74	.80							
11. SCC	.02	.03	.10	.05	.02	.54	.75	.68	.62	.77						
12. SCM	.06	.08	.05	.06	.06	.49	.63	.87	.49	.78	.74					
13. SCR	.07	.09	.05	.09	.05	.62	.58	.68	.49	.76	.70	.80				
14. AE	.13	.05	.17	.14	.01	.38	.44	.34	.23	.27	.42	.40	.37			
15. CIN	.83	.04	.14	.06	.02	.45	.45	.43	.34	.36	.48	.48	.39	.49		
16. EP	.09	.35	.11	.06	.10	.36	.30	.19	.13	.20	.21	.25	.23	.28	.29	
17. SV	.17	.05	.05	.08	.04	.27	.39	.40	.39	.51	.36	.31	.37	.29	.31	.32

Fuente: Ringle et al. (2024)

Evaluación del modelo de medición para los constructos segundo orden

En esta investigación, la satisfacción con la comunicación interna se conceptualizó como un constructo de segundo orden con una especificación de tipo reflectivo–reflectivo. Bajo este enfoque, dicho constructo se manifiesta a través de los componentes SR, SCS, SCH, SCI, SCO, SCC, SCM y SCR. Conforme a las recomendaciones metodológicas en PLS-SEM, resulta indispensable evaluar la validez convergente del modelo de medición de segundo orden (Sarstedt et al., 2019).

La Tabla 6 presenta los resultados correspondientes, evidenciándose que el constructo alcanza validez convergente. El Alpha de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta superaron el umbral de 0.7, mientras que la Varianza Extraída Media fue superior al valor de referencia de

0.5 (Hair et al., 2017). Asimismo, los constructos de primer orden mostraron cargas estadísticamente significativas respecto al constructo de segundo orden, según los valores t obtenidos. En conjunto, estos resultados indican que la Satisfacción con la Comunicación Interna, como constructo de segundo orden, fue especificada y medida de manera adecuada dentro del modelo.

Tabla 6

Evaluación del modelo de medición de segundo orden: Satisfacción con la Comunicación Interna

Constr ucto de segundo orden	Construc tos de primer orden como indicadores	Ca rgas	Val or t , significanc ia	α	R ²	AVE
Satisfa cción con la comunicación interna	SR	0.77	20.54	0.96	0.96	0.503
	SCS	0.85	52.17			
	SCH	0.82	37.49			
	SCI	0.73	21.82			
	SCO	0.82	40.51			
	SCC	0.85	42.36			
	SCM	0.84	52.91			
	SCR	0.80	34.00			

Nota. *Significancia al 99% (valor t mayor que 2.5)

Fuente: Ringle et al. (2024)

Evaluación del modelo estructural

La presente evaluación corresponde al análisis de las relaciones formuladas en las hipótesis de investigación. En la Tabla 7 se reportan los resultados obtenidos para el modelo estructural, específicamente en relación con la influencia de la Satisfacción con la Comunicación Interna sobre el Agotamiento Emocional, el Cinismo y la Eficacia Profesional. Asimismo, se incluyen los hallazgos relacionados con el posible rol moderador de la Satisfacción con la Vida en estas relaciones.

Los resultados indican que la Satisfacción con la Comunicación Interna incide de manera negativa y significativa en el Agotamiento Emocional ($\beta = -0.34$; $t = 6.00$), también influye de forma negativa y significativa en el Cinismo ($\beta = -0.40$; $t = 8.10$), y muestra una incidencia positiva y significativa en la Eficacia Profesional ($\beta = 0.18$; $t = 3.12$). A su vez, se encontró que la Satisfacción con la Vida no modera ninguna de estas relaciones. En consecuencia, las hipótesis H1, H2 y H3 se consideran soportadas, mientras que H4, H5 y H6 no recibieron respaldo empírico (véase Tabla 7).

Finalmente, se identificó que algunas variables de control también presentan incidencia significativa en las variables dependientes. La antigüedad influye de manera positiva y significativa en la Eficacia Profesional; la edad y el nivel del cargo muestran incidencia positiva y significativa sobre el Cinismo. En contraste, la edad influye de manera negativa y significativa en el Agotamiento Emocional y en la Eficacia Profesional, mientras que la modalidad incide de forma negativa y significativa en el Agotamiento Emocional y en el Cinismo. Asimismo, el sexo muestra incidencia negativa y significativa en el Agotamiento Emocional.

Tabla 7

Resultados del modelo estructural (relaciones e hipótesis)

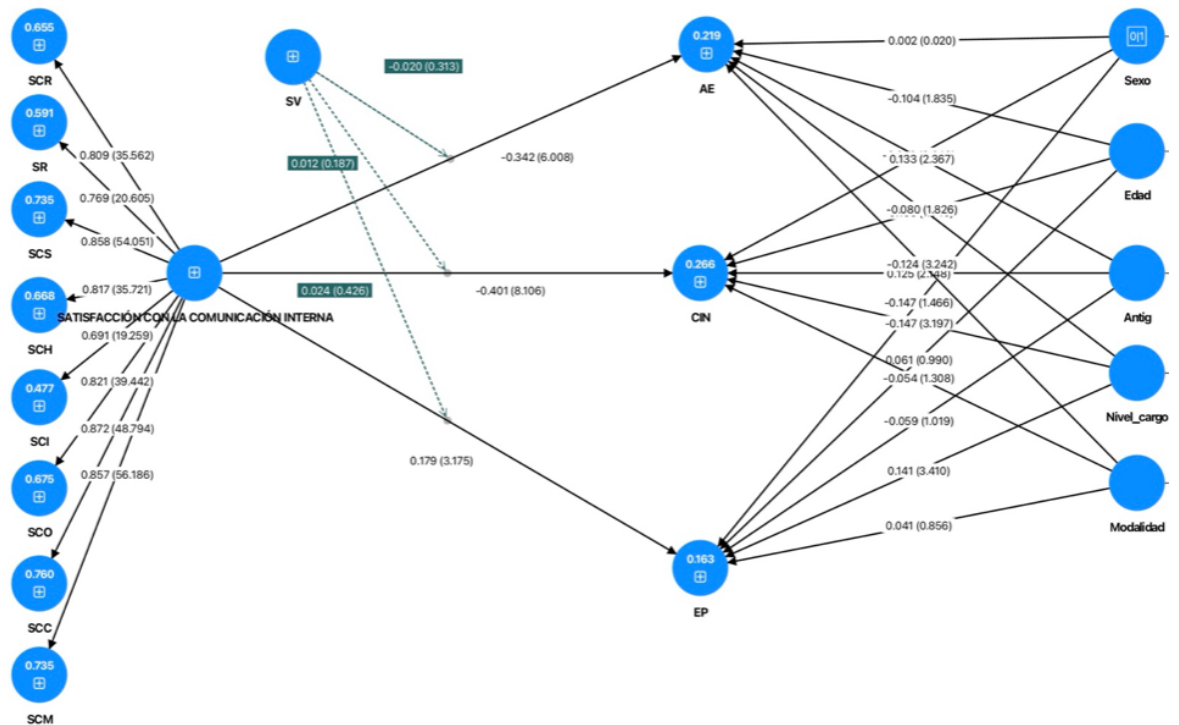
Variables	Coeiciente	Valor t	Resultado
Antigüedad → AE	0.133	2.36**	Significativo
Antigüedad → CIN	0.125	2.14**	Significativo
Antigüedad → EP	- 0.059	1.018	No Significativo
Edad → AE	- 0.104	1.835*	Significativo
Edad → CIN	- 0.105	1.943*	Significativo
Edad → EP	0.061	0.990	No Significativo
Modalidad → AE	- 0.124	3.242***	Significativo

Modalidad → CIN	- 0.054	1.308	No Significativo
Modalidad → EP	0.041	0.856	No significativo
Nivel del cargo → AE	- 0.080	1.826*	Significativo
Nivel del cargo → CIN	- 0.147	3.197***	Significativo
Nivel del cargo → EP	0.141	3.410***	Significativo
Sexo → AE	0.002	0.020	No significativo
Sexo → CIN	- 0.032	0.340	No significativo
Sexo → EP	- 0.147	0.146	No significativo
SCCI → AE	- 0.342	6.008***	Hipótesis soportada
SCCI → CIN	- 0.401	8.106***	Hipótesis soportada
SCCI → EP	0.179	3.175***	Hipótesis soportada
SV × SCCI → AE	-0.02	0.313	Hipótesis no soportada
SV × SCCI → CIN	- 0.012	0.187	Hipótesis no soportada
SV × SCCI → EP	0.024	0.420	Hipótesis no soportada

Nota: t mayor o igual a 1.645 ($p < .010$); t mayor o igual a 1.96** ($p < 0.05$); t mayor a 2.576*** ($p < 0.01$)*

Con relación con la capacidad predictiva del modelo estructural, se evaluó tanto el poder predictivo dentro de la muestra como el poder predictivo fuera de la muestra. Para el poder predictivo dentro de la muestra se utilizó el coeficiente de determinación R^2 , recomendado por Hair et al. (2017), el cual debe superar el umbral de 0,10 para considerarse aceptable en estudios de ciencias sociales. Los resultados indican que el agotamiento emocional presentó un R^2 de 0,22 (22 %), el cinismo un R^2 de 0,27 (27 %) y la eficacia profesional un R^2 de 0,16 (16 %). Estos valores sugieren que el modelo posee un nivel adecuado de capacidad explicativa, dado que las variables independientes logran explicar entre el 16 % y el 27 % de la varianza de las variables dependientes.

Respecto al poder predictivo fuera de la muestra, este se estimó mediante el estadístico Stone–Geisser Q^2 , cuyos valores deben ser superiores a cero para evidenciar relevancia predictiva (Hair et al., 2017). Los resultados muestran que el agotamiento emocional alcanzó un Q^2 de 0,16, el cinismo un Q^2 de 0,21 y la eficacia profesional un Q^2 de 0,10. En conjunto, estos valores confirman que el modelo presenta capacidad predictiva fuera de la muestra, indicando que mantiene consistencia y estabilidad en la predicción de las variables dependientes. En síntesis, los resultados de R^2 y Q^2 muestran un modelo con adecuadas propiedades predictivas, tanto internas como externas, respaldando su pertinencia para el estudio de los vínculos entre la satisfacción con la comunicación interna y las dimensiones del agotamiento.

Figura 2. Gráfico de resultados en PLS-SEM (Smartpls 4.1.1.5)

Fuente: Ringle et al. (2024)

Con relación con la capacidad predictiva del modelo estructural, se evaluó tanto el poder predictivo dentro de la muestra como el poder predictivo fuera de la muestra. Para el poder predictivo dentro de la muestra se utilizó el coeficiente de determinación R^2 , recomendado por Hair et al. (2017), el cual debe superar el umbral de 0,10 para considerarse aceptable en estudios de ciencias sociales. Los resultados indican que el agotamiento social presentó un R^2 de 0,22 (22 %), el cinismo un R^2 de 0,27 (27 %) y la eficacia profesional un R^2 de 0,16 (16 %). Estos valores sugieren que el modelo posee un nivel adecuado de capacidad explicativa, dado que las variables independientes logran explicar entre el 16 % y el 27 % de la varianza de las variables dependientes.

Respecto al poder predictivo fuera de la muestra, este se estimó mediante el estadístico Stone–Geisser Q^2 , cuyos valores deben ser superiores a cero para evidenciar relevancia

predictiva (Hair et al., 2017). Los resultados muestran que el agotamiento social alcanzó un Q^2 de 0,16, el cinismo un Q^2 de 0,21 y la eficacia profesional un Q^2 de 0,10. En conjunto, estos valores confirman que el modelo presenta capacidad predictiva fuera de la muestra, indicando que mantiene consistencia y estabilidad en la predicción de las variables dependientes. En síntesis, los resultados de R^2 y Q^2 muestran un modelo con adecuadas propiedades predictivas, tanto internas como externas, respaldando su pertinencia para el estudio de los vínculos entre la satisfacción con la comunicación interna y las dimensiones del agotamiento.

5. CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone el análisis del modelo estructural propuesto en esta investigación doctoral, el cual examina la influencia de la Satisfacción con la Comunicación Interna sobre las tres dimensiones del Síndrome de Burnout (Agotamiento Emocional, Cinismo y Eficacia Profesional) considerando el rol moderador de la Satisfacción con la Vida. El análisis se enmarca en la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2007), desde la cual se concibe la comunicación interna como un recurso organizacional capaz de mitigar o intensificar el desgaste laboral.

Este análisis se llevó a cabo mediante el método de Mínimos Cuadrados Parciales con Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM), técnica ampliamente reconocida por su idoneidad para modelos complejos con constructos reflectivos y formativos (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022). Los análisis previos de validez convergente, validez discriminante y confiabilidad compuesta confirmaron la robustez del modelo de medición, cumpliendo con los criterios establecidos por la literatura especializada, como se mostró en los resultados. Por tanto, este capítulo se centra en la discusión teórica de los hallazgos.

5.1. Análisis del Modelo Estructural

El modelo estructural permite evaluar las relaciones causales entre los constructos latentes y contrastar empíricamente las hipótesis de investigación. En PLS-SEM, la evaluación del modelo estructural se realizó mediante el análisis de los coeficientes path (β), su significancia estadística (valores t y p), y la capacidad explicativa del modelo (Hair et al., 2022).

Antes de proseguir con los resultados de las relaciones establecidas, es importante mencionar que la muestra de este estudio estuvo conformada mayoritariamente por mujeres, quienes representaron el 58.78% de los participantes, mientras que los hombres correspondieron al 41.22%. En términos de edad, prevalecieron los trabajadores jóvenes y de mediana edad: el 37.50% se ubicó entre los 25 y 34 años, seguido del 27.27% entre los 35 y 44 años y del 18.86% entre los 18 y 24 años; los grupos de 45 a 54 años y 55 años o más representaron el 12.27% y el 4.09%, respectivamente. Con respecto a la antigüedad en la organización, casi la mitad de los encuestados llevaba entre 1 y 3 años en su empresa (48.86%), mientras que el 21.36% registraba entre 3 y 5 años, el 20% entre 5 y 10 años y el 9.77% más de una década de permanencia. En cuanto al nivel de cargo, la distribución mostró una presencia equilibrada entre roles operativos y administrativos: el 41.14% ocupaba cargos operativos y el 39.55% administrativos, mientras que el 14.55% correspondía a docentes y solo el 4.77% a cargos directivos. Finalmente, respecto a la modalidad de trabajo, predominó ampliamente la presencialidad, con un 82.05% de los participantes laborando de manera presencial, seguido de un 14.55% en modalidad híbrida y un 3.41% en modalidad virtual.

5.2. Satisfacción con la Comunicación Interna y Agotamiento Emocional (H1)

La primera hipótesis planteaba que la Satisfacción con la Comunicación Interna influye en menores niveles de Agotamiento Emocional. Los resultados revelan un coeficiente path de $\beta = -0.342$ lo que indica una relación negativamente significativa confirmando así la Hipótesis 1.

El signo negativo del coeficiente indica que a mayor satisfacción con la comunicación interna menor es el agotamiento emocional percibido por los trabajadores. La magnitud del efecto es consistente con lo reportado en estudios previos como los de Vermeir et al. (2018) y

Kim y Lee (2021), quienes encontraron que la comunicación transparente y efectiva actúa como amortiguador del desgaste emocional en contextos organizacionales. La significancia estadística ($p < 0.001$) refuerza la estabilidad de esta relación.

Desde la teoría de Demandas y Recursos Laborales, este resultado respalda la concepción de la comunicación interna como un recurso organizacional que reduce las consecuencias de las demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2007). Cuando los empleados perciben que reciben información clara, retroalimentación oportuna y mantienen canales de comunicación efectivos con superiores y colegas mejoran su percepción sobre la organización (Aced, Arocas y Miquel, 2019; Men, 2021) y experimentan menor fatiga emocional y menor sensación de estar ‘acabados’ al final de la jornada, características centrales del agotamiento emocional (Maslach y Leiter, 2022).

Ahora, aunque la comunicación interna demostró capacidad para reducir el agotamiento emocional, la magnitud del efecto sugiere que esta dimensión del burnout puede responder a una diversidad más amplia de factores. El agotamiento emocional, definido por Maslach y Leiter (2022) como un estado de fatiga física y mental producto del desgaste acumulativo, se configura tanto desde recursos insuficientes como desde demandas excesivas.

Los mecanismos mediante los cuales la comunicación interna mitiga el agotamiento resultan múltiples y actúan en diferentes niveles. En primer lugar, la claridad comunicativa sobre tareas, roles y expectativas reduce la incertidumbre laboral, factor que diversos estudios han identificado como generador importante de estrés (Li et al., 2021; Ecklebe y Loeffler, 2021). En segundo lugar, la calidad de las interacciones comunicativas, especialmente en las dimensiones horizontal y con el superior inmediato, facilita la percepción de apoyo social,

recurso ampliamente reconocido como protector ante el burnout (Halbesleben, 2006; Signore et al., 2022).

Un tercer mecanismo opera a través de la retroalimentación. Cuando los empleados reciben información constructiva sobre su desempeño y reconocimiento por sus contribuciones, experimentan validación que contrarresta sentimientos de ineficacia y frustración, elementos que alimentan el agotamiento (Whitman et al., 2014; Lambert et al., 2012).

No obstante, es importante reconocer que el agotamiento emocional tiene también componentes fisiológicos y acumulativos que la comunicación interna por sí sola no puede resolver completamente. Como señalan Maslach y Leiter (2022), cuando las demandas laborales superan sistemáticamente los recursos disponibles (incluidos los comunicativos), el organismo entra en estados de desgaste que requieren intervenciones más amplias, como redistribución de cargas de trabajo, ajuste de horarios o provisión de espacios de recuperación.

Los hallazgos encontrados por Kim y Lee (2021) sobre comunicación transparente durante la pandemia resuenan con estos resultados. Estos autores encontraron que, aunque la comunicación efectiva mitigaba el agotamiento, su impacto era mayor cuando se combinaba con otras medidas organizacionales de apoyo.

5.2.1. Satisfacción con la Comunicación Interna y Cinismo (H2)

La segunda hipótesis postulaba que la Satisfacción con la Comunicación Interna influye en menores niveles de Cinismo. Los resultados muestran un coeficiente path de $\beta = -0.401$ ($t =$

7.709) evidenciando también una relación negativa y altamente significativa. Este es el efecto directo más fuerte observado en el modelo. La Hipótesis 2 queda confirmada.

De acuerdo con lo anterior, el cinismo caracterizado por actitudes de desconfianza, desilusión y desprecio hacia la organización (Dean et al., 1998), parece ser particularmente sensible a la calidad de la comunicación interna. El coeficiente de -0.401 sugiere que cuando los empleados están satisfechos con la información que reciben sobre la organización, con el clima comunicativo y con la comunicación con sus superiores, entre otros factores; menor cinismo respecto al valor de su trabajo y la organización.

Este hallazgo es coherente con la literatura que identifica la mala comunicación como una de las principales causas del cinismo (Andersson, 1996). Estudios como los de Qian y Jan (2020) y Sheel y Vohra (2016) también habían documentado que una comunicación efectiva reduce el cinismo al fortalecer la identificación organizacional y mejorar la percepción sobre las intenciones de la empresa. En contextos de cambio organizacional, Van y Van (2022) demostraron que la falta de comunicación de los mandos incrementa la incertidumbre y alimenta narrativas cínicas entre los empleados.

Igualmente, es particularmente llamativo el rol de dimensiones específicas como la satisfacción con la información sobre la organización y el clima comunicativo. Cuando los empleados perciben transparencia en los mensajes institucionales y coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica, se reduce el escepticismo que caracteriza al cinismo. Este mecanismo había sido documentado previamente por Sheel y Vohra (2016) en el contexto de comunicación sobre responsabilidad social corporativa, y por Qian y Jan (2020) al examinar cómo la comunicación efectiva fortalece la identificación organizacional.

La magnitud de este efecto que como se resalta es el más alto entre las tres dimensiones del burnout, sugiere que el cinismo es más gestionable que el agotamiento emocional ante intervenciones comunicativas, lo cual tiene implicaciones prácticas relevantes para la gestión del burnout en las organizaciones.

Este hallazgo de una relación negativa y estadísticamente significativa entre la Satisfacción con la Comunicación Interna y el Cinismo no solo confirma la hipótesis planteada, sino que provee una extensión sustancial a la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2007). los resultados de este estudio sitúan la Satisfacción con la comunicación interna no meramente como un recurso laboral más, sino como un gran recurso de carácter psicosocial cuya función primaria es mitigar la dimensión cínica del Burnout. En términos teóricos, esta satisfacción comunicativa garantiza al empleado un acceso continuo a recursos cognitivos como por ejemplo la claridad de roles y sociales como el apoyo y la justicia percibida. Al estar satisfecho con la comunicación, el trabajador comprende el porqué de su labor y el cómo esta se integra a los objetivos organizacionales, contrarrestando el sentimiento de cinismo. Este mecanismo, respaldado por la evidencia cuantitativa, demuestra que la efectividad de la satisfacción con la comunicación interna reside en su poder para validar el significado del trabajo, un aporte que empodera el entendimiento de los recursos sociales dentro del modelo de las demandas y recursos laborales.

5.2.2. Satisfacción con la Comunicación Interna y Eficacia Profesional (H3)

La tercera hipótesis planteaba que la Satisfacción con la Comunicación Interna influye en mayores niveles de Eficacia Profesional. Los resultados arrojan un coeficiente path de $\beta =$

0.179 ($t = 2.932$), indicando una relación positiva y estadísticamente significativa aunque más moderada que las dos relaciones anteriores. La Hipótesis 3 es confirmada.

A diferencia del Agotamiento Emocional y el Cinismo, la Eficacia Profesional se conceptualiza positivamente (Maslach, Jackson y Leiter, 1996), reflejando la percepción del individuo sobre su competencia y capacidad para alcanzar logros en el trabajo. El coeficiente positivo de 0.179, aunque de menor magnitud que los efectos sobre agotamiento y cinismo, confirma que una mayor satisfacción con la comunicación interna fortalece la percepción de eficacia.

En este orden de ideas, la influencia positiva de la satisfacción con la comunicación sobre la eficacia profesional coincide con estudios que destacan la importancia de la comunicación interna para clarificar roles, facilitar procesos y proporcionar retroalimentación efectiva, factores que fortalecen la percepción de competencia laboral (Hoffman y Thommes, 2012; Titisari et al., 2021)

Este resultado es consistente con investigaciones previas que vinculan la comunicación interna con el desempeño individual. Titisari et al. (2021) encontraron que la comunicación interna influye significativamente en el desempeño y la lealtad de los empleados. Asimismo, estudios sobre retroalimentación (Hoffman y Thommes, 2012; Luckman, 2020) han demostrado que cuando los trabajadores reciben feedback oportuno y buscan activamente retroalimentación, mejoran su desempeño y percepción de eficacia.

En este punto es importante puntualizar que la claridad informativa sobre objetivos, procesos y expectativas facilita que los empleados comprendan qué se espera de ellos y cómo

contribuyen al propósito organizacional. Esta claridad reduce ambigüedades que típicamente obstaculizan el desempeño, tal como documentó Peek (2003) al estudiar la relación entre comunicación participativa y eficacia.

