

# La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional

*Internal communication as a strategic area for innovation through change management and organizational happiness*

*A comunicação interna como área estratégica para a inovação por meio da gestão da mudança e felicidade organizacional*



ARTÍCULO



## Andrea Castro-Martínez

Universidad de Málaga (España)

Docente e investigadora en la Universidad de Málaga desde 2016. Anteriormente fue durante ocho años subdirectora de los grados de Comunicación (Periodismo y Publicidad y RRPP), Diseño Gráfico y Diseño de Interiores en EADE, sede de la Universidad de Gales en Málaga, donde también era docente de los grados y del MBA. Ha trabajado en diferentes medios de comunicación y ha sido docente y consultora de Marketing, Publicidad y Comunicación. Sus líneas de investigación se centran en relaciones públicas, comunicación interna y felicidad, comunicación estratégica y nuevas formas publicitarias.

andreacastro@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>

## Pablo Díaz-Morilla

EADE Estudios Universitarios y Universidad de Málaga (España)

Investigador en la Universidad de Málaga. Es director y docente en los Grados en Comunicación (Periodismo y Publicidad y RRPP) en EADE University of Wales in Málaga desde 2007 y en las Enseñanzas artísticas superiores en Diseño Gráfico, de Interiores y de Producto desde 2014. Imparte clases también en el MBA. Doctorando en Comunicación por la UMA, también es dramaturgo y guionista, con trabajos y textos premiados a nivel nacional. Su línea de investigación se centra en comunicación comercial, nuevas formas publicitarias, teatro y productos culturales y en relaciones públicas.

pablodmorilla@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0002-7914-3391>

RECIBIDO: 12 de septiembre de 2020 / ACEPTADO: 29 de enero de 2021

## Resumen:

La investigación académica ha abordado la innovación desde diferentes perspectivas, pues es un fenómeno indispensable para la supervivencia empresarial a largo plazo. Este artículo de revisión examina desde el enfoque de la comunicación interna su vinculación con la innovación y la cultura corporativa y la influencia que en ellas puede tener la felicidad organizacional. Los resultados indican que constituye un área directiva estratégica indispensable para el ecosistema innovador al influir en la identificación, fidelización, creatividad, productividad, bienestar y felicidad de las plantillas, la transmisión de conocimiento y legitimación del liderazgo. Las implicaciones prácticas son valiosas al asociar la gestión eficaz de la comunicación interna con un rendimiento superior de la innovación.

## PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, Comunicación estratégica, Comunicación organizacional, Innovación, Gestión del cambio, Felicidad laboral.

## Abstract

This academic research approached innovation from different perspectives, as it is an essential phenomenon for long-term business survival. Its link with innovation, corporate culture and the influence that organizational happiness can have on them was examined from the internal communication approach. The results indicate that it constitutes an essential strategic directive area for the innovative ecosystem by influencing the identification, loyalty, creativity,

productivity, well-being and happiness of the workforce, the transmission of knowledge and legitimization of leadership. The practical implications are valuable in associating effective internal communication management with superior innovation performance.

## KEY WORDS

Internal communication, Strategic communication, Organizational communication, Innovation, Change management, Happiness at work.

## Resumo

A pesquisa acadêmica tem abordado a inovação sob diferentes perspectivas, pois é um fenômeno indispensável para a sobrevivência empresarial a longo prazo. Este artigo de revisão examina a partir da abordagem da comunicação interna sua conexão com a inovação e a cultura corporativa e a influência que a felicidade organizacional pode exercer sobre elas. Os resultados indicam que se constitui em uma área diretiva estratégica essencial para o ecossistema inovador por influenciar na identificação, lealdade, criatividade, produtividade, bem-estar e felicidade da força de trabalho, transmissão de conhecimento e legitimização de lideranças. As implicações práticas são valiosas ao associar a gestão eficaz da comunicação interna com desempenho superior de inovação.

