

Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios

Relationship between internal communication, corporate social responsibility and workplace well-being in service companies

Alexandra Soler-Sanchis

Estudiante de Doctorado en Marketing de la Universitat de València, Valencia, España
asosan3@alumni.uv.es
<https://orcid.org/0000-0003-1425-4602>

Irene Gil-Saura

Profesora e investigadora de la Universitat de València, Valencia, España
irene.gil@uv.es
<https://orcid.org/0000-0002-5758-0806>

Gloria Berenguer-Contri

Profesora e investigadora de la Universitat de València, Valencia, España
gloria.berenguer@uv.es
<https://orcid.org/0000-0002-8063-6791>

Recibido: 12/01/25 **Revisado:** 02/02/25 **Aprobado:** 21/02/25 **Publicado:** 01/04/25

Resumen: esta investigación explora en profundidad el efecto de la comunicación interna formal e informal a través de redes sociales corporativas, en la percepción de las acciones de responsabilidad social corporativa interna y su contribución al bienestar laboral de los empleados. El estudio se centra en dos empresas españolas pertenecientes al sector servicios (subsectores de logística y salud), de las cuales se obtuvo una muestra de 242 empleados que hacen uso de manera habitual de una red social corporativa para sus interacciones laborales. El diseño de la investigación fue cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional. El modelo teórico propuesto se analizó mediante ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales, lo cual permitió analizar las relaciones entre las variables implicadas. Los resultados muestran un efecto diferencial de la comunicación interna formal e informal sobre las variables examinadas, evidenciando la relevancia de priorizar esta tecnología por los beneficios constatados en las variables analizadas (bienestar laboral y responsabilidad social corporativa interna). Estas observaciones aportan una perspectiva innovadora y digital a las organizaciones y ponen en relieve la necesidad de priorizar la comunicación interna a través de redes sociales corporativas. Asimismo, se pone de manifiesto la relevancia de contar con una estrategia sólida de comunicación interna para maximizar la efectividad de las acciones de responsabilidad social corporativa interna que la empresa propone y contribuir así a un mayor nivel de bienestar laboral de los empleados.

Palabras clave: comunicación interna formal, comunicación interna informal, redes sociales corporativas, responsabilidad social corporativa interna, bienestar laboral

Cómo citar: Soler-Sanchis, A., Gil-Saura, I. y Berenguer-Contri, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), pp. 165-179. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>

Abstract: the aim of this study was to empirically analyze the relationships between the dimensions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment with work happiness and turnover intention among academic workers in Mexico. To this end, a sample of 393 higher education faculty members in Mexico was surveyed. The statistical technique of structural equation modeling (CB-SEM) was used to analyze the data. The study's results show that, on the one hand, the variables of job satisfaction, organizational commitment, and organizational justice are interrelated among these workers, and on the other hand, that these variables positively explain work happiness and negatively explain turnover intention. This information is relevant for university leaders to undertake a strategic direction oriented towards Happiness Management. This way, their human capital can perform their professional activities in an environment of positive emotions, creativity, joy, and subjective well-being.

Keywords: internal formal communication, internal informal communication, corporate social networks, internal corporate social responsibility, work well-being.

Introducción

El bienestar laboral es un tema de creciente interés que se asocia a la alta productividad y satisfacción de los empleados lo que simultáneamente favorece la consecución de una ventaja competitiva sostenible en las empresas (Tabala *et al.*, 2024). La falta de bienestar en el ámbito laboral tiene un impacto directo en los costes empresariales asociados a las bajas por enfermedad, al aumento del absentismo laboral, la rotación laboral y la disminución del rendimiento laboral (Galván-Vela *et al.*, 2024). Según Davids *et al.* (2024) es necesario analizar la forma en que las organizaciones fomentan entornos de trabajo seguros, emocional y psicológicamente para reducir estas consecuencias.

En este contexto, la comunicación interna es una herramienta muy importante, ya que optimiza el flujo de información e ideas, potencia la colaboración y el trabajo en equipo, favorece la consecución de objetivos empresariales y contribuye a mejorar el bienestar laboral de los empleados (Tkalac Verčič *et al.*, 2024). Por todo ello, desde hace décadas el estudio de la comunicación interna ha despertado un creciente interés en la academia, persistiendo hasta la actualidad (Ravina-Ripoll *et al.*, 2023). En el ámbito de la comunicación interna Lee (2022) diferenció entre la comunicación que se establece entre la empresa como un todo y el empleado, de tipo corporativa e índole más formal, y la comunicación que se establece entre el supervisor y el empleado, de ámbito más jerárquica y de índole más informal. La transformación digital en la sociedad está redefiniendo la nueva forma de entender la comunicación en las empresas, convirtiéndose en una de las áreas con mayor necesidad de desarrollo e investigación (Badham *et al.*, 2024). En

este nuevo contexto, el uso de las redes sociales corporativas (en adelante, RRSSCC) facilita que la comunicación entre empresa-empleado y entre supervisor-empleado sea mucho más fluida y bidireccional, tanto en relaciones horizontales como verticales (Wuersch *et al.*, 2024).

La comunicación de la empresa y los supervisores con los empleados influye en las relaciones internas y el bienestar laboral. Una comunicación cercana y transparente fortalece los vínculos emocionales y fomenta el sentido de cuidado y conexión (Lee *et al.*, 2024). Teniendo en cuenta la importancia del bienestar laboral y la comunicación interna en el actual contexto empresarial se plantea como primer objetivo de esta investigación evidenciar cómo las comunicaciones formales (empresa-empleado, en adelante, CIF-EE) e informales (supervisor-empleado, en adelante, CII-SE) de tipo digital pueden mejorar el bienestar laboral en empresas del sector servicios.