También., la retroalimentación constructiva constituye un elemento esencial para la percepción de competencia. Cuando los empleados reciben información específica sobre su desempeño, identifican áreas de mejora y reciben reconocimiento por sus logros, fortalecen su autoeficacia (Hoffman y Thommes, 2012; Sahoo y Sahu, 2008). Este mecanismo había sido documentado previamente en contextos de retroalimentación 360°, donde la información proveniente de múltiples fuentes enriquece la percepción de competencia del trabajador (Luckman, 2020).

En este orden de ideas, la magnitud relativamente menor de este efecto frente a las otras dimensiones podría explicarse porque la eficacia profesional depende también de factores individuales como la autoeficacia, las habilidades técnicas y la experiencia previa, elementos que no están directamente determinados por la comunicación interna. No obstante, la significancia estadística confirma que esta comunicación interna sí contribuye, aunque de forma más modesta, a fortalecer la percepción de competencia profesional.

5.2.3. Análisis del rol moderador de la Satisfacción con la Vida (H4, H5, H6)

Las hipótesis 4, 5 y 6 planteaban que la Satisfacción con la Vida moderarían positivamente la influencia de la Satisfacción con la Comunicación Interna sobre las tres dimensiones del burnout. Los resultados del análisis de interacción fueron los siguientes:

H4 (Moderación Satisfacción Comunicación Interna y Agotamiento Emocional): $\beta = -0.020$

H5 (Satisfacción Comunicación Interna y Cinismo): $\beta = 0.012$

H6 (Satisfacción Comunicación Interna y Eficacia Profesional): $\beta = 0.024$

Como puede notarse a partir de los datos, aunque Bakker y Demerouti (2007) propusieron que recursos personales como optimismo, autoeficacia e incluso satisfacción con elementos de la vida interactúan con los recursos laborales para determinar experiencias de bienestar o malestar, puesto que empleados con mayores recursos personales aprovecharían mejor los recursos organizacionales desarrollos posteriores de la teoría han matizado este planteamiento. Por ejemplo, Bakker y Oerlemans (2011) advirtieron que no todos los recursos personales actúan necesariamente como moderadores, y que su función depende de la compatibilidad funcional con los recursos laborales específicos. En este sentido, la satisfacción con la vida, al constituir un juicio global sobre la existencia que abarca dominios como familia, salud, ocio, entre otros (Diener, 2006; Pavot y Diener, 2008), podría operar en un nivel de abstracción demasiado elevado como para moderar recursos situacionales específicos como la comunicación interna.

Por otro lado, Maslach y Leiter (2022) recientemente ofrecieron una perspectiva complementaria al enfatizar que el burnout se origina fundamentalmente en la interfaz entre individuo y organización. Desde esta óptica, los recursos externos al contexto laboral tendrían capacidad limitada para modificar dinámicas que emergen de condiciones situacionales específicas del trabajo. Aunque estos autores reconocen que factores como relaciones familiares satisfactorias o actividades de ocio gratificantes pueden contribuir al bienestar

general, argumentan que su impacto sobre el burnout puede ser complementario más que interactivo.

Otra explicación posible remite a las características temporales de ambos constructos. La satisfacción con la vida se caracteriza por ser relativamente estable en el tiempo, configurándose a partir de evaluaciones consolidadas sobre trayectorias vitales amplias (Diener y Seligman, 2004). En contraste, las experiencias comunicativas en el trabajo fluctúan más dinámicamente en función de eventos cotidianos, decisiones gerenciales, cambios organizacionales o interacciones específicas con supervisores y colegas. Esta diferencia en estabilidad temporal podría explicar por qué la satisfacción vital no modera efectos comunicativos. Un recurso personal estable difícilmente moderaría experiencias situacionales que varían con mayor frecuencia.

De igual manera, la interpretación de este hallazgo debe considerar también las características específicas del contexto en que se desarrolló el estudio. El sector servicios en Colombia se caracteriza por condiciones laborales particulares que podrían explicar la ausencia de moderación observada.

Como se mencionó anteriormente, este sector representa aproximadamente el 60% del PIB colombiano y concentra cerca del 48% del empleo nacional (DANE, 2023), configurándose como un sector altamente heterogéneo que abarca desde servicios profesionales altamente especializados hasta actividades de atención al cliente con condiciones de mayor precariedad. Esta heterogeneidad implica que los trabajadores del sector enfrentan demandas laborales significativamente diversas, pero comparten la característica común de

interactuar intensivamente con clientes, usuarios o beneficiarios, lo que impone cargas emocionales considerables.

En contextos donde las demandas emocionales del trabajo son elevadas, como ocurre en el sector servicios, los recursos organizacionales como la comunicación interna podrían adquirir un peso preponderante sobre recursos personales más difusos. Cuando el burnout se origina fundamentalmente en interacciones laborales cotidianas intensas, la calidad de la comunicación organizacional emerge como factor más determinante que evaluaciones de vida generales.

Por otro lado,, el sector servicios colombiano experimentó transformaciones aceleradas durante y después de la pandemia COVID-19, con adopción masiva de tecnologías digitales, cambios en modalidades de trabajo y reconfiguración de interacciones con clientes. Estas transformaciones situacionales probablemente incrementaron la relevancia de recursos organizacionales adaptativos como comunicación clara sobre nuevos procesos, retroalimentación frecuente o acceso a información oportuna en comparación con recursos personales.

Ahora, investigaciones previas que sí encontraron efectos moderadores de recursos personales típicamente examinaron constructos más situados en el contexto laboral. Por ejemplo, estudios sobre autoeficacia laboral (Xanthopoulou et al., 2007), mientras que investigaciones sobre satisfacción vital han documentado principalmente efectos directos como por ejemplo la indagación realizada por Ćorić, Vokić y Verčič (2020), que hallaron una relación positiva y significativa entre ambas variables, a saber, satisfacción con la comunicación interna y satisfacción con la vida.

5.2.4. Sobre influencia de variables de control

El modelo incluyó cinco variables de control: sexo, edad, antigüedad, modalidad de trabajo y nivel de cargo. A continuación se presenta el análisis de sus efectos sobre las tres dimensiones del burnout.

5.2.4.1. Antigüedad

La antigüedad en la organización mostró una relación positiva con el Agotamiento Emocional ($\beta = 0.133$, $t = 2.367$) y con el Cinismo ($\beta = 0.125$, $t = 2.148$). Ambos efectos son estadísticamente significativos, aunque de magnitud baja. Por el contrario, la relación con la Eficacia Profesional no fue significativa ($\beta = -0.059$, $t = 1.109$).

Estos resultados sugieren que, a mayor tiempo de permanencia en la organización, los empleados tienden a experimentar mayores niveles de agotamiento emocional y cinismo. Este patrón es coherente con la literatura sobre desgaste acumulativo (Maslach y Leiter, 2008), que indica que la exposición prolongada a demandas laborales sin recursos suficientes genera un deterioro progresivo. La antigüedad puede asociarse con una mayor acumulación de experiencias negativas, rutinas agotadoras y desilusión respecto a las expectativas iniciales, lo que explicaría a la vez el aumento del cinismo.

5.2.4.2. Edad

La edad mostró una tendencia hacia la reducción del Agotamiento Emocional ($\beta = -0.104$, $t = 1.835$) y del Cinismo ($\beta = -0.080$, $t = 1.826$) aunque en ambos casos los valores p están ligeramente por encima del umbral convencional de significancia ($p < 0.05$). No se encontró relación significativa con la Eficacia Profesional ($\beta = 0.061$, $t = 0.990$).

Estos coeficientes sugieren que los trabajadores de mayor edad podrían experimentar menores niveles de agotamiento y cinismo. Esto podría deberse a una mayor madurez emocional, mejores estrategias de afrontamiento desarrolladas con la experiencia o a procesos de selección natural donde quienes no toleran el desgaste abandonan la organización antes.

5.2.4.3. Modalidad de trabajo

La modalidad de trabajo (presencial, remoto, híbrido) mostró un efecto negativo y significativo sobre el Agotamiento Emocional ($\beta = -0.125$, $t = 3.242$) indicando que ciertas modalidades se asocian con menor agotamiento. Sin embargo, no se encontraron efectos significativos sobre el Cinismo ($\beta = -0.056$, $t = 1.308$) ni sobre la Eficacia Profesional ($\beta = 0.041$, $t = 0.856$).

Siendo así, quienes trabajan en modalidades flexibles (híbridas o remotas) reportan niveles inferiores de desgaste emocional en comparación con quienes trabajan de manera exclusivamente presencial. Este hallazgo se alinea con una tendencia creciente en la literatura, que reconoce que la flexibilidad laboral actúa como un factor protector del bienestar psicológico y emocional (Men, 2022).

Este hallazgo es relevante en el contexto post-pandemia, donde las modalidades de trabajo remoto e híbrido se han intensificado. El coeficiente negativo sugiere que el trabajo remoto o híbrido podría reducir el agotamiento emocional al ofrecer mayor flexibilidad y menor exposición a estresores del entorno físico. Este resultado es consistente con estudios recientes como el de Kim (2021), quien encontró que la comunicación interna efectiva durante el trabajo remoto mejora el bienestar de los empleados.

Llevando este dato al enfoque JD-R, la modalidad de trabajo puede considerarse como un recurso laboral estructural, en la medida en que otorga autonomía, control temporal y espacial sobre el trabajo, y un mejor ajuste entre las demandas laborales y las necesidades personales.

5.2.4.4. Nivel de cargo

El nivel de cargo mostró efectos significativos sobre las tres dimensiones del burnout. Específicamente, se asoció con menor Agotamiento Emocional ($\beta = -0.080$, $t = 1.826$), menor Cinismo ($\beta = -0.147$, $t = 3.197$) y mayor Eficacia Profesional ($\beta = 0.141$, $t = 3.410$).

Estos resultados indican que los trabajadores en niveles jerárquicos superiores experimentan menor desgaste emocional y actitudes más positivas hacia su trabajo. Esto podría explicarse por un mayor control sobre su trabajo, mayor autonomía, acceso a recursos y reconocimiento, factores que la teoría de Recursos y Demandas Laborales identifica como recursos laborales que mitigan el burnout (Bakker y Demerouti, 2007). El efecto positivo sobre la Eficacia Profesional es esperable, dado que los cargos superiores suelen implicar mayor responsabilidad y oportunidades de logro.

5.2.4.5. Sexo

La variable Sexo no mostró efectos significativos sobre ninguna de las dimensiones del burnout: Agotamiento Emocional ($\beta = 0.002$, $t = 0.020$) Cinismo ($\beta = -0.133$, $t = 2.367$) y Eficacia Profesional ($\beta = -0.124$, $t = 3.242$).

La ausencia de efectos significativos del sexo sobre el burnout, una vez controladas otras variables, constituye otro de los hallazgos más inesperados de este estudio. Esto, al considerar que los análisis internaiconales reportan frecuentemente diferencias de género en la prevalencia y manifestación del síndrome, donde las mujeres son más proclives a percibirlo.

Por ejemplo, el informe global de Gallup (2024) señala que el 51% de las mujeres trabajadoras en América Latina reportan altos niveles de estrés laboral, comparado con el 39% de los hombres. Similarmente, estudios sobre equilibrio trabajo-vida han identificado el género como variable diferenciadora significativa, atribuyendo estas diferencias a la persistencia de dobles o triples jornadas donde mujeres combinan trabajo remunerado con responsabilidades desproporcionadas en trabajo doméstico y de cuidado no remunerado (Haar et al., 2014).