## Palavras-chave

Comunicação interna, Comunicação estratégica, Comunicação organizacional, Inovação, Gestão da mudança, Felicidade laboral.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mercado actual globalizado, altamente dinámico, competitivo y homogéneo, en el que los productos y servicios son relativamente fáciles de replicar, la innovación

se ha convertido en un imperativo permanente para las organizaciones. Junto a la creatividad contribuye a la supervivencia y la competitividad a largo plazo de las empresas (Colakoglu *et al.*, 2019), que se ven

abocadas a desarrollar estrategias para potenciarlas.

En este proceso continuo juega un papel crucial la cultura organizacional para asegurar la cohesión de los públicos internos y su total comprensión tanto de los objetivos de la marca como de la constante necesidad de adaptación a la que se ven sometidos. La comunicación interna (CI) es la encargada de alinear los objetivos de los empleados con los de la marca de forma que sea posible crear una cultura de empresa fuerte (Verčič *et al.*, 2012).

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación se centra en los procesos y contextos que pueden favorecer la innovación en el seno de las entidades (Boer & During, 2001; Danneels, 2004). El propósito es examinar la vinculación entre la innovación y la CI en las organizaciones a través del papel que desempeña en la creación de la cultura empresarial. Para ello explora los factores relevantes que contribuyen a su creación, especialmente la gestión del cambio y la felicidad de la plantilla, así como las posibles implicaciones que pueden derivarse de estos elementos para los públicos internos. El objetivo general es determinar si existe relación entre la capacidad de innovación de una organización y la gestión que hace de su comunicación hacia públicos internos. Para alcanzarlo se establecen como objetivos secundarios:

- Explicar el concepto y alcance de la comunicación interna en las organizaciones.
- Analizar la importancia de la cultura interna y el clima organizativo como factores que favorecen la innovación.

- Estudiar si existen vínculos entre la felicidad de los empleados de una entidad y su capacidad de innovación.

Este artículo de revisión (Day, 2005) recoge las diferentes perspectivas teóricas y trabajos previos que han abordado la importancia de la gestión de la comunicación interna y la felicidad y el bienestar en las organizaciones y que las pone en relación con aquellas otras que han profundizado en las condiciones que promueven la innovación. A través de la recopilación y revisión documental de más de 250 publicaciones académicas se ha desarrollado un análisis crítico de las mismas prestando atención a aspectos como el ámbito del estudio, la metodología empleada, la relevancia obtenida o los aportes novedosos para valorar los resultados y conclusiones que plantean. De este modo se ha procedido a su estudio desde la perspectiva de las relaciones públicas internas y su relación con la innovación. También se han incorporado definiciones de conceptos relevantes como cambio organizacional, cultura corporativa, bienestar o felicidad.

Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente aportando una perspectiva poco habitual desde el punto de vista teórico ya que, a pesar de su importancia para las organizaciones, la investigación sobre CI e innovación es relativamente escasa.

## 3. LA INNOVACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL

Los avances tecnológicos y la transformación del mundo laboral que se dirige hacia la industria 4.0 han provocado una aceleración en los cambios económicos y sociales (Castellanos & Escott, 2020) que hacen indispensable la innovación, ya que a la larga marca la diferencia en cuanto a la supervivencia de una empresa. Si

bien es cierto que las tecnologías de la información y de la comunicación han vehiculado la transformación digital, simplificado la facilitación de nuevos modelos de negocio y dinamizado varios sectores (Riemke-Gurzki, 2017), también han supuesto un gran reto para las empresas en cuanto a su adaptación y digitalización.

La innovación supone un proceso complejo que permite a las empresas pervivir a largo plazo al reinventarse para mantener su competitividad (Fierro *et al.*, 2017) y que puede aplicarse a productos, ideas, sistemas o formas de operar (Pinchot, 1999, citado en Garzón & Ibarra, 2013). En términos de Drucker (1986, p.3) “es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla”.