Como marco de referencia, se adopta la teoría de las demandas y los recursos del trabajo (JD-R, por sus siglas en inglés) propuesta por Demerouti *et al.* (2001) para poder abordar los objetivos de este estudio. Esta teoría, se trata de un modelo que explica cómo las demandas y los recursos laborales influyen en el bienestar y el desempeño de los empleados. Las demandas laborales implican un esfuerzo físico y/o psicológico constante mientras que los recursos laborales promueven el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal. Dada esta perspectiva, en este estudio se presenta la comunicación interna, tanto formal como informal, como un recurso laboral para mejorar el bienestar, dado que, según Stranzl y Ruppel (2024), la percepción que tienen los empleados de las demandas y los recursos laborales inciden directamente en su bienestar laboral.

En este contexto, las acciones de responsabilidad social corporativa interna (RSCI) que la empresa propone a los empleados también se consideran un recurso laboral básico para mitigar las demandas laborales y reducir el agotamiento de los empleados (Ma *et al.*, 2024). En este sentido, el segundo objetivo es analizar el impacto que estas acciones de RSCI tienen sobre el bienestar laboral. Además, estudios recientes han demostrado que la comunicación interna y la RSCI guardan una estrecha relación con el bienestar laboral (p.e. Jiang y Luo, 2024), ya que la comunicación interna ayuda a los empleados a mejorar la conexión y a involucrarlos en los esfuerzos de RSCI. Por ello, esta investigación busca aportar evidencia sobre esta relación, diferenciando la comunicación formal (empresa-empleado) de la informal (supervisor-empleado), con el fin de guiar a las organizaciones en el fortalecimiento de este recurso laboral, es decir, de la RSCI, y así promover un mayor bienestar entre los empleados.

El artículo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, los objetivos propuestos se relacionarán a través de un modelo teórico que vincula las variables de interés retenidas, derivando una serie de hipótesis que se someterán a contrastación empírica. A continuación, se presentará la metodología utilizada y la exposición de los resultados obtenidos. Finalmente, se señalarán las principales contribuciones teóricas y prácticas, además de delimitar posibles futuras líneas de investigación.

Bienestar laboral

El bienestar laboral de los empleados es un tema de creciente interés en los últimos años tanto en la industria como en el ámbito académico, convirtiéndose su debate en imprescindible en el campo de la economía (Hammoudi Halat *et al.*, 2023).

Teniendo en cuenta que no existe una definición universalmente reconocida de bienestar, dos perspectivas han dominado la literatura: la hedónica y la eudemónica (Guzzo *et al.*, 2022). La perspectiva hedónica se refiere a la consecución de una vida placentera proveniente de fuentes externas que conduce a una satisfacción a corto plazo y suele desencadenarse por actividades

relajantes y cómodas (Huang *et al.*, 2024). En cambio, la perspectiva eudemónica se percibe como un estado de funcionamiento psicológico positivo que comprende seis dimensiones: autoaceptación, propósito en la vida, autonomía, crecimiento personal, dominio ambiental y relaciones positivas (Tabala *et al.*, 2024).

Además, estudios recientes señalan la importancia de no confundir el bienestar laboral con la satisfacción laboral, ya que se consideran conceptos distintos (Alvarez-Torres y Schiuma, 2022). Mientras que la satisfacción laboral hace referencia a los juicios y sentimientos de los empleados, el bienestar laboral, engloba las percepciones, experiencias y resultados positivos que experimentan (Martínez-Falcó *et al.*, 2024). Así, resulta importante examinar el concepto de bienestar laboral, especialmente considerando que las empresas cada vez con mayor frecuencia operan en entornos digitales donde el estado afectivo y emocional puede verse afectado (Wang *et al.*, 2023).

Teniendo en cuenta la interacción de tipo digital, las redes sociales corporativas (RRSSCC) facilitan la conectividad entre los empleados, lo que mejora su bienestar de manera notable (Cernas-Ortiz y Wai-Kwan, 2021). No obstante, siguen persistiendo discrepancias en la relación entre la comunicación interna y el bienestar en el ámbito laboral. Mientras que algunos académicos han evidenciado implicaciones directas entre ambos constructos (Lee y Kim, 2021), otros no establecen conexiones claras (Choi, 2023), lo que nos lleva a plantear las dos primeras hipótesis:

H1: La comunicación interna formal y digital entre empresa-empleado impacta positivamente en el bienestar laboral.

H2: La comunicación interna informal y digital entre supervisor-empleado impacta positivamente en el bienestar laboral.

Responsabilidad social corporativa interna

En sus inicios Davis (1960) presentó una de las definiciones clásicas de la responsabilidad

social, conceptualizándola como las decisiones y acciones de los empresarios que trascienden los intereses puramente económicos. No obstante, Carroll (1979) amplió esta definición al incluir una visión más amplia e incorporar varias perspectivas adicionales: las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales.

En las últimas décadas, el crecimiento sin precedentes de las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) ha impulsado el avance de la investigación en esta área (Ramírez *et al.*, 2022). Este trabajo, amplía el conocimiento acumulado sobre esta temática tomando como base al enfoque multidimensional propuesto Turker (2009), quien entiende la RSC desde cuatro dimensiones diferentes: *stakeholders* sociales y no sociales, sociedad, empleados y clientes. Este enfoque, sigue el modelo de Carroll (1979), adoptando una perspectiva más práctica y cuantificable en la actualidad, especialmente en lo que respecta a la medición de las prácticas de RSC. Esta investigación se centra exclusivamente en la dimensión referida a los empleados, es decir, la RSC que se da de forma interna en la empresa (en adelante, RSCI), entendida desde la perspectiva legal y ética.