Así mismo, Investigaciones específicas en contextos latinoamericanos han documentado que las trabajadoras enfrentan barreras estructurales adicionales, como segregación ocupacional, brechas salariales y mayor exposición a trabajos emocionalmente demandantes en sectores como educación, salud y atención al cliente (OIT, 2019).

Sin embargo, el presente estudio no encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres en ninguna de las tres dimensiones del burnout. Este resultado sugiere que las diferencias de género observadas en estudios descriptivos podrían no reflejar vulnerabilidades inherentes, sino desigualdades estructurales en el acceso a recursos y la exposición a demandas.

Una posible explicación podría relacionarse con lo metodológico. Cuando se incluyen variables como nivel jerárquico y antigüedad en el modelo, estas capturan varianza que en análisis bivariados podría atribuirse erróneamente al sexo. En otras palabras, lo que aparenta

ser un efecto de género en estudios descriptivos podría en realidad reflejar que mujeres y hombres ocupan posiciones estructuralmente diferentes en las organizaciones.

Lo anterior sugiere que el sexo opera principalmente como marcador de desigualdades estructurales en el acceso a recursos laborales, más que como factor psicológico intrínseco que determina respuestas diferenciadas ante condiciones laborales equivalentes. Es decir, cuando mujeres y hombres enfrentan condiciones similares de carga laboral, acceso a información, retroalimentación y participación en decisiones, responden de manera similar al burnout.

5.2.5. Validación del instrumento ICSQ

Ahora, teniendo en cuenta que el instrumento de Verčič, Čoric y Vokić (2021) no había sido aplicado en el contexto latinoamericano, a excepción del trabajo realizado por Gamonal, Herrera y Jove (2023); a través de este estudio se realizó la validación del constructo Satisfacción con la Comunicación Interna conformado por ocho dimensiones. Los coeficientes path entre el constructo general y sus dimensiones fueron todos altamente significativos ($p < 0.000$), lo que indica que es un instrumento apropiado para el contexto colombiano. Resalta la importancia del clima de comunicación, la comunicación en las reuniones y la calidad de los medios.

Satisfacción con el Clima de Comunicación (SCC): $\beta = 0.855$, $t = 42.365$

Satisfacción con la Comunicación en Reuniones (SCS): $\beta = 0.855$, $t = 52.170$

Satisfacción con la Calidad de los Medios (SCM): $\beta = 0.848$, $t = 52.913$

Satisfacción con la Comunicación sobre la Organización (SCO): $\beta = 0.829$, $t = 40.516$

Satisfacción con la Comunicación Horizontal (SCH): $\beta = 0.821$, $t = 37.494$

Satisfacción con la Comunicación con el Superior (SCR): $\beta = 0.807$, $t = 34.006$

Satisfacción con la Retroalimentación (SR): $\beta = 0.770$, $t = 20.546$

Satisfacción con la Comunicación Informal (SCI): $\beta = 0.738$, $t = 21.821$

De acuerdo con los datos, todas las dimensiones contribuyen significativa y sustancialmente al constructo general con cargas factoriales superiores a 0.70 (Hair et al., 2019). Las dimensiones con mayor peso son el Clima de Comunicación y la Comunicación en Reuniones (ambas con $\beta = 0.855$), lo que sugiere que estos componentes son centrales en la percepción global de satisfacción comunicativa. Por el contrario, la Comunicación Informal, aunque significativa, presenta la carga más baja ($\beta = 0.738$), lo que podría indicar que los empleados la consideran menos determinante en su satisfacción comunicativa general, o que es un factor más variable.

Este patrón de cargas factoriales valida la estructura propuesta por Verčič et al. (2021) en el ICSQ y confirma que la satisfacción con la comunicación interna es un constructo multidimensional que abarca tanto aspectos formales (reuniones, medios, información organizacional) como relacionales (comunicación con el superior, horizontal, informal).

Con base en los datos anterior, los hallazgos de este estudio ofrecen evidencia empírica sobre el rol de la Satisfacción con la Comunicación Interna como recurso organizacional que influye significativamente en las tres dimensiones del Síndrome de Burnout. A continuación, se discuten los resultados en relación con el marco teórico, la literatura previa y las implicaciones para la teoría y la práctica.

La confirmación de la Hipótesis 1 aporta evidencia contundente de que la satisfacción con la comunicación interna reduce significativamente el agotamiento emocional. Este hallazgo es consistente con estudios previos que han identificado la comunicación como factor

protector ante el estrés laboral (Vermeir et al., 2018; Kim y Lee, 2021; Atouba y Lammers, 2020).

Desde la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2007), este resultado valida la concepción de la comunicación interna como un recurso organizacional que amortigua las consecuencias psicológicas y físicas de las demandas laborales. El agotamiento emocional, dimensión central del burnout caracterizada por fatiga, falta de energía y sensación de estar desgastado por el trabajo (Maslach y Leiter, 2022) se ve mitigado cuando los empleados perciben que la comunicación en su organización es satisfactoria.

Específicamente, la satisfacción comunicativa puede reducir el agotamiento mediante varios mecanismos. Una comunicación clara y oportuna sobre tareas, roles, expectativas y cambios organizacionales disminuye la incertidumbre laboral, elemento que ha sido identificado como un importante generador de estrés en diversos estudios recientes (Li et al., 2021; Ecklebe y Loeffler, 2021). Asimismo, la calidad de las interacciones comunicativas, especialmente en la comunicación horizontal y con el superior inmediato, favorece la percepción de apoyo social, recurso ampliamente reconocido como uno de los principales protectores frente al agotamiento y la despersonalización (Halbesleben, 2006; Signore et al., 2022).

De igual manera, la satisfacción con los procesos de retroalimentación fortalece el sentido de logro y la validación del desempeño lo que contribuye a disminuir sentimientos de ineficacia profesional, en consonancia con lo planteado por investigaciones que destacan la importancia del reconocimiento y la retroalimentación constructiva en la reducción de la fatiga emocional (Whitman et al., 2014; Lambert et al., 2012). Finalmente, un clima comunicativo

que promueve valores compartidos e identificación organizacional dimensión que, además, presenta una de las cargas más altas dentro del constructo ($\beta = 0.760$) refuerza el sentido de pertenencia y el vínculo entre empleado y organización, actuando también como un amortiguador emocional importante (Yue et al., 2021).

La magnitud del efecto es comparable a la reportada en un metaanálisis realizado por Halbesleben, 2006 sobre recursos laborales y burnout, lo que refuerza la relevancia práctica de invertir en comunicación interna como estrategia de prevención del agotamiento. Es importante destacar que este efecto se mantiene robusto incluso controlando por antigüedad, edad, modalidad de trabajo, nivel de cargo y sexo, lo que indica que la comunicación interna tiene un efecto específico e independiente. Esto responde directamente al llamado de Maslach y Leiter (2022) de que el burnout debe abordarse como un problema organizacional que requiere intervenciones gerenciales, no solo individuales.

El efecto de la Satisfacción con la Comunicación Interna sobre el Cinismo ($\beta = -0.401$) es el más fuerte observado en el modelo. Este hallazgo tiene implicaciones teóricas y prácticas significativas. El cinismo, caracterizado por desconfianza, desilusión y desprecio hacia la organización y el trabajo (Dean et al., 1998) es una dimensión del burnout especialmente impactante pues erosiona el compromiso, la lealtad y la intención de permanecer en la organización. Los resultados de este estudio demuestran que el cinismo es altamente sensible a la calidad de la comunicación interna.

Este hallazgo es particularmente importante porque confirma, en línea con Andersson (1996), que la comunicación deficiente es uno de los factores organizacionales más influyentes en la formación de actitudes cínicas.

Además, sigue la tendencia señalada por Van y Van (2022), quienes identificaron que la falta de comunicación del liderazgo incrementa las narrativas de desconfianza y desapego entre los empleados. Los resultados de este estudio aportan evidencia adicional a este cuerpo de investigación, mostrando que la comunicación interna actúa como un amortiguador clave ante actitudes negativas hacia la organización.

Ahora, la reducción del cinismo también puede explicarse a partir de varios mecanismos derivados de la comunicación interna. Cuando los empleados perciben transparencia y coherencia en los mensajes institucionales, especialmente a través de la información que reciben sobre la organización se reduce la incertidumbre y el escepticismo, tal como señalan Sheel y Vohra (2016). Asimismo, la percepción de que la voz del empleado es escuchada, expresada mediante la satisfacción con la comunicación ascendente y con la participación en reuniones, contribuye a generar sentimientos de inclusión y consideración, lo que contrarresta el cinismo que suele surgir cuando los trabajadores sienten que sus opiniones son ignoradas (Qian y Jan, 2020).

Por otro lado, la satisfacción con la comunicación con el superior inmediato dimensión que refleja relaciones basadas en la confianza inhibe la desconfianza cínica hacia el liderazgo, de acuerdo con lo planteado por Mazzei y Ravazzani (2011).

Finalmente, un clima comunicativo que promueve valores organizacionales y metas compartidas fortalece la identificación del empleado con la organización, un proceso que resulta conceptualmente incompatible con la actitud cínica, como han demostrado Qin y Men (2022). La magnitud superior de este efecto en comparación con el agotamiento emocional sugiere que el cinismo es más gestionable bajo intervenciones comunicativas que el agotamiento, que puede tener componentes más acumulativos. Esto tiene implicaciones

prácticas pues las organizaciones podrían ver resultados más rápidos en la reducción del cinismo mediante mejoras comunicativas, mientras que el agotamiento requeriría intervenciones sostenidas y combinadas con reducción de carga laboral.

Este hallazgo también responde al vacío identificado en la literatura, pues la mayoría de estudios previos habían analizado sólo la relación comunicación y agotamiento, prestando menor atención al cinismo como se mencionó en apartados anteriores (Vermeir et al., 2018; Kim y Lee, 2021). Este estudio demuestra que el cinismo merece igual o mayor atención en investigaciones sobre burnout y comunicación.

Ahora, la confirmación de la Hipótesis 3 aporta evidencia de que la Satisfacción con la Comunicación Interna también influye positivamente en la Eficacia Profesional, aunque con menor magnitud que los efectos sobre agotamiento y cinismo.

La Eficacia Profesional, dimensión positiva del burnout, refleja la percepción de competencia, logro y capacidad para alcanzar metas laborales (Maslach, Jackson y Leiter, 1996). A diferencia del agotamiento y el cinismo, que son manifestaciones de desgaste, la eficacia representa un recurso psicológico que motiva y energiza al trabajador (Schaufeli et al., 2002).

El incremento de la eficacia profesional puede comprenderse a partir de la forma en que la comunicación interna aporta claridad, recursos y coordinación para el desempeño. En primer lugar, la satisfacción con la información organizacional y con la comunicación en reuniones favorece la comprensión de los roles, objetivos y expectativas laborales, lo cual facilita el logro de metas y reduce ambigüedades asociadas al bajo desempeño, tal como lo

planteó Peek (2003). Asimismo, la retroalimentación constructiva constituye un elemento esencial para fortalecer la percepción de competencia; la satisfacción con esta dimensión permite al empleado conocer su nivel de desempeño, identificar áreas de mejora y recibir reconocimiento, proceso que ha sido ampliamente asociado con mayores niveles de autoeficacia en estudios previos (Hoffman y Thommes, 2012; Sahoo y Sahu, 2008).

Por otro lado, la satisfacción con los medios de comunicación facilita el acceso fluido a la información técnica y a los recursos necesarios para ejecutar las tareas de manera eficaz, aspecto que investigaciones recientes destacan como un factor crítico para el desempeño individual y la reducción de errores operativos (Stranzl et al., 2024). Así mismo, la satisfacción con la comunicación horizontal contribuye al fortalecimiento de la coordinación y la colaboración entre colegas, lo cual incrementa la eficacia en tareas interdependientes y en procesos que requieren sincronización y cooperación, como han demostrado estudios recientes sobre dinámicas de colaboración y desempeño operativo (Titisari et al., 2021; Zsidisin et al., 2022).