Según el *Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea* (Unión Europea, 1995, p.4) la innovación se entiende “como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

Por su parte, Sánchez *et al.* (citados en Cilleruelo, 2007, p. 94), en su análisis de definiciones del concepto elaboradas por parte de autores como Gee, Pavón, Goodman, Nelson, Machado, Hidalgo o Perrin, definen la innovación como

El resultado original exitoso aplicable a cualquier ámbito de la sociedad, que supone un salto cuántico no incremental, y es fruto de la ejecución de un proceso no determinista que comienza con una idea y evoluciona por diferentes estadios; generación de conocimiento, invención, industrialización y comercialización, y que está apoyado

en un paradigma organizacional favorable, en el que la tecnología supone un papel preponderante, y el contexto social en el que se valora la inversión en creación de conocimiento una condición necesaria. (p.94)

Los fenómenos vinculados a ella son ambiguos e intangibles (Colakoglu *et al.*, 2019) y constituyen un gran desafío para las organizaciones ya que deben desarrollar una cultura de innovación (Viki *et al.*, 2017) que las haga evolucionar mientras gestionan su negocio actual. En esta línea, Rao y Weintraub fijan seis aspectos vinculados dinámicamente entre sí que denominan “Los Seis Bloques de Construcción de una Cultura Innovadora” (2013, p.30) y que desglosan en recursos, procesos, valores, comportamiento, clima y éxito.

Además, los públicos internos constituyen uno de los principales *stakeholders* (Freeman, 1984) de las organizaciones y los empleados son una de las fuentes más importantes de innovación (Linke & Zerfass, 2011), pues sus ideas pueden contribuir a desarrollarla al tiempo que supone un beneficio para ellos mismos (Dedahanov *et al.*, 2017, p.234).

En este sentido muchas marcas han implementado en la práctica estrategias de reconfiguración de su organización para orientarse hacia planteamientos innovadores, sin embargo, desde la Academia también se ha trabajado con el objetivo de comprender en profundidad la complejidad de este proceso y poder aportar recursos y herramientas que potencien su implementación.

La investigación sobre innovación, aunque se trata de un ámbito con un recorrido asentado (Quinn, 1985; Tushman & Nadler, 1986; West & Farr, 1989) se ha abordado en los últimos tiempos desde una perspectiva multidisciplinar, destacando los enfoques de áreas como

la gestión de empresas, la tecnología, los recursos humanos o la economía. Se han estudiado aspectos generales, como la legitimidad de los nuevos emprendimientos (Kuratko *et al.*, 2017), la influencia de las rutinas organizativas en la innovación (Lin *et al.*, 2020) o los efectos del uso en la cadena de suministro del sistema de gestión de la calidad 9000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Shi *et al.*, 2019).

También campos concretos como el sector público (Aher y Luoma-Aho, 2017), las organizaciones periodísticas (Valero-Pastor & Carvajal, 2019), la industria creativa vinculada pequeñas y medianas empresas del sector turismo (Prima *et al.*, 2020), el sector bancario (Aboramadan *et al.*, 2019), los efectos de la sociedad del conocimiento y de la información en la innovación tecnológica educativa (Pérez *et al.*, 2018) o los efectos de variables como los gastos de I+D, el personal de I+D, las subvenciones o las características de las empresas en los resultados de la innovación tecnológica en diferentes industrias de alta tecnología en China (Zhu *et al.*, 2019).

Del mismo modo se han analizado aspectos que abarcan desde el microentorno de los procesos innovadores, desde pymes (Hernández-Palma *et al.*, 2016) y microempresas (Pérez, 2019) o la influencia de la identidad organizativa en las empresas familiares (Szymanska *et al.*, 2019) hasta estudios sobre innovación y cultura organizacional en regiones concretas, como el realizado por Rueda-Barrios *et al.* (2018) en la Comunidad Valenciana.

La amplia y variada producción científica en torno a la innovación da cuenta del interés que suscita el campo en el contexto actual, que no se limita a su gestión práctica por parte del tejido empresarial y productivo.