Investigaciones recientes han puesto de manifiesto que las acciones de RSCI son un recurso laboral primordial que tiene el potencial de mitigar emociones, actitudes y conductas negativas en los entornos laborales, incluyendo la disminución de la rotación y el agotamiento emocional (Tang *et al.*, 2024). Dado que la RSCI prioriza el bienestar de los empleados y consigue satisfacer las necesidades psicosociales de los empleados más allá de las financieras (Carlini y Grace, 2021) en este estudio se propone comprobar su impacto sobre el bienestar de los empleados contrastando la siguiente hipótesis:

H3: La responsabilidad social corporativa interna impacta positivamente en el bienestar laboral.

Comunicación interna formal e informal

La comunicación interna, también denominada comunicación de los empleados, relaciones

internas o relaciones públicas internas (Men y Tkalac Verčič, 2021), ha sido reconocida como uno de los ámbitos de más rápido crecimiento en la actual era digital (Wuersch *et al.*, 2024). A pesar de ello, la falta de trabajos concluyentes sobre la comunicación interna digital presenta vacíos teóricos que requieren ser abordados (Tkalac Verčič *et al.*, 2024).

La dinámica y la cultura en el lugar de trabajo han experimentado cambios notables con la presencia de los *millennials* y el acceso de la Generación Z al lugar de trabajo (Yılmaz *et al.*, 2024). Estos cambios se ven acentuados por avances tecnológicos como las redes sociales, la inteligencia artificial, la realidad virtual y el *big data*, los cuales han introducido nuevas oportunidades a los que muchos responsables de empresa deben hacer frente (Men y Tkalac Verčič, 2021). Por esta razón la presencia en aumento de la comunicación digital en los lugares de trabajo es inevitable, especialmente con la incorporación al mercado laboral de las nuevas generaciones (Men *et al.*, 2020) y por la evolución de las herramientas de comunicación interna (Tkalac Verčič *et al.*, 2024).

Actualmente, existen diferentes formas de comunicación en línea que la empresa pueda implantar. La comunicación interna formal es aquella comunicación que se da escrita y en línea a través de canales que son reconocidos oficialmente por la organización entre la empresa y el empleado. Esta comunicación, sigue una estructura formal o jerárquica de la empresa, facilitando el flujo de información, aumentando la satisfacción laboral y fortaleciendo la confianza de los empleados (Lee, 2022). En cambio, la comunicación interna informal se considera una comunicación más personalizada y espontánea entre dos partes, supervisor y empleado. Ayudan a complementar las debilidades de la comunicación formal, mejoran la toma de decisiones y promueven la innovación (Viererbl *et al.*, 2022).

Teniendo en cuenta que la comunicación puede adoptar diferentes formas dentro de una misma organización y según To *et al.* (2015) quienes confirmaron que una mejor comunicación interna formal empresa-empleado (CIF-EE) conduce a una mejor comunicación interna informal supervisor-empleado (CII-SE) en entornos no digitales,

este trabajo se centra en la mensajería instantánea como una forma de comunicación textual a través de las redes sociales corporativas (RRSSCC). Se plantea así la cuarta hipótesis:

H4: La comunicación interna formal y digital entre empresa-empleado tiene un impacto positivo en la comunicación interna informal y digital entre supervisor-empleado.

Además, los académicos han sugerido que las empresas deberían encontrar la mejor forma de comunicarse para involucrar a los empleados y convertirlos en defensores de la empresa, particularmente en el contexto de la responsabilidad social corporativa interna (RSCI) (Zhang *et al.*, 2024). Dado que la comunicación interna puede darse de manera formal o informal a través de RRSSCC, y que estas pueden generar efectos positivos, como aumentar la transparencia percibida

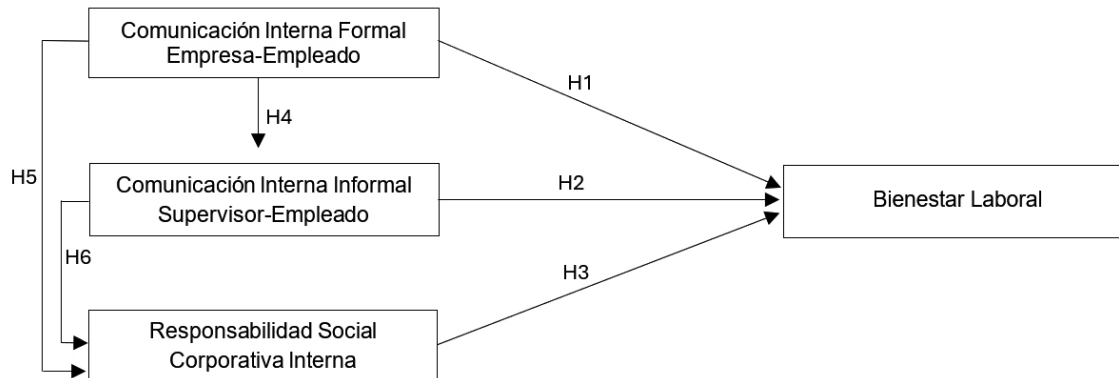
y fortalecer el compromiso de los empleados, resulta necesario analizar el impacto de este nuevo modo de comunicarse en la percepción de la RSCI (Sandham, 2024). Por estas razones, se plantean las dos últimas hipótesis de este estudio:

H5: La comunicación interna formal y digital entre empresa-empleado impacta positivamente en la percepción que tiene el empleado sobre la responsabilidad social corporativa interna.

H6: La comunicación interna informal y digital entre supervisor-empleado impacta positivamente en la percepción que tiene el empleado sobre la responsabilidad social corporativa interna.

A continuación, en la figura 1 se presenta el modelo de investigación que sintetiza las relaciones planteadas.