La magnitud relativamente menor de este efecto en comparación con los efectos sobre agotamiento y cinismo puede atribuirse a que la eficacia profesional depende también de factores individuales (autoeficacia, habilidades, experiencia) y organizacionales (recursos materiales, autonomía, formación) que no están directamente determinados por la comunicación interna (Popescu, 2013; Zandiyeh et al., 2022).

No obstante, la significancia estadística robusta ($p = 0.003$) confirma que la comunicación interna sí contribuye a la eficacia profesional, aunque de forma más modesta. Este hallazgo es relevante pues sugiere que las intervenciones comunicativas no solo previenen

el desgaste (reduciendo agotamiento y cinismo), sino que también promueven recursos positivos (incrementando eficacia), alineándose con enfoques de psicología organizacional positiva que enfatizan no solo la prevención del malestar sino la promoción del bienestar (Bakker y Oerlemans, 2011).

Uno de los aspectos más sorprendentes en los resultados fue la no confirmación de las Hipótesis 4, 5 y 6, desde las cuales se planteó que la satisfacción con la vida moderaría la relación entre comunicación interna y burnout. Al revisar los datos estas moderaciones no se dieron y esto constituye un hallazgo inesperado que requiere discusión teórica posterior.

Desde la teoría JD-R se esperaba que los recursos personales, como la satisfacción vital, amplificaran o amortiguaran los efectos de los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007). Específicamente, se construyeron hipótesis bajo los supuestos que los empleados con alta satisfacción vital serían más resilientes ante deficiencias comunicativas, o que quienes ya poseían baja satisfacción vital se beneficiarían más de una buena comunicación interna. Sin embargo, ninguno de estos patrones fue observado. La ausencia de moderación sugiere que en el contexto de este estudio llevado a cabo con organizaciones de Colombia del sector de los servicios, el efecto de la comunicación interna sobre el burnout es uniforme independientemente del nivel de satisfacción vital de los empleados.

Siendo así, los resultados del modelo estructural permiten trazar una comprensión más amplia del papel que desempeña la Satisfacción con la Comunicación Interna dentro del marco de Recursos y Demandas Laborales. En general, los hallazgos muestran que la comunicación interna cumple una doble función: por un lado, contribuye a disminuir el desgaste laboral, reflejado en menores niveles de agotamiento emocional y cinismo, y por otro lado favorece el

desarrollo de recursos vinculados al desempeño como la percepción de eficacia profesional. Es importante volver a recalcar que entre las tres dimensiones el cinismo es la que muestra la respuesta más fuerte ante la comunicación interna, seguido del agotamiento emocional, lo cual sugiere que las actitudes relacionadas con la desconfianza o el distanciamiento frente a la organización son especialmente sensibles a la calidad de los procesos comunicativos, siendo este uno de los principales aportes de este estudio teniendo en cuenta los pocos alcances investigativos existentes hasta el momento en esta relación.

Por otra parte, el hecho de que la Satisfacción con la Vida no ejerza un rol moderador indica que los efectos positivos de la comunicación interna se mantienen sólidos sin importar el nivel de satisfacción vital de los empleados. Esto apunta a que la comunicación interna opera como un recurso organizacional relativamente independiente de factores personales externos al trabajo, aunque en el planteamiento inicial de la tesis se contempló lo contrario, y que su impacto no parece amplificarse ni reducirse según el bienestar general del individuo.

El análisis de las variables de control también aporta información relevante: edad, antigüedad, modalidad de trabajo o nivel de cargo se relacionan de distintos modos con las dimensiones del burnout, pero ninguno de estos factores altera el efecto central que ejerce la comunicación interna. Más bien, complementan el panorama general del modelo, añadiendo matices pero sin modificar su estructura principal.

Finalmente, estos hallazgos permiten afirmar que la comunicación interna actúa como un elemento transversal dentro de la organización al ser un recurso que puede reducir componentes clave del burnout sin que necesariamente dependa de condiciones personales o externas al entorno laboral. Se trata, por tanto, de un recurso con impacto consistente y amplio

en la experiencia de los empleados; lo que valida su función estratégica dentro de las organizaciones (Verčič y Špoljarić, 2024).

Esto coincide con el planteamiento central del modelo JD-R, según el cual los recursos laborales, (en este caso la comunicación interna, podrían poseer un efecto protector frente al agotamiento emocional y el cinismo y, simultáneamente, contribuir a potenciar recursos que ayuden a una mayor percepción de eficacia profesional para atenuar de esta manera el burnout (Bakker y Demerouti, 2017).

6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Este estudio doctoral establece que la satisfacción con la comunicación interna constituye un recurso organizacional estratégico capaz de mitigar significativamente el síndrome de burnout en trabajadores colombianos del sector servicios. Los hallazgos confirman que este recurso opera de manera consistente sobre las tres dimensiones del burnout, aunque con intensidades diferenciadas según la naturaleza de cada dimensión.

Igualmente, la investigación valida empíricamente el rol de la comunicación interna dentro del marco de Demandas y Recursos Laborales, demostrando que este recurso organizacional actúa tanto en la prevención del burnout como en la promoción de capacidades profesionales. El hallazgo más relevante radica en la especificidad con que la comunicación interna incide sobre cada dimensión del burnout: mientras que las actitudes de desconfianza organizacional (cinismo) responden con mayor intensidad a las mejoras comunicativas, el

agotamiento emocional requiere intervenciones más sostenidas que consideren también la reducción de demandas laborales.

La ausencia de moderación por parte de la satisfacción con la vida representa un aporte conceptual significativo. Contrario a lo anticipado teóricamente, este recurso personal no amplifica ni atenúa los efectos protectores de la comunicación interna, lo que sugiere que el impacto de los recursos organizacionales opera de manera relativamente autónoma respecto a las evaluaciones globales que los individuos realizan sobre su existencia. Este resultado invita a reconsiderar los límites de la teoría JD-R en contextos donde los recursos personales externos al ámbito laboral no necesariamente interactúan con los recursos organizacionales para configurar experiencias de bienestar ocupacional.

Los resultados demuestran que las organizaciones disponen de un margen de acción concreto para prevenir el burnout mediante la gestión estratégica de su comunicación interna. Particularmente, el fortalecimiento del clima comunicativo, la calidad de las interacciones en reuniones y la efectividad de los canales de comunicación emergen como palancas de gestión con potencial transformador sobre el bienestar del talento humano.

El efecto diferenciado observado en las variables de control amplía las posibilidades de intervención. La asociación entre antigüedad y burnout acumulativo sugiere la necesidad de implementar estrategias comunicativas diferenciadas según la trayectoria del empleado en la organización. Por su parte, el efecto protector del nivel jerárquico señala la importancia de democratizar el acceso a recursos como autonomía, información estratégica y participación en decisiones, elementos que tradicionalmente se concentran en posiciones directivas.

El hallazgo sobre modalidades de trabajo flexible constituye una confirmación empírica de las transformaciones post-pandemia en el mundo laboral. Las organizaciones que han adoptado esquemas híbridos o remotos no solo responden a demandas de flexibilidad, sino que incorporan estructuralmente un factor protector ante el agotamiento emocional.

Validación instrumental

La confirmación de las propiedades psicométricas del ICSQ en población colombiana representa un avance metodológico para la región latinoamericana. Este instrumento contemporáneo ofrece ahora una alternativa validada culturalmente para medir la satisfacción comunicativa, superando las limitaciones de herramientas desarrolladas hace más de cuatro décadas en contextos anglosajones. La estructura octadimensional del constructo permite además identificar con precisión qué aspectos específicos de la comunicación interna requieren intervención prioritaria.

El modelo estructural desarrollado explica entre el 16% y el 27% de la varianza en las dimensiones del burnout, magnitudes que resultan sustantivas considerando la naturaleza multifactorial de este síndrome. La capacidad predictiva del modelo, confirmada tanto dentro como fuera de muestra, respalda su estabilidad y pertinencia para comprender cómo los recursos comunicativos configuran experiencias de bienestar o malestar laboral.

No obstante, el porcentaje de varianza no explicado señala que el burnout responde también a factores no contemplados en este estudio, como características individuales de personalidad, estilos de liderazgo, intensidad de las demandas laborales o condiciones macroeconómicas del sector. Esta constatación no debilita los hallazgos, sino que contextualiza

el alcance de la comunicación interna como uno entre múltiples recursos relevantes para la salud ocupacional.

Esta investigación demuestra que comprender la comunicación interna exclusivamente como herramienta informativa resulta insuficiente. Su verdadero valor estratégico reside en su capacidad para configurar experiencias relacionales, emocionales y de sentido que determinan cómo los individuos habitan su cotidianidad laboral. Las organizaciones que reconozcan esta dimensión constitutiva de la comunicación estarán mejor posicionadas para construir entornos de trabajo que no solo prevengan el burnout, sino que promuevan la eficacia profesional de su talento humano.

En el contexto colombiano, donde los índices de burnout muestran tendencias preocupantes particularmente en el sector servicios, estos hallazgos adquieren relevancia no solo académica sino práctica. A partir de los resultados, se concluye además que la gestión estratégica de la comunicación interna representa una gran oportunidad para que organizaciones medianas y grandes protejan el bienestar de sus trabajadores, con las consecuentes mejoras en productividad, retención de talento, clima organizacional y otros factores de alta relevancia para la sostenibilidad de las instituciones.

Para finalizar, esta tesis doctoral establece una contribución ineludible al campo de la Administración evidenciando como la Comunicación Interna es el recurso estratégico por excelencia para fortalecer la gestión del bienestar y la prevención del Síndrome de Burnout en los empleados de las organizaciones. Los resultados demuestran que una percepción de la comunicación interna como satisfactoria trasciende su rol instrumental como mero vehículo informativo para consolidarse como un factor de blindaje organizacional.

7. CAPÍTULO 7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como toda investigación empírica, este estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas, particularmente cuando se evalúa la aplicabilidad de sus hallazgos a contextos diferentes al estudiado originalmente.

El diseño transversal empleado permite establecer asociaciones entre variables pero limita las inferencias causales. Si bien la teoría y la literatura previa respaldan la dirección causal propuesta, estudios longitudinales realizados en diversos contextos serían necesarios para fortalecer las conclusiones sobre causalidad.

Por otro lado, la muestra se conformó por empleados de un sector específico de la economía. Si bien se buscó diversidad dentro de este sector, la generalización de los hallazgos a otros sectores económicos, tamaños organizacionales o contextos nacionales debe realizarse con cautela. Los datos encontrados parecen ser consistentes con tendencias observadas en otras geografías como se mencionó en el apartado de análisis y discusión, pero es importante reconocer que pueden existir particularidades culturales y contextuales que modifiquen las relaciones en contextos específicos, más aún cuando se incluye una variable moderadora como la satisfacción con la vida.

El estudio se enfocó en trabajadores de tiempo completo de empresas medianas y grandes con unidades formales de comunicación. Esta decisión metodológica respondió al interés de analizar contextos donde la comunicación interna es objeto de gestión deliberada, pero implica que los hallazgos pueden no aplicarse directamente a microempresas, pequeñas empresas u organizaciones donde la comunicación interna no está formalizada. Considerando que en muchas economías, tanto desarrolladas como emergentes, la mayoría de empleos se

generan en pequeñas y medianas empresas, es importante investigar si los patrones encontrados se replican en estos escenarios.