## 4. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La innovación siempre debe alinearse con los objetivos estratégicos de las organizaciones, sin embargo, no existe un modelo único para gestionarla debido a la gran cantidad de actores internos y externos que interactúan en el caso concreto de cada organización (Luna, 2016). Drucker considera la innovación como una función corporativa que debe ser administrada y plantea que puede darse independientemente de la antigüedad o tamaño de una organización, ya que lo importante es que en el centro de la actividad que desarrolla sitúe “el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa” (Drucker, 1986, p.3).

El manual de Oslo, propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), recoge cuatro tipos relacionados de innovación: producto, proceso, organización y marketing (Fierro *et al.*, 2017). La flexibilidad de la fabricación tiene efectos en la innovación del producto cuando se combina con la innovación del proceso o la innovación organizativa (Torres & Augusto, 2019). Por su parte, la innovación en la organización del lugar de trabajo y en las prácticas empresariales están asociadas de forma positiva con el desempeño de la empresa (Phan, 2019). Sin embargo, la innovación en materia de gestión es compleja porque se relaciona a nivel micro con la superación de las rutinas organizativas consolidadas y la instauración de otras nuevas (Lin *et al.*, 2017).

Y es que, debido a que “el capital humano es fuente de innovación” (Garzón & Ibarra, 2013, p.47), en la capacidad organizacional para innovar no solo confluyen elementos de procedimiento y ambientales, sino también aspectos humanos, por lo que esta capacidad se ve afec-

tada por cinco determinantes: liderazgo, apoyo, comunicación, cultura y aprendizaje (Montreuil *et al.*, 2020).

Kuratko *et al.* (2014) reconocen la dificultad de la mayor parte de las empresas para aplicar con éxito la innovación y señalan cuatro cuestiones clave que influyen en su éxito: comprender el tipo de innovación que se pretende; coordinar las funciones de gestión; aplicar los controles operativos de modo eficaz; y capacitar y preparar adecuadamente a los empleados.

De este modo, la participación de los trabajadores promueve la innovación y la competitividad (Ruck *et al.*, 2017) y el conocimiento externo aportado por otros actores como proveedores, clientes, consultores y laboratorios comerciales también resulta importante en las nuevas prácticas de innovación en el lugar de trabajo (Simao & Franco, 2018). “Los nuevos conocimientos, las nuevas aptitudes y las nuevas perspectivas que residen en el capital humano son de importancia crucial para realizar una innovación radical” (Nguyen, 2018, p.149). Además, la medición del rendimiento afecta de manera positiva a la capacidad de innovación de las organizaciones (Saunila *et al.*, 2014)

Para Dedahanov *et al.* (2017) el comportamiento innovador media los vínculos entre la centralización, la formalización y el desempeño de la innovación organizacional, aunque a su vez la relación entre la capacidad de la tecnología de la información y el rendimiento de la innovación abierta se ve afectada por la capacidad de absorción (Wu *et al.*, 2019). Por tanto, un clima organizacional creativo promueve las innovaciones y la capacidad de recuperación de las entidades (Mafabi *et al.*, 2015), al tiempo que resulta vital una buena estrategia encaminada al intercambio de conocimientos (Jack & Lehaney, 2001).

Aunque hay autores que mantienen que son las prácticas de recursos humanos las que median en el proceso de ideación a través de la capacitación y transmisión de conocimientos (Iqbal *et al.*, 2020), la cultura empresarial general y el compromiso organizacional tienen gran influencia en la innovación por parte de los públicos internos (Nguyen *et al.*, 2019) y éstas, a su vez, están vinculadas a la CI.