Figura 1
Modelo propuesto



Materiales y métodos

Para alcanzar los objetivos propuestos se ha desarrollado una investigación cuantitativa a través de un cuestionario estructurado autoadministrado. Las variables de estudio han sido evaluadas utilizando diversas escalas provenientes de la literatura, traducidas por expertos en esta área, así como adaptadas a las particularidades y necesidades específicas. La escala para medir

el bienestar laboral se fundamenta en la desarrollada por Pradhan y Hati (2022), compuesta por un total de 9 ítems, la cual ha sido considerada óptima debido a su característica sólida, reciente y validada. Para medir la variable responsabilidad social corporativa interna se ha retenido la dimensión dirigida a los empleados que contiene cinco ítems de la escala multidimensional propuesta por Turker (2009). Esta escala es particularmente apropiada para evaluar las prácticas de RSC relacionadas con los empleados, ya que se alinea

con las perspectivas legales y éticas del modelo de Carroll (1979). En cuanto a la comunicación interna, se ha utilizado la escala de To *et al.* (2015) que fue previamente adaptada de la propuesta original de Lings y Greenley (2005), ajustándose a las necesidades específicas del sector servicios. De esta forma, evaluamos las dos dimensiones: la comunicación interna formal entre empresa-empleado (CIF-EE) con cuatro ítems y la informal entre supervisor-empleado (CII-SE) con otros 4. Todos los ítems han sido medidos con una escala de Likert de 7 puntos (1 totalmente en desacuerdo; 7 totalmente de acuerdo) siendo la puntuación número 7 la que presenta una valoración más positiva para medir los resultados. Esta escala de medición es confiable y recomendable en investigaciones de ciencias sociales. Además, permite captar mejor los matices en las opiniones o percepciones de los encuestados (Mumu *et al.*, 2022).

Se contó con la colaboración de una empresa que ha desarrollado una aplicación tecnológica de red social corporativa que ya está siendo utilizada por empresas. Este estudio se centra en dos empresas del sector servicios que cuentan con esta red social corporativa para comunicarse con sus empleados. La primera empresa fue un *holding* de logística mercantil, que facilitó el cuestionario a unos 300 empleados. La segunda organización, un hospital que puso el cuestionario a disposición de unos 500 empleados. Ambas empresas fueron consideradas óptimas para el estudio debido a su tamaño y el porcentaje de participantes alcan-

zado fue de un 22 % y un 30 % respectivamente, alcanzando un total de 242 respuestas.

La recolección de datos tuvo lugar durante los meses de mayo a julio de 2023. Previo al lanzamiento del cuestionario aplicamos las mejores prácticas recomendadas por Podsakoff *et al.* (2024). Adaptamos las escalas validadas e incluimos ejemplos para mejorar la comprensión de las preguntas. Proporcionamos una visión general al inicio y enfatizamos el carácter anónimo del estudio. También, realizamos una prueba piloto a los responsables de comunicación interna de las empresas con el fin de evaluar la claridad, pertinencia y tiempo de respuesta, preservando siempre el significado original. Confirmamos que la red social corporativa constituía un canal idóneo para distribuir el cuestionario, dada su facilidad de uso y familiaridad por los empleados. Con el cuestionario ajustado, aplicamos un muestreo no probabilístico por conveniencia.

A continuación, se presenta la tabla 1 que detalla el perfil demográfico de las personas participantes en el estudio. El 62.81 % de las encuestadas son mujeres, casi el doble que los hombres (37.19 %). La mayoría tiene entre 30-49 años y más de cinco años en la empresa, reflejando un conocimiento de la cultura organizacional. La alta proporción de empleados a jornada completa y con formación elevada podría influir en la interpretación de las variables. Estas características serán importantes para matizar la discusión y las implicaciones del estudio.

Tabla 1
Perfil demográfico

Empleados (n=242)	N	%
Género		
Hombre	90	37.19
Mujer	152	62.81
Edad		
< 20-29 años	53	21.90
30-49 años	160	66.11
> 50 años	29	11.98
Nivel formación		
Sin certificado	1	0.41
Educación Primaria	2	0.83

Educación Secundaria	9	3.72
Formación Profesional	56	23.14
Carrera Universitaria	100	41.32
Máster o Doctorado	74	30.57
Tiempo en la empresa		
< 2 años	59	24.38
2-5 años	52	21.49
> 5 años	131	54.13
Tipo de jornada laboral		
Tiempo Completo	235	97.11
Tiempo Parcial	7	2.89
Puesto en la empresa		
Dirección	38	15.70
Mando Intermedio	29	11.98
Supervisión	20	8.26
Técnico	74	30.58
Otros	81	33.47

Resultados y discusión

Una vez obtenidos los datos, se procedió a verificar su distribución mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, determinando la no normalidad, ya que todos los ítems presentaron valores críticos menores a 0.05. En este estudio, se aplicó la técnica de regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) utilizando el software SmartPLS 4 (versión 4.1). La metodología sigue las recomendaciones del estudio de Hair *et al.* (2019), quienes destacan que PLS-SEM es idóneo para estudios exploratorios o la expansión de modelos teóricos estructurales. Este mismo estudio valida la raíz cuadrática media del error de aproximación estandarizado (SRMR, por sus siglas en inglés) como un indicador adecuado de ajuste en PLS-SEM. En este análisis, el SRMR fue 0.05 por debajo del umbral de 0.10 confirmando un buen ajuste del modelo.

Siguiendo con la técnica de PLS-SEM, se obtuvo información sobre la media, la desviación típica, las cargas factoriales, el alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta (RHO_A, por sus siglas en inglés), el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y la varianza promedio extraída (AVE, por sus siglas en inglés) para cada uno de los compuestos que integran el modelo (véase a la tabla 2).