Por último, aunque se incluyeron diversas variables de control es posible que otros factores no contemplados también influyan en las relaciones analizadas. Variables como carga de trabajo, estilo de liderazgo o incluso características de personalidad podrían influir en nuevos hallazgos respecto a las relaciones contempladas.

Respecto a posibles futuras líneas de investigación, sería oportuno que otras investigaciones realizarán comparaciones transculturales que examinen si los resultados encontrados en este estudio se replican en diferentes contextos culturales y geográficos. Tales estudios permitirían identificar principios universales de gestión de la comunicación interna para prevenir el burnout, pero también reconocer particularidades culturales que requieran adaptaciones específicas.

De igual manera, investigaciones longitudinales multinacionales podrían examinar cómo los cambios en la satisfacción con la comunicación interna predicen cambios posteriores en las dimensiones del burnout a lo largo del tiempo en diferentes contextos.

Además, investigaciones futuras podrían examinar si variables como la resiliencia, la autoeficacia, etc; moderan los efectos de la comunicación interna sobre el burnout y si existen diferencias en los resultados al comparar diversos sectores económicos.

Finalmente, sería importante complementar los diseños cuantitativos con aproximaciones cualitativas y mixtas que permitan comprender en profundidad las

experiencias vividas por empleados con relación a su satisfacción con la comunicación interna, el síndrome de burnout y la satisfacción con la vida.

8. CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Madrid, España.
- Al Katheeri, H., AlHammadi, A., Ibrahim Salim Al Hammadi, K., Kumari, P., & Jabeen, F. (2024). Internal crisis communication practices and job performance during the COVID-19 pandemic: the mediating effects of internal crisis communication satisfaction. *The Journal of International Communication*, 1-30. Doi: <https://doi.org/10.1080/13216597.2024.2304880>
- Allenbaugh, J., Corbelli, J., Rack, L. et al. (2019). A Brief Communication Curriculum Improves Resident and Nurse Communication Skills and Patient Satisfaction. *JGen*, 34, 1167–1173. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-04951-6>
- Almenara, J. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395–1417.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Atambo, W. N., & Momanyi, D. K. (2016). Effects of internal communication on employee performance: a case study of Kenya power and lighting company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(5), 328-340.
- Atouba, Y. C., & Lammers, J. C. (2020). Examining the relationships between participative organizational communication practices and burnout among IT professionals. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 814-828. Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1447367>
- Atouba, Y. C. (2018). Tackling the turnover challenge among IT workers: Examining the role of internal communication adequacy, employee work participation, and organizational identification. *Communication Reports*, 31(3), 174-187. Doi: <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180>
- Aydemir, O., & Icelli, I. (2013). Burnout: Risk factor. Dalam SB Kohler (Ed.), *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (pp. 119-124).
- Babin, E. A., Palazzolo, K. E., & Rivera, K. D. (2012). Communication skills, social support, and burnout among advocates in a domestic violence agency. *Journal of*

- Applied Communication Research, 40(2), 147-166. Doi: <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.670257>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170. Doi: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The theory of labor demands and resources. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. Doi: [10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). "The Job Demands-Resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baruch, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 84. Doi: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.84>
- Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & Dan O’Hair, H. (2005). Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader–Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143–150. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.1080/00036810500130653>
- Bermejo-Casado, I., de Quevedo, G. C. G., & Sánchez-Bayón, A. (2017). Stress and burnout syndrome in event management in the communication agencies business. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1394-1417. Doi: [10.4185/RLCS-2017-1225-75](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1225-75)
- Binder, M., & Coad, A. (2013). Life satisfaction and self-employment: A matching approach. *Small business economics*, 40, 1009-1033. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9413-9>
- Bloch, D., & Borges, N. (2002). Organizational learning in NGOs: an example of an intervention based on the work of Chris Argyris. *Development in Practice*, 12(3-4), 461-472. <https://doi.org/10.1080/0961450220149807a>
- Bottini, S., Slowiak, J. M., & Kazee, A. (2024). Conceptualizing Job Burnout Through a Behavioral Lens: Implications for Organizational Behavior Management. *Journal of*

- Organizational Behavior Management, 1-24. Doi: <https://doi.org/10.1080/01608061.2024.2319623>
- Bovier, PA, Arigoni, F., Schneider, M. y Gallacchi, MB (2009). Relaciones entre la satisfacción laboral, el agotamiento emocional y la salud mental. *The European Journal of Public Health* , 19 (6), 611-617.
- Bragard, I., Dupuis, G., & Fleet, R. (2015). Quality of work life, burnout, and stress in emergency department physicians: a qualitative review. *European Journal of Emergency Medicine*, 22(4), 227-234. Doi: <https://doi.org/10.1097/MEJ.0000000000000194>
- Capri, B., Ozkendir, O. M., Ozkurt, B., & Karakus, F. (2012). General self-efficacy beliefs, life satisfaction and burnout of university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 968-973. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.765>
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career development international*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. (2017). Profiles of Burnout Syndrome among Teachers. *Psychological Writings - Psychological Writings*, 10(3), 159-166. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2017.2911>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La información*, 29(3), 1-13 Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Caubet, J. C., & Sanz Fuentenebro, F. J. (2019). Usuarios satisfechos y profesionales quemados. Evaluando la satisfacción en un centro de salud mental. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28(4), 300-310.
- Chang, BP, Carter, E., Ng, N., Flynn, C., & Tan, T. (2018). Association of physician burnout and perceived physician-patient communication. *The American Journal of Emergency Medicine*, 36(1), 156-158. Doi: [10.1016/j.ajem.2017.07.031](https://doi.org/10.1016/j.ajem.2017.07.031)
- Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2022). The interaction effect of crisis communication and social support on the emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 269-286
- Charry, H. (2018). The management of internal communication and the organizational climate in the sector public. *Comuni@ ción*, 9 (1), 25-34. Doi:

- Cheney, G., & Lee, K. (2007). Considering “the professional” in communication studies: Implications for theory and research within and beyond the boundaries of organizational communication. *Communication theory*, 17(2), 146-175. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00290.x>
- Christianto, G., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh emotional exhaustion dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28
- Clampitt, PG, & Girard, D. (1993). Satisfacción con la comunicación: ¿un constructo útil? *Atlantic Journal of Communication* , 1 (2), 84-102
- Conrero, S., y Cravero, V. (2019). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Ćorić, D., Vokić, N., & Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. Doi: <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Costa, P., Passos, M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436. Doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Crino, MD, y White, MC (1981). Satisfacción en la comunicación: Un análisis de la escala Downs-Hazen. *Informes psicológicos* , 49 (3), 831-838
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC.
- Cummins, R. (1996). Representaciones, objetivos y actitudes . MIT Press.
- DANE (2023). Sistema de cuentas nacionales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- Darban, F., Balouchi, A., Narouipour, A., Safarzaei, E., & Shahdadi, H. (2016). Effect of communication skills training on the burnout of nurses: a cross-sectional study. *Journal of clinical and diagnostic research: JCDR*, 10(4), IC01. Doi: [10.7860/JCDR/2016/19312.7667](https://doi.org/10.7860/JCDR/2016/19312.7667)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of advanced nursing*, 32(2), 454-464. Doi: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341–353.
- De Beer, L., van der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H. y Schaufeli, WB (2024). Inventario de agotamiento de Maslach: estudio general. *Revista europea de evaluación psicológica*. Doi: <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000797>
- De Carvalho, V., Dos Santos Marques, G., & Parreira, K. (2022). Inventário de Burnout de Maslach (MBI-GS): Uma aplicação em profissionais em teletrabalho na área de TI. *Concilio*, 22(5), 952-966. Doi: <https://doi.org/10.53660/CLM-489-569>
- Diener, ED, Emmons, RA, Larsen, RJ y Griffin, S. (1985). La escala de satisfacción con la vida. *Revista de evaluación de la personalidad* , 49 (1), 71-75.
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied research in quality of life*, 1(2), 151-157
- Diener, E., Heintzelman, SJ, Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, LD y Oishi, S. (2017). Hallazgos que todo psicólogo debería conocer de la nueva ciencia sobre el bienestar subjetivo. *Canadian Psychology/psychologie canadienne* , 58 (2), 87
- Diener, E., y Seligman, ME (2004). Más allá del dinero: Hacia una economía del bienestar. *Ciencia psicológica en el interés público* , 5 (1), 1-31.
- Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of applied psychology*, 83(3), 392. [https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.392](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.392)
- Doğan, B. G., Laçin, E., & Tural, N. (2015). Predicatives of the workers' burnout level: Life satisfaction and social support. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1801-1806. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.705>
- Downs, C.W., & Adrian, A. D. (Eds.). (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- Downs, C.W. (1994). Communication satisfaction questionnaire. In Rubin, R.B., Palmgreen, P. and Sypher, H.E. (Eds), *Communication Research Measures: A Sourcebook*, The Guilford Press. New York, NY, pp. 114-119.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.

- Ecklebe, M., & Loeffler, T. (2021). *Organizational communication, uncertainty reduction, and work-related stress: An empirical analysis*. Corporate Communications: An International Journal, 26(3), 421–439. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0115>
- Ecklebe, S., & Loeffler, N. (2022). Who does (not) want to engage in internal social media? Employees' segmentation into different user types. Public Relations Review, 48(5), 102249
- Edmondson, A. C., Swendiman, R. A., & Mahmoud, N. N. (2019). Burnout in surgery viewed through the lens of psychological safety. Annals of Surgery, 269(2), 234-235.
- Emold, C., Schneider, N., Meller, I. y Yagil, Y. (2011). Habilidades de comunicación, entorno laboral y síndrome de burnout en enfermeras oncológicas. European Journal of Oncology Nursing , 15 (4), 358-363
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Grupo Planeta (GBS).
- Erdogan, B., & Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. Journal of management, 38(4), 1038-1083. Doi: <https://doi.org/10.1177/01492063114293>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. Journal of Applied Psychology, 92(2), 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. International Journal of Strategic Communication, 13(2), 110-132
- Fernández Collado, C. (2003). La comunicación en las organizaciones. (2da. ed.). México: Trillas.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C. & Austin, S. (2012). Predicting intra-individual changes in teacher burnout: the role of perceived school environment and motivational factors. Teaching and Teacher Training, 28(4), 514-525. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Internal communication how internal marketing tool to maximize on competitiveness: A study in small business of paranaguá city in brazil. Journal Globalization, Competitiveness and Governability, 10(2), 54-70. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N2.03>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Gallup (2024). State of the Global Workplace.

https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?utm_source=state_of_the_global_workplace&utm_medium=email&utm_campaign=sogw_launch_1_june_06122024&utm_term=lead_generation&utm_content=explore_the_report_cta_1

Gamonal, E., Herrera, L., & Jove, M. (2023). Satisfacción con la comunicación interna: Una escala para evaluar las relaciones en el entorno organizacional (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6776>

Gil, P., y García, J. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329-337.