Por último, es relevante recordar que los procesos innovadores deben desarrollarse teniendo presente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ya que de este modo se convertirán en una ventaja competitiva que se haga extensiva a todos sus grupos de interés y que repercuta positivamente también en la sociedad y el medioambiente, y no únicamente en los empresarios o accionistas (Canizales, 2020). Además, la CI influye en la percepción que los miembros de una organización tienen sobre la RSE (Duthler & Dhanesh, 2018) y una política de recursos humanos adecuada permite desarrollar organizaciones sostenibles que logren la participación en el programa de RSE (Podgorodnichenko *et al.*, 2020).

## 4.1 EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN LA INNOVACIÓN

La importancia del liderazgo transformacional, frente al liderazgo autoritario o transaccional que no funciona, radica en que, al ser positivo, constituye un punto de referencia, preocuparse por las necesidades de los empleados y dedicar recursos a su capacitación desde una perspectiva humana, no solo mejora el desarrollo profesional, sino que promueve actitudes positivas en el trabajo y mejora la felicidad laboral (Salas-Vallina *et al.*, 2017).

Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional del CEO y el desempeño de la innovación de productos, a través de su papel



clave en el fomento de la cultura de la innovación y el aprendizaje organizacional (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018; Zuraik & Kelly, 2019), así como en su rol legitimador. Los CEOs que mantienen estilos de comunicación receptivos y asertivos influyen de manera positiva en la relación de sus empleados con la organización (Men, 2015).

Un método para mantener alto el nivel de desempeño de los directivos es fomentar su felicidad y bienestar dentro de las organizaciones (Hosie & Sevastos, 2009), lo que además tiene efectos beneficiosos en sus subordinados. Esto se debe a que las muestras de felicidad de un líder mejoran el rendimiento creativo de sus seguidores, aunque independientemente del tipo de tarea, los líderes felices son más eficaces en términos globales (Visser *et al.*, 2013).

## **5. COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA DE LA INNOVACIÓN**

La comunicación juega un importante papel en el desarrollo de la innovación como intermediadora y facilitadora del cambio a través de su potenciación, trabajando para que las iniciativas de cambio e innovación sobrevivan y se potencien los intercambios comunicativos cotidianos y las relaciones entre los miembros de la empresa (Leeuwis & Aarts, 2011).

Para Lawson y Samson (2001, p.377) la “capacidad de innovación” de una entidad tiene siete componentes: “visión y estrategia, aprovechamiento de la base de competencias, inteligencia organizativa, creatividad y gestión de ideas, estructuras y sistemas organizativos, cultura y clima, y gestión de la tecnología”. En todos ellos la comunicación interna juega un papel esencial. Esto se debe a que los flujos de conocimiento que atraviesan los límites internos de la

empresa contribuyen de forma determinante al desempeño innovador (Leendert & Dolfsma, 2015).

Esto se traduce en que los flujos de comunicación y conocimiento influyen de manera positiva en la creación de un ambiente laboral de promoción de la innovación y en la actitud receptiva de los empleados hacia ella, aunque ésta se ve atenuada cuando los procesos productivos se desarrollan por parte de personal externalizado (Ortega-Egea *et al.*, 2014). Por otra parte, una gestión adecuada de la comunicación, en especial en lo que respecta a la frecuencia, afecta de forma positiva a la innovación, mientras que puede hacerlo de modo negativo si la comunicación se caracteriza por una gran formalidad (Ebadi & Utterback, 1984).

Las relaciones internas y la confianza en ellas tienen una influencia positiva en los resultados de innovación y, junto a las relaciones externas, se ven amplificadas por el avance de la tecnología de la información, que promueve el aumento de la confianza en el rendimiento de las nuevas ideas (Cabrilo *et al.*, 2020).

El objetivo de la CI relativo a la cultura organizativa se cimienta sobre la construcción de una identidad propia, de valores, normas y patrones comunes y de espíritu de equipo (Rogala & Bialowas, 2016, p.70). Para Segredo *et al.* (2017) la comunicación en sí misma constituye una dimensión del clima organizacional y se operacionaliza a través de cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

Hay que tener en cuenta que los medios de comunicación internos y los mensajes emitidos hacia la plantilla son claves para transmitir la filosofía de innovación, por lo que los responsables de CI deben tener como objetivo guiar a los empleados hacia su identificación para po-

der abordar los hallazgos de manera adecuada (Linke & Zerfass, 2011).