Nuestros resultados muestran cargas superiores a 0.70 excepto en CIF-EE4, BL3 y BL7. Se observa que el ítem CIF-EE4 “La empresa encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo” y BL3 “Creo que mi trabajo es importante en la empresa” presentan cargas ligeramente inferiores a 0.70. Por otro lado, la BL7 “Suelo mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar” tiene una carga inferior, aunque no desciende por debajo del umbral crítico de 0.40 (Hair *et al.*, 2019). La fiabilidad compuesta y la consistencia interna muestran valores óptimos entre 0.80 y 0.90, valores recomendados para fases más avanzadas de la investigación (Hair *et al.*, 2019). Dado que todos estos indicadores resultaron significativos y para preservar la validez del constructo y la consistencia interna no se excluyó ningún ítem del modelo.

La tabla 2 muestra la varianza extraída media (en adelante, AVE), una medida habitual para determinar la validez convergente a nivel de constructo. Este criterio se define como el valor medio total de las cargas al cuadrado y se espera que alcance un valor de 0.50 o más (Fornell y Larcker, 1981). Por lo tanto, los resultados obtenidos confirman la fiabilidad y la validez convergente del instrumento de medida del modelo estructural.

Tabla 2

Fiabilidad y validez convergente del modelo de primer orden

Factor	Ítem	M	DT	Cargas	t	Cronbach α	RHO_A	IFC	AVE
F1. Comunica- ción Inter- na Formal: Empresa- Empleado (CIF-EE)	CIF-EE1 La empresa realiza evaluaciones regulares del personal en las que se discute lo que los empleados desean.	4.50	1.82	0.896**	46.110	0.874	0.898	0.915	0.732
	CIF-EE2 Los gerentes interactúan formal y directamente con los empleados para descubrir cómo hacer que estén más satisfechos.	4.73	1.74	0.908**	60.465				
	CIF-EE3 Los gerentes se reúnen regularmente con los empleados para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos.	4.63	1.72	0.913**	75.867				
	CIF-EE4 La empresa encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.	5.18	1.67	0.683**	13.177				
F2. Comu- nicación Interna Informal: Supervisor- Empleado (CII-SE)	CII-SE5 Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor regularmente nos habla para informarse sobre nuestro trabajo.	5.33	1.57	0.858**	38.030	0.935	0.942	0.954	0.838
	CII-SE6 Cuando estamos en el trabajo y nuestro supervisor nota que uno de nosotros está actuando de manera diferente a lo normal, intentará averiguar por qué.	5.26	1.68	0.926**	60.424				
	CII-SE7 Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta descubrir qué queremos de la empresa.	5.12	1.66	0.944**	107.883				
	CII-SE8 Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta averiguar nuestros verdaderos sentimientos sobre los trabajos.	5.18	1.68	0.931**	81.782				

F3. Respon- sabilidad Social Corporati- va Interna (RSCI)	RSCI1 Nuestra empresa apoya a los empleados que desean adquirir educación adicional.	5.26	1.60	0.860**	40.083	0.921	0.925	0.941	0.761
	RSCI2 Las políticas de nuestra empresa fomentan que los empleados desarrollen sus habilidades y carreras.	5.28	1.55	0.895**	61.818				
	RSCI3 Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida para sus empleados.	5.19	1.56	0.899**	70.919				
	RSCI4 La gerencia de nuestra empresa está principalmente preocupada por las necesidades y deseos de los empleados.	4.79	1.71	0.807**	27.519				
	RSCI5 Las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas.	4.83	1.66	0.897**	55.861				
F4. Bienestar Laboral (BL)	BL1 Estoy bastante satisfecho/a con mi trabajo.	5.59	1.35	0.814**	27.492	0.914	0.927	0.930	0.598
	BL2 Disfruto mucho en el trabajo.	5.57	1.30	0.822**	30.420				
	BL3 Creo que mi trabajo es importante en la empresa.	5.86	1.22	0.645**	11.002				
	BL4 El logro en mi trabajo a menudo actúa como una fuente de motivación.	5.74	1.25	0.808**	24.551				
	BL5 Mi lugar de trabajo es muy acogedor.	5.47	1.55	0.716**	19.532				
	BL6 Mi trabajo ofrece un amplio campo para el crecimiento profesional.	5.36	1.54	0.842**	30.513				
	BL7 Suelo mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.	5.24	1.49	0.594**	9.870				
	BL8 A mi empresa le preocupan mucho sus empleados.	4.72	1.74	0.839**	51.949				
	BL9 Mi trabajo ofrece desafíos que ayudan a mejorar mis habilidades.	5.15	1.67	0.835**	35.962				

Nota. M – Media, DT – Desviación Típica, Cronbach, RHO_A – Fiabilidad Compuesta, IFC – Índice de Fiabilidad Compuesta, AVE – Varianza promedio extraída, **p<0.01

En la tabla 3 se verifica que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera las correlaciones más altas de cualquier otro constructo, lo que confirma la validez discriminante del modelo (Fornell y Larcker, 1981). La ratio *heterotrait-mo-*

notrait (en adelante, HTMT) de las correlaciones, obtiene en todos los casos valores por debajo de 0.90 (Henseler *et al.*, 2015). A la luz de estos resultados se confirma la validez discriminante de las medidas utilizadas.

Tabla 3

Validez discriminante

Factor	F1	F2	F3	F4
F1. Comunicación Interna Formal: Empresa-Empleado	0.856	0.566	0.830	0.863
F2. Comunicación Interna Informal: Supervisor-Empleado	0.538	0.915	0.466	0.490
F3. Responsabilidad Social Corporativa Interna	0.756	0.435	0.872	0.867
F4. Bienestar Laboral	0.792	0.461	0.805	0.773

Nota. Diagonal raíz cuadrada del AVE. Correlaciones debajo de la diagonal. Sobre la diagonal la ratio HTMT.