Gavín Ó., García I., Torres, V., y Checa, L. (2024). Resilient Moderating Effect between Stress and Life Satisfaction of Mothers and Fathers with Children with Developmental Disorders Who Present Temporary or Permanent Needs. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(3), 474-487. Doi: <https://doi.org/10.3390/ejihpe14030032>

Gilkerson, N., Anderson, B., and Swenson, R. (2018). Work-life balance 2.0? An examination of social media management practice and coping strategies of agency employees in a 24/7 social world. *Public Relations Review*, 12(2), 1–26. https://epublications.marquette.edu/comm_fac/518

Gómez-Borges, A., Peláez-Zuberbühler, M., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2022). El autocuidado en el trabajo es importante: como los recursos personales y del puesto median entre el autocuidado y el bienestar psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 231-239. Doi: <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2022a15>

Gómez, A., & Gallardo, A. (2023). Impact of Satisfaction with Internal Communication on Work Engagement: Correlational Analysis. *Comunicación y Sociedad* (0188-252X), 20. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

González, V., Schaufeli, W., Bakker, A. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>

- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2009). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 691-711). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_30
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, 17(3), 425-448. Doi: <https://doi.org/10.1177/08933189032579>
- Green, J. A., Gonzaga, A. M., Cohen, E. D., & Spagnoletti, C. L. (2014). Addressing health literacy through clear health communication: a training program for internal medicine residents. *Patient education and counseling*, 95(1), 76-82. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pec.2014.01.004>
- Guidotti Palacios, Y., & Pucuhuayla Orihuela, E. N. (2021). Propiedades psicométricas del inventario de burnout de maslach–versión general (MBI-GS) en personal de operaciones del sector minero.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Halabí, T., & Esquivel, R. M. (2017). Sample size in structural equation modeling with latent constructs: A practical approach. *Research news in education*, 17(1).
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>

- Hargie, O., Tourish, D. and Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *Journal of Business Communication*, Vol. 39(4), pp. 414-436. Doi: [10.1177/002194360203900402](https://doi.org/10.1177/002194360203900402)
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 815-835.
<https://doi.org/10.1002/job.168>
- Ho, K., Mäkikangas, A., Kerksieck, P., Morstatt, A. I., de Bloom, J., & Bauer, G. F. (2024). Job and off-job crafting profiles: Time-lagged relationships with job, home and personal resources and well-being outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1111/joop.12506>
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. Doi: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Ter Hoeven, C. L., de Jong, M. D., & Peper, B. (2006). Organizational communication and burnout symptoms. In 56th Annual Conference of the International Communication Association, ICA 2006.
- Izquierdo, M. (2000). Agotamiento, satisfacción laboral y bienestar en el personal de salud mental. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 215-228.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2001). *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jagannath, G. (2021). Burnout syndrome in healthcare professionals. *Telangana Journal of Psychiatry*, 6(2), 105-109. Doi: 10.18231/j.tjp.2020.023. Doi: 10.18231/j.tjp.2020.023
- Jiang, H., Luo, Y. y Kulemeka, O. (2017). Uso estratégico de las redes sociales en las relaciones públicas: impacto percibido de las redes sociales por los profesionales, comportamientos de liderazgo y conflictos entre el trabajo y la vida personal. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 11(1), 18-41.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226842>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/00936502156131>

- Jiménez, D. (2016). Beyond mere information transfer: The importance of a relational approach to market-related internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 28(5–6), 268–281. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1258564>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 302–314. Doi: <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karl, D., & Fischer, M. (2013.). Prevention and communication: A most effective tailored treatment strategies for burnout. In S. Bahrer-Kohler, (Ed.), *Burnout for experts. Prevention in the context of living and working* (pp. 185-200). New York, NY: Springer
- Khan, A.K., Khalid, M., Abbas, N. and Khalid, S. (2022), "COVID-19-related job insecurity and employees' behavioral outcomes: mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 7, pp. 2496-2515. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0639>
- Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608. Doi: <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>
- Kim, H., & Lee, S.Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social Work in Health Care*, 48 (4), 364–385. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.1080/00981380802598499>
- Kim, K. H., & Lee, Y. (2021). Employees' communicative behaviors in response to emotional exhaustion: the moderating role of transparent communication. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 410-424.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3a ed.). New York: The Guilford Press
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10. Doi: 10.4018/ijec.2015100101
- Ku, E. C. (2022). Developing business process agility: Evidence from inter-organizational information systems of airlines and travel agencies. *Journal of Air Transport Management*. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102247>

- Kuhn, T., Ashcraft, K. A., & Cooren, F. (2019). Introductory essay: What work can organizational communication do? *Management Communication Quarterly*, 33(1), 101–111. Doi: <https://doi.org/10.1177/089331891880942>
- La República. (30 de marzo de 2022). Enfermedades más comunes que padecen los trabajadores debido al estrés laboral. <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/enfermedades-mas-comunes-que-padecen-los-trabajadores-debido-al-estres-laboral-3332797>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2012). *The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment*. *Journal of Criminal Justice*, 40(5), 442–452. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2012.05.003>
- Langballe, EM, Falkum, E., Innstrand, ST y Aasland, OG (2006). La validez factorial del Inventario de Burnout de Maslach: Encuesta general en muestras representativas de ocho grupos ocupacionales diferentes. *Revista de evaluación profesional*, 14 , 370 - 384. Doi: [10.1177/1069072706286497](https://doi.org/10.1177/1069072706286497)
- Lauracio, C., & Ticona, T. L. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543-554.
- Leal-Costa, C., Díaz-Agea, J., Tirado-González, S., Rodríguez-Marín, J., y Van-der Hofstadt, C. J. (2015). Las habilidades de comunicación como factor preventivo del síndrome de Burnout en los profesionales de la salud. In *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 38(2), 213-223).
- Lee, K., Mathur, A., & Zhang, Y. (2024). A Cross-national Study of Life Satisfaction: Demographics, Cognitive Age, Materialism, Fashion Innovativeness and Health Satisfaction as Correlates. *Global Business Review*, 09721509241232474. <https://doi.org/10.1177/097215092412324>
- Lee, Y., & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 311-327.
- Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in human behavior*, 138, 107472. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472>

- Lee, Y., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380. Doi: <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.863790>
- Lee, Y. y Li, J. (2020). El valor de la comunicación interna para mejorar las intenciones de divulgación de información de salud de los empleados en el lugar de trabajo. *Revista de relaciones públicas*, 46 (1). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101872>
- Leiter, M. (1988). Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. *Group & organization studies*, 13(1), 111-128.
- Leiter, M. & Maslach, C. (2024). Job burnout. In L. E. Tetrick, G. G. Fisher, M. T. Ford, & J. C. Quick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (3rd ed., pp. 291–307). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000331-015>
- Li, X., Chen, M., & Xin, L. (2021). *Role clarity and employee stress: A meta-analytic review*. *Journal of Management Psychology*, 36(4), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2020-0285>
- Li, J.-Y., Lee, Y. & Xu, D. (2023), "The role of strategic internal communication in empowering female employees to cope with workplace gender discrimination", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 135-154. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0065>
- Lozano, J., Seva Llor, A. M., Díaz Agea, J. L., Llor Gutiérrez, L., & Leal Costa, C. (2020). Burnout, habilidades de comunicación y autoeficacia en los profesionales de urgencias y cuidados críticos. *Enfermería Global*, 19(59), 68-92. Doi: <https://dx.doi.org/10.6018/eglobal.381641>
- Mandiwana, A. R., & Barker, R. (2022). Measuring integrated internal communication: a South African case study. *Communitas*, 27, 56-73. Doi: <http://dx.doi.org/10.18820/24150525/Comm.v27.5>
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (Julio de 2021). Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. In 17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium (pp. 5-7).
- March, J. (2011). El riesgo de una mala comunicación de riesgos. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 1(2), 61-66.
- Martins, V., Serrão, C., Teixeira, A., Castro, L., & Duarte, I. (2022). The mediating role of life satisfaction in the relationship between depression, anxiety, stress, and burnout

- among Portuguese nurses during the COVID-19 pandemic. *BMC Nursing*, 21(1), 188.
<https://doi.org/10.1186/s12912-022-00958-3>
- Maslach, C., & Gomes, M. E. (2006). *Overcoming burnout: Working for peace: a handbokk of practical psychology and other tools*. California: Impact.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.
- Maslach, C., Jackson, S., y Leiter, M. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., y Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health*, 37-51.
- Maslach C, Jackson SE, Leiter, MP. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. 3th ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press
- Mateus, A. (2018). The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization. *Public Sciences & Policies*, 4(2), 95-114.
<https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2018.VIVN2/pp.95-114>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243-254.
Doi: <https://doi.org/10.1108/13563281111156899>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337. Doi: <https://doi.org/10.1177/23294884145254>
- Mazzei, A. (2014), "Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies", *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- Medina, M. (2024). Perceived Stress and Life Satisfaction Among University Students. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(1), 144-157.

- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. Doi: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. *Current trends and issues in internal communication, Theory and practice*, 1-18.
- Men, L. R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and a critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199-218. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.005>
- Mincit (21 de abril de 2023). Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- MinSalud (16 de enero de 2022). La salud mental de los trabajadores de la salud es prioridad.
- Mishra, V., Nielsen, I., Smyth, R. y Newman, A. (2014). Revisión de la relación satisfacción laboral-satisfacción con la vida: uso de la técnica de estimación de Lewbel para estimar los efectos causales utilizando datos transversales (págs. 26-14). Universidad de Monash, Departamento de Economía.
- Moss, J. (2021). Beyond burned. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/beyondburnedout>
- Novaković, BN, Perić, G., & Cogoljević, V. (2023). Impact of internal corporate communication on employee engagement in tourism companies. *Trendovi u poslovanju*, 11(1), 19-27. Doi: <https://doi.org/10.5937/trendpos2301019N>
- Olivares, V., Mena-Miranda, L., Jélvez-Wilker, C., & Macía-Sepúlveda, F. (2014). Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory human services (MBI-HSS) in Chilean

- professionals. *Universitas Psychologica*, 13(1), 145-159. Doi: [doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.vfmb](https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.vfmb)
- OMS (17 de junio de 2022). Salud mental: fortaleciendo nuestra respuesta. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Oramas, A., González, A. & Vergara, A. (2007). El desgaste profesional, evaluación y factorización del MBI-GS. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 8(1), 37-45.
- Pamula, A., & Zalewska-Turzyńska, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: the organizational culture perspective.
- Passalacqua, S. A., & Segrin, C. (2012). The effect of resident physician stress, burnout, and empathy on patient-centered communication during the long-call shift. *Health communication*, 27(5), 449-456. Doi: <https://doi.org/10.1080/10410236.2011.606527>
- Patlán, J. (2013). Effect of burnout and work overload on quality of work life. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction with Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3, 137-152. Doi: <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Peek, R. (2003). The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges. University of Florida.
- Penberthy, J. K., Chhabra, D., Ducar, D. M., Avitabile, N., Lynch, M., Khanna, S., & Schorling, J. (2018). Impact of coping and communication skills program on physician burnout, quality of life, and emotional flooding. *Safety and health at work*, 9(4), 381-387. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.02.005>
- Popescu, M. (2013). Interpersonal communication relevance to professional development, in social systems. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 370.
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: the moderating role of job control. *Safety and health at work*, 5(3), 152-157. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.05.004>
- Pranjic, N., & Males, L. (2014). Work ability index, absenteeism and depression among patients with burnout syndrome. *Materia socio-medica*, 26(4), 249. Doi: [10.5455/msm.2014.249-252](https://doi.org/10.5455/msm.2014.249-252)

- Puertas-Molero, P., Zurita-Ortega, F., Chacón-Cuberos, R., Martínez-Martínez, A., Castro-Sánchez, M., & González-Valero, G. (2018). An explanatory model of emotional intelligence and its association with stress, burnout syndrome, and non-verbal communication in university teachers. *Journal of clinical medicine*, 7(12), 524. Doi: <https://doi.org/10.3390/jcm7120524>
- Purnawati, Y., Martiana, T., Hargono, R., & Rahman, F. S. (2020). The analysis of workload and safety communication against burnout syndrome in inpatient nurses. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 14(3), 2269-2273.
- Putri, S. W. A., & Nugroho, S. P. (2024). The influence of emotional intelligence and work-life balance on individual performance with satisfaction with life as a mediating variable. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 449-465. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i1.500>
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*. Doi: <https://doi.org/10.1177/23294884221081>
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*. Doi: <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Rabaa'i, A. A. (2017). Holistic procedures for contemporary formative construct validation using PLS: a comprehensive example. *International Journal of Business Information Systems*, 25(3), 279-318. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2017.084436>
- Rahman, L., Isa, N. S. M., Mansor, N. A., & Zamri, N. (2021). Measuring perceived stress and burnout during Open and Distance Learning (ODL). *Insight Journal*. Doi: <https://doi.org/10.24191/ij.v8i2.81>
- Rajesh, JI, & Suganthi, L. (2014). The relationship between transformational leadership and followers' satisfaction of interpersonal communication in Indian organizations. *International Journal of Business Excellence*, 7(1), 28-51. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2014.057857>
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of public relations research*, 21(1), 71-99.

- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1991). The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506-527. <https://doi.org/10.1177/08933189910040040>
- Reith, T. (2018). Burnout in United States healthcare professionals: a narrative review. *Cureus*, 10(12). Doi: <https://doi.org/10.7759/cureus.3681>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Work commitment: background and effects on work performance. *Journal of the Academy of Management*, 53(3), 617-635. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). SmartPLS 4. <https://www.smartpls.com>
- Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2022). Mapping intrapreneurship through dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth ed.). Mexico: Pearson Education. Retrieved from http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Towards a spiral model of efficacy beliefs in the study of burnout and engagement. *Anxiety and Stress*, 11.
- Sangal, R. B., Bray, A., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Venkatesh, A. K., & King. (2021). Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach. *Healthcare*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2021.100577>
- Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organizational identification: Effect of perceived organizational support. *Journal of Economics and Management*, 42, 70-98. Doi: <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. Doi: <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.). (1993). *Professional Burnout: Organizational approaches*. Routledge.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. L. (2002). How to assess psychosocial risks at work. *Prevention, Work, and Health*, 20(1), 4-9.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., & Taris, T.W. (2009). Being driven to work excessively hard: the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348. <https://doi.org/10.1177/1069397109337239>
- Sheel, R. C., & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373-1392. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- Signore, F., Callea, A., & Urbini, F. (2022). *Social support and burnout: A systematic review of organizational-level antecedents*. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03050-6>
- Soriano, C. (2024). Oportunidades para enriquecer la comunicación integral en entidades del tercer sector. (Trabajo de grado). Universidad Rey Juan Carlos.
- Soriano, I., Cabañas, E., Vázquez, E., Antequera, F., & Segurado, M. (2014). Different nucleosomal landscapes at early and late replicating origins in *Saccharomyces cerevisiae*.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Špoljarić, A., Raškaj, D., & Verčič, A. (2022). How internal communication contributes to organizational success conditions. *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*, 44(4), 444-452.
- Starnaman, S. M., & Miller, K. I. (1992). A test of a causal model of communication and burnout in the teaching profession. *Communication education*, 41(1), 40-53. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.1080/03634529209378869>
- Stevens, J. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5a. ed.). New Jersey: Routledge.
- Stranzl, J., Ruppel, C., & Einwiller, S. (2024). Staying emotionally connected while being physically apart—exploring what teleworkers need to stay committed and how internal

- communication can contribute. *Journal of Communication Management*.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0023>
- Straub, D., Boudreau, M. C., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of the Association for Information systems*, 13(1), 24.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01324>
- Stummer, H., Nöhammer, E., Schaffenrath-Resi, M., & Eitzinger, C. (2008). Internal communication and workplace health promotion: Information deficits as barriers. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 3, 235-240. <https://doi.org/10.1007/s11553-008-0136-y>
- Suganthi, & Rajesh, J. (2015). Interpersonal communication satisfaction and followers' job stress and job burnout in the Indian hospitality sector. *International Journal of Hospitality and Event Management*, 1(3), 219-243.
<https://doi.org/10.1504/IJHEM.2015.074723>
- Sutton, L. B., le Roux, T., & Fourie, L. M. (2022). Who Should Be Identified as Internal Stakeholders? An Internal Communication Practitioner and Consultant Perspective in the South African Corporate Context. *Communicatio*, 48(4), 93-116. Doi:
<https://doi.org/10.1080/02500167.2022.2163268>
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>
- Tamini, B. K., & Kord, B. (2011). Burnout components as predictors of job & life satisfaction of university employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 126-137.
- Tanriverdi, O. (2013). A medical oncologist's perspective on communication skills and burnout syndrome with psycho-oncological approach (to die with each patient one more time: the fate of the oncologists). *Medical Oncology*, 30(2), 530.
<https://doi.org/10.1007/s12032-013-0530-y>
- Telef, B. B. (2011). The study of teachers' self-efficacy, job satisfaction, life satisfaction, and burnout. *Elementary Education Online*, 10(1).
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.
- Titang, F. (2013). The impact of internal communication on employee performance in an organization. Available at SSRN 2865675. Doi:
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2865675>

Universidad Eafit (30 de abril de 2023). El sector de servicios impulsa el crecimiento del empleo en Colombia.

<https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2024/El-sector-de-servicios-impulsa-el-crecimiento-del-empleo-en-Colombia>

Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2015). Development of early vocational behavior: Parallel associations between career engagement and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.008>

Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>

Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 2.

Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

Van, E., & Van, S. (2022). When change readiness spirals down: A mixed-method case study of change communication at a European government agency. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 104-125. Doi: <https://doi.org/10.1177/232948841880801>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall.

Verčič, A. (2024). Internal communication. In *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication* (pp. 347-354). Edward Elgar Publishing.

Verčič, A., Ćorić, D., & Vokić, N. (2021). "Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire". *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>

- Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organizational support, and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488421105383>
- Verčič, A., & Špoljarić, A. (2024). Ključ uspjeha: internom komunikacijom do radne angažiranosti // *Ekonomski znalac*, 2(1); 5-1
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Špoljarić, A. (2022). *Internal Communication and Employer Brands*. Taylor and Francis.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., ... & 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 and Critical Care Nursing*, 48, 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Vokić, N., Verčič, A., & Ćorić, D. (2023). "Strategic internal communication for effective internal employer branding". *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Vokić, N. P., Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2022, June). The moderating role of internal communication satisfaction in building favourable internal employer brand by fulfilling the psychological contract. In *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 4, No. 1, pp. 875-889). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Vora, N. & Patra, R. K. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 28-37. <https://doi.org/10.15655/mw/2017/v8i1A/48933>
- Wang, Q., Sun, W., & Wu, H. (2022). Associations between academic burnout, resilience, and life satisfaction among medical students: A three-wave longitudinal study. *BMC Medical Education*, 22(1), 248. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03326-6>

- 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., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177–198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Shanine, K. K. (2014). *Psychological entitlement and organizational citizenship behavior: Still spoiled after all these years*. *Organizational Dynamics*, 43(2), 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.008>
- Yildirim, I. (2008). Relationships between burnout, sources of social support, and sociodemographic variables. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(5), 603-616. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.5.603>
- Yue, C. A., & Thelen, P. D. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 49(1).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102262>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
<https://doi.org/10.1177/2329488420914070>
- Zsidisin, G.A. (2022). Agency theory in purchasing and supply management. In *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research* (p. 186).
<https://doi.org/10.4337/9781839104503.00017>
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

9. CAPÍTULO 9. ANEXOS

7.1. Instrumento para medir la satisfacción con la comunicación interna

Internal Communication Satisfaction Questionnaire

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
	<i>T</i> <i>otalmen</i> <i>te en</i> <i>desacue</i> <i>rdo</i>	<i>E</i> <i>n</i> <i>desacuer</i> <i>do</i>	<i>A</i> <i>igeram</i> <i>ente en</i> <i>desacu</i> <i>erdo</i>	<i>N</i> <i>i</i> <i>deacuer</i> <i>do ni en</i> <i>desacuer</i> <i>do</i>	<i>Li</i> <i>gerament</i> <i>e de</i> <i>acuerdo</i>	<i>e</i> <i>acuerd</i> <i>o</i>	<i>T</i> <i>otalmente</i> <i>de</i> <i>acuerdo</i>
1D. Satisfacción con la retroalimentación							
1. Información sobre las consecuencias de hacer mal mi trabajo							
2. Información sobre cuánto contribuyo al éxito de la organización							
3. Información sobre cuánto se aprecia mi trabajo dentro de la organización							
4. Comentarios sobre lo bien que hago mi trabajo							
2D. Satisfacción con la comunicación con el superior inmediato							
5. Disponibilidad de mi superior inmediato							
6. Qué tan bien informado está mi superior inmediato sobre los problemas que puedo encontrar en el trabajo							

7. Qué tan bien mi superior inmediato entiende mis problemas							
8. Reconocimiento de mi potencial por parte de mi superior inmediato							
3D. Satisfacción con la comunicación horizontal							
9. Disponibilidad de compañeros							
10. Cuán exitosamente soy capaz de comunicarse con los miembros de mi equipo							
11. Los resultados de comunicarse con colegas							
12. Disposición de mis colegas para aceptar comentarios críticos.							
4D. Satisfacción con la comunicación informal							
13. Número de decisiones tomadas en base a comunicaciones informales							
14. La cantidad de chismes en la organización.							
15. La cantidad de tiempo que dedico a la comunicación informal							
16. Utilidad de la información transferida a través de canales informales							
5D. Satisfacción con la información sobre la organización							
17. Información sobre protocolos de trabajo							

18. Información sobre ingresos, ganancias y el estado financiero de la organización							
19. Información sobre cambios en la organización							
20. Información sobre normas legales que afectan el funcionamiento de la organización							
6D. Satisfacción con el clima de comunicación							
21. Cuánta comunicación dentro de la organización me ayuda a sentir que soy una parte importante de la organización							
22. Cuánta comunicación dentro de la organización me ayuda a identificarme con la organización							
23. Cuánta comunicación dentro de la organización promueve los valores organizacionales							
24. Cuánta comunicación dentro de la organización me anima a lograr las metas de la organización.							
7D. Satisfacción con la calidad de los medios de comunicación							
25. Medios de comunicación (por ejemplo, anuncios escritos, intranet, comunicación oral)							

26. La posibilidad de comunicar a través de nuevos medios							
27. Calidad de la comunicación a través de los nuevos medios							
28. El modo de comunicación que otros eligen para comunicarse conmigo							
8D. Satisfacción con la comunicación en las reuniones							
29. Qué tan bien organizadas están las reuniones en las que participo							
30. Utilidad de la información recibida en las reuniones							
31. Recibir información relevante para el desempeño del trabajo a tiempo							
32. Duración de las reuniones.							

5.2. Instrumento para medir el síndrome de burnout (MBI-GS)**Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)**

ITEMS		5						
		totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo		
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	A .E							
2. Me siento acabado al final de la jornada.	A .E							
3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.	A .E.							
4. todo el día realmente es estresante para mí.	A .E.							
5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.	E .P.							
6. Me siento quemado por mi trabajo.	A .E							
7. Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.	E .P.							
8. Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.	C .							
9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	C .							

10. En mi opinión, soy muy buena haciendo mi trabajo.	E .P.							
11. Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.	E .P.							
12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.	E .P.							
13. Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.	C .							
14. Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo.	C .							
15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.	C .							
16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.	E .P.							

5.3. Instrumento para medir la Satisfacción Con la Vida

Satisfaction With Life Scale (SWLS)

	1	2	3	4	5		7
ITEMS	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ligeramente en desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>Ligeramente de acuerdo</i>	<i>de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
1. En la mayoría de las formas mi vida se acerca a mi ideal.							
2. Las condiciones de mi vida son excelentes.							

3. Estoy satisfecho con mi vida.							
4. Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que quiero en la vida.							
5. Si pudiera vivir mi vida de nuevo, no cambiaría casi nada.							