Las herramientas de CI deben combinarse y adaptarse para alentar a cada uno de los públicos, especialmente a los rezagados, a participar en la cultura de la innovación (Strategic Direction, 2012), ya que puede darse el caso de que no todos se encuentren en la misma fase del proceso de innovación o que determinados grupos avancen a velocidades diferentes

En relación con la innovación, algunas de las tendencias en CI de cara a los próximos años consisten en el uso de las nuevas tecnologías, el desarrollo y diseño de espacios de trabajo abiertos que potencien los flujos comunicativos entre los integrantes de la organización y el aumento de la transparencia y la agilidad a través del trabajo con los líderes (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019).

La reciprocidad en la comunicación con los directivos y la transmisión de la importancia de la innovación a través de los medios internos son elementos positivos, mientras que las tensiones derivadas de la obligación frente a la opción de innovar o la no influencia de los empleados en los procesos limitan el compromiso (Gode *et al.*, 2019).

Los espacios físicos de colaboración también suponen un apoyo organizativo para la innovación interna a través de equipos multifuncionales y para la innovación hacia el exterior, ya que la relación entre las expectativas y las experiencias sobre estos espacios influye en la capacidad de los empleados para realizar un trabajo, que puede verse deteriorada si perciben el espacio como elemento complejo y aislante en lugar de como laboratorio para la creación (Ungureanu *et al.*, 2020).

Por otra parte, las prácticas en plataformas digitales, entre empleados en red y la cultura de

innovación son elementos que contribuyen a la legitimidad moral, instrumental y relacional dentro de las organizaciones donde, como ya se ha mencionado, juega un papel importante el liderazgo.

Por todo ello, la comunicación interna fomenta la cohesión, el compromiso, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia y fidelización de los empleados (Becker, 2020; Capriotti, 1999; Eaglebarger, 2017; Karanges *et al.*, 2015; Men & Yue, 2019; Raj, 2020; Ramos, 1991; Tiwari & Lenka, 2019; Villafañe, 2000) lo que incide en la productividad y el desempeño (Mainardes *et al.*, 2019; Rogala & Bialowas, 2016). Además, mantiene el aprendizaje organizacional y la participación, de manera que sustenta una cultura corporativa que fomenta la creatividad y la innovación (Recalde & Glaría, 2015).

## **5.1 RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN INTERNA, FELICIDAD LABORAL E INNOVACIÓN**

La comunicación “es la base de un buen ambiente de trabajo, lo que demuestra que la productividad aumenta a medida que los trabajadores se sienten más satisfechos y felices con sus tareas en un espacio dominado por un agradable ambiente interpersonal” (Oliván, 2017, p.1536).

Esto se debe a que la actitud positiva está vinculada a la salud –física, mental y social–, a la mejora del rendimiento laboral y a las relaciones sociales, por lo que las organizaciones que son capaces de fomentar la felicidad en su interior podrían mejorar la satisfacción, creatividad y productividad de sus empleados (El-Sholkamy & Fischbach, 2019).

Los empleados creativos e innovadores se muestran mucho más involucrados con la organización que aquellos que no aprecian su



trabajo (Kamel *et al.*, 2017). Por lo tanto, la felicidad derivada del entorno laboral está relacionada con la creatividad y la innovación. De hecho, para autores como Usai *et al.* (2020, p.1229) “la felicidad, junto con la creatividad, fomenta tanto la iniciativa empresarial como la propiedad intelectual”.

Y es que la comunicación simétrica y la comunicación de liderazgo receptiva promueven una cultura emocional positiva (Men & Yue, 2019) pues la CI hace que los empleados se sientan valorados y partícipes de la cultura corporativa (Berceruelo, 2011), por lo que la voz de los empleados es un predictor significativo de