Una vez confirmada la confiabilidad y validez de los instrumentos de medida, se procedió al análisis del modelo estructural. Se utilizaron 5000 muestras *bootstrap* destinadas a evaluar el nomograma PLS (Hair *et al.*, 2019). Los resultados del análisis PLS-SEM que se muestran en la tabla 4 indican que en relación con H1 se valida el efecto positivo entre la CIF-EE y el bienestar laboral lo que evidencia que este tipo de comunicación mejora el bienestar laboral ($\beta = 0.413$, $p < 0.01$). Sin embargo, en la hipótesis H2 se confirma que la CII-SE no favorece a los niveles de bienestar de los empleados ($\beta = 0.031$, $p > 0.01$). En relación con H3 se demuestra que las acciones de RSCI que la empresa propone se correlacionan positivamente con los niveles de bienestar de los empleados ($\beta = 0.480$, $p < 0.01$). La hipótesis H4 confirma que la

CIF-EE ejerce un impacto positivo en la CII-SE ($\beta = 0.538$, $p < 0.01$). En cuanto a la hipótesis H5 se confirma que la CIF-EE mejora la percepción de las acciones de RSCI que se pone a disposición de los empleados ($\beta = 0.735$, $p < 0.01$). Por el contrario, la hipótesis H6 se evidencia que no hay relación significativa entre la CII-SE y la percepción de las acciones de RSCI, lo que indica que este tipo de comunicación no es la idónea para trasladar acciones de RSCI a los empleados ($\beta = 0.040$, $p > 0.01$).

Los coeficientes de determinación (valor R^2) presentan valores óptimos y la relevancia predictiva de la prueba Q^2 de Stone-Geisser muestran valores superiores a 0, confirmando así la relevancia predictiva del nomograma de una construcción dependiente (Hair *et al.*, 2019).

Tabla 4

Modelo estructural y contraste de las hipótesis de la investigación

	Relación Causal	Beta Estandarizado	Valor t	Hipótesis
H1	CIF-EE $\rightarrow$ BL	0.413**	6.457	Soportada
H2	CII-SE $\rightarrow$ BL	0.031	0.675	No Soportada
H3	RSCI $\rightarrow$ BL	0.480**	6.645	Soportada
H4	CIF-EE $\rightarrow$ CII-SE	0.538**	9.896	Soportada

H5	CIF-EE → RSCI	0.735**	16.249	Soportada
H6	CII-SE → RSCI	0.040	0.736	No Soportada

Nota. BL: bienestar laboral; CIF-EE: comunicación interna formal empresa-empleado; CII-SE: comunicación interna informal supervisor-empleado; RSCI: responsabilidad social corporativa interna. BL: $R^2=0.728$ $Q^2=0.621$; RSCI: $R^2=0.573$ $Q^2=0.566$; CII-SE: $R^2=0.289$ $Q^2=0.282$. ** $p<0.01$.

Estos resultados tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas. Desde el punto de vista teórico, se avanza en la literatura de la comunicación interna para mejorar los niveles de bienestar laboral. Además, se amplía el conocimiento sobre la comunicación interna que tiene lugar en entornos virtuales y en línea, proporcionando respuestas y arrojando luz a las principales líneas de investigación identificadas en la literatura (Men *et al.*, 2020; Tkalac Verčič *et al.*, 2024).

Desde el punto de vista práctico, las empresas deben estar preparadas para abordar estos nuevos modelos de gestión organizacional donde la comunicación interna y las acciones de RSCI toman gran relevancia en el contexto empresarial. Siguiendo con la perspectiva de Berry *et al.* (1976), en el ámbito de los servicios, se enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados como primer paso para luego brindar una asistencia excelente a clientes. Este enfoque ensalza la importancia de escuchar y atender las necesidades internas como fundamento para lograr el éxito empresarial y mejorar el bienestar laboral. De este modo, el tipo de comunicación interna que se cultiva en la empresa es importante para lograr el efecto hipotetizado de impulsar la responsabilidad social corporativa interna, mientras que la CIF-EE la potencia, la CII-SE no lo hace. En un entorno laboral cada vez más transversal, dinámico y variable, donde la combinación de trabajo presencial y el teletrabajo es cada vez más común, es vital considerar la comunicación interna como un pilar indispensable para mantener conectados e informados a todos los empleados sobre todo lo que ocurre en línea con los estudios de Stranzl y Ruppel (2024). Sin embargo, debemos ser conscientes de que, como revelan los resultados obtenidos, la comunicación interna informal a través de redes sociales corporativas (RRSSCC) no es el tipo de comunicación preferido para recibir mensajes en línea entre supervisor y

empleado (Ollier-Malaterre y Redston, 2024). En este sentido y siguiendo los estudios de Ewing *et al.* (2019) la implementación de RRSSCC enfrenta diversos obstáculos, ya que las diferencias demográficas influyen en la percepción y efectividad de este tipo de comunicación. Nuestro estudio revela que la comunicación de tipo digital no afecta a ninguna variable resultante de las propuestas y puede atribuirse al hecho de que sigue siendo preferible comunicarse de manera más personal y no tan digital debido a las características de los empleados que ocupan hoy en día la fuerza laboral de las empresas objeto de estudio.

Ahora bien, al evaluar el panorama actual y considerando un mundo cada vez más variable y digital, las organizaciones no pueden perder de vista cómo será la comunicación y la relación que los nuevos talentos demandarán en los entornos laborales. Estos hallazgos brindan una comprensión más profunda de cómo implementar una comunicación interna afectiva entre los *stakeholders* internos para mantener un estado de bienestar óptimo y reforzar la cultura organizacional a través de acciones sólidas de responsabilidad social corporativa interna.

Por otro lado, las implicaciones gerenciales derivadas de este estudio redundan en la optimización de estrategias y políticas de comunicación interna en las organizaciones. Los resultados sugieren que los gerentes deben priorizar y fortalecer los canales de comunicación formal entre la empresa y los empleados, utilizando RRSSCC, ya que esta forma de comunicación tiene un impacto positivo en el bienestar laboral y la percepción de las acciones de RSCI. Se sugiere la implementación de programas de capacitación para supervisores y empleados, orientados a mejorar las habilidades de comunicación formal y maximizar el uso efectivo de las RRSSCC. Aunque la comunicación informal entre supervisores y empleados no muestra una influencia relevante

en estas áreas, es necesario que las organizaciones no subestimen su potencial (To *et al.*, 2015). Estas acciones pueden contribuir a un entorno laboral más cohesionado y alineado con los objetivos de RSCI de la empresa, promoviendo así un mayor bienestar entre los empleados (Elorza *et al.*, 2022).

Este estudio evidencia el impacto que tiene la comunicación interna en el bienestar laboral y las acciones de RSCI. Aún existe un margen de mejora en este ámbito, lo que subraya la necesidad de que las empresas revisen y fortalezcan sus estrategias comunicativas, asegurando mayor claridad y frecuencia en sus mensajes. También, están cada vez más comprometidas en llevar a cabo acciones en beneficio de sus empleados y de la sociedad, pero no deben limitarse únicamente a generar informes de sostenibilidad y posicionarse como referentes en responsabilidad social corporativa, deben comunicar y promover acciones de forma efectiva. Además, desempeñan un papel decisivo en el desarrollo de habilidades tecnológicas entre sus empleados, especialmente en los nuevos contextos de trabajo y la integración de nuevas generaciones en el mercado laboral (Ecklebe y Löffler, 2022). Estas acciones buscan fomentar una mayor participación de los empleados, mejorar su percepción sobre las iniciativas organizacionales y fortalecer su satisfacción y compromiso en el entorno laboral.

Del mismo modo, también deben estar preparadas para satisfacer las demandas de los nuevos empleados, ya que cada vez más los profesionales buscan más allá de un salario que cubra sus necesidades básicas; buscan empresas donde una de sus preocupaciones principales sea el bienestar de sus empleados. Por lo tanto, es importante que se centren en ofrecer salarios acordes al rendimiento, responsabilidad y nivel educativo, además de proporcionar una amplia gama de beneficios como: buenas condiciones laborales, horarios flexibles, desconexión digital, conciliación familiar, etc. Todo esto, unido a sólidos programas de RSCI para convertirse en un atractivo extra frente a empresas competencia y de esta manera, reclutar a los mejores talentos.

Conclusiones

Este estudio se enmarca en la línea de una investigación de gestión estratégica orientada a promover el bienestar laboral, especialmente en el sector servicios. Uno de sus principales aportes es demostrar que la comunicación interna formal entre la empresa y el empleado influye de forma positiva y relevante en el bienestar de ellos. Este hallazgo resulta notable para impulsar una adecuada gestión de la comunicación interna formal que permita a las empresas construir una red de empleados comprometidos, productivos y satisfechos, reduciendo así la rotación interna y el absentismo laboral. Además, las organizaciones que reconozcan la relevancia de este factor e impulsen cambios organizacionales innovadores y disruptivos podrán potenciar el talento de sus empleados, optimizar su desempeño y permitirles aportar su mejor *know-how* (experiencia, conocimiento y toma de decisiones) al desarrollo de la empresa.

Asimismo, se ha constatado que la responsabilidad social corporativa interna contribuye a mejorar el estado de bienestar laboral. En este sentido, se reafirma que la responsabilidad social corporativa interna es un recurso laboral valioso en el marco de la teoría de las demandas y recursos del trabajo. Sin embargo, la comunicación interna informal entre supervisor y empleado no ejerce el mismo efecto que la formal entre empresa y empleado, ya que no se considera relevante ni para la percepción de las acciones de responsabilidad social corporativa interna ni para el bienestar laboral. Esta conclusión pone de manifiesto la conveniencia de reforzar la comunicación de tipo formal entre la empresa y el empleado por encima de la informal entre supervisor y empleado.

El estudio confirma una relación directa y positiva entre la comunicación interna formal e informal en entornos digitales. Esto sugiere que una comunicación formal bien estructurada facilita la transmisión de información estratégica y fortalece las interacciones informales, fomentando un entorno laboral más colaborativo y alineado con los objetivos empresariales. El valor del actual estudio radica en su evidencia empírica sobre el impacto de la comunicación interna tanto formal

como informal a través de redes sociales corporativas y la responsabilidad social corporativa interna en el bienestar laboral. Estos resultados proporcionan una base para que las empresas diseñen estrategias de comunicación más efectivas y alineadas con las necesidades de sus empleados.

Las limitaciones y perspectivas futuras derivadas de esta investigación se fundamenta principalmente en el tamaño de la muestra y la restricción a dos tipos de empresas enmarcadas dentro del sector servicios. Comprender la comunicación informal en el entorno empresarial canalizada a través de redes sociales corporativas es un propósito importante, ya que todavía no existe una escala única y universalmente aceptada para medir este constructo. Además, los avances tecnológicos a menudo van más rápido que las investigaciones y las evidencias científicas sobre sus impactos. Por lo tanto, sería prematuro considerar que la comunicación a través de redes sociales corporativas entre supervisor-empleado no afecta de ninguna manera en el bienestar laboral y en la percepción de las acciones de responsabilidad social corporativa interna. Si bien se ha evidenciado una sólida cadena de efectos de la comunicación formal empresa-empleado en las acciones de responsabilidad social corporativa interna y el bienestar laboral, sería interesante llevar a cabo este estudio en otras empresas que utilicen diferentes sistemas para realizar su comunicación interna.

Finalmente, otro enfoque relevante para estudios posteriores sería examinar cómo influyen variables demográficas en la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa interna en el bienestar laboral.

Agradecimientos

Esta investigación ha sido desarrollada dentro del esquema de trabajo del proyecto con referencia PID2020-112660RB-I00 financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033, el grupo de investigación consolidado AICO/2021/144 y el CIAICO/2023/069 financiados por la Conselleria d'Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital de la Generalitat Valenciana. Además, ha sido apoyado por la Conselleria d'Educació,

Cultura, Universitats i Ocupació de la Generalitat Valenciana, con la co-financiación del Fondo Social Europeo Plus (FSE+).

Referencias bibliográficas

- Alvarez-Torres, F. J. y Schiuma, G. (2022). Measuring the impact of remote working adaptation on employees' well-being during COVID-19: Insights for innovation management environments. *European Journal of Innovation Management*, 27(2), 608-627. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0244>
- Badham, M., Luoma-aho, V. y Valentini, C. (2024). A revised digital media-arena framework guiding strategic communication in digital environments. *Journal of Communication Management*, 28(2), 226-246. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2023-0031>
- Berry, L. L., Hensel, J. S. y Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Carlini, J. y Grace, D. (2021). The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: Aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, 37(7-8), 732-760. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1860113>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Cernas-Ortiz, D. A. y Wai-Kwan, L. (2021). Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: The mediating role of affective well-being. *Estudios Gerenciales*, 37-48. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
- Choi, Y. (2023). Exploring the impact of technostress on work behaviors: Empirical evidence and interventions for enhanced workplace well-being. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/02666669231206763>
- Davids, J., Bohlken, N., Brown, M. y Murphy, M. (2024). What can be done about workplace wellbeing in emergency departments? There's no petrol for this Ferrari. *International Emergency Nursing*, 75, 101487. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101487>

- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ecklebe, S. y Löffler, N. (2022). Who does (not) want to engage in internal social media? Employees' segmentation into different user types. *Public Relations Review*, 48(5), 102249. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102249>
- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K. y Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12436>
- Ewing, M., Men, L. R. y O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Galván-Vela, E., Ripoll, R. R., Altamirano, M. A. S. y Rodríguez, D. M. S. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 187-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>
- Guzzo, R. F., Abbott, J. y Lee, M. (2022). How CSR and well-being affect work-related outcomes: A hospitality industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1470-1490. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0754>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. y Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2da ed.). OmniaScience.
- Hammoudi Halat, D., Soltani, A., Dalli, R., Alsarraj, L. y Malki, A. (2023). Understanding and fostering mental health and well-being among University Faculty: a narrative review. *Journal of Clinical Medicine*, 12(13), 4425. <https://doi.org/10.3390/jcm12134425>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, X., Wang, P. y Wu, L. (2024). Well-being through transformation: An integrative framework of transformative tourism experiences and hedonic versus eudaimonic well-being. *Journal of Travel Research*, 63(4), 974-994. <https://doi.org/10.1177/00472875231171670>
- Jiang, H. y Luo, Y. (2024). Driving Employee Engagement through CSR Communication and Employee Perceived Motives: The Role of CSR-Related Social Media Engagement and Job Engagement. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 287-313. <https://doi.org/10.1177/2329488420960528>
- Lee, E., Mitson, R. y Xu, H. (2024). The influence of leaders' motivational language on employee well-being through relatedness in remote work environments. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2024-0038>
- Lee, Y. (2022). Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace: the role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. *Personnel review*, 51(6), 1629-1650. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0676>
- Lee, Y. y Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Ma, W., Li, R. Y. M., Manta, O. y Alzuman, A. (2024). Balancing Wellbeing and Responsibility: CSR's role in mitigating burnout in hospitality under UN-SDGs. *Sustainability*, 16(8), 3374. <https://doi.org/10.3390/su16083374>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B. y Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: Unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12(1), 203. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
- Men, L. R., O'Neil, J. y Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*,

- 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Men, L. R. y Tkalac Verčič, A. (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Springer International Publishing.
- Mumu, J., Tanujaya, B., Charitas, R. y Prahmana, I. (2022). Likert Scale in social sciences research: problems and difficulties. *FWU Journal of Social Science*, 16(4), 89-101. <https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7>
- Ollier-Malaterre, A. y Redston, M. (2024). Enterprise social networks and the work context: A case study of mandated use. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0411>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C. y Yang, J. (2024). Common method bias: it's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Pradhan, R. K. y Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M. y Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Ramírez, L. A. R., Toro, C. L. del, Pérez-Campdesuñer, R. y Rodríguez, A. S. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Sandham, S. (2024). Voice and "digital disruption" in internal communication job advertisements: Proposing a vocality continuum. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(3), 346-361. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2023-0075>
- Stranzl, J. y Ruppel, C. (2024). Co-creating an appreciative working climate: Discussing reasons for appreciation, forms and roles from a communication perspective. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2023-0133>
- Tabala, A., Munene, J. C., Kagaari, J., Mafabi, S. y Kyogabiirwe, J. (2024). Psychological well-being of small enterprise employees: A multi-theoretical perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1042-1059. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3673>
- Tang, A. D., Luu, T. T., Chen, W. K. y Liu, S. C. (2024). Internal corporate social responsibility and customer-oriented organizational citizenship behavior: The mediating roles of job satisfaction, work-family facilitation, life satisfaction, and the moderating role of organizational tenure. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 986-1007. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2195134>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S. y Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- To, W. M., Martin, E. F. y Yu, B. T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Viererbl, B., Denner, N. y Koch, T. (2022). "You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331-348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Wang, H., Ding, H. y Kong, X. (2023). Understanding technostress and employee well-being in digital work: The roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*, 44(2), 334-353. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0480>
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F. y Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Yılmaz, B., Dinler Kışaştutan, E. y Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>
- Zhang, Y., Wang, F., Chen, Z. y Wang, S. (2024). Examining Varying Effects of Companies' Strategic CSR Communication on Employees' CSR Participation. *International Journal of Strategic Communication*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2334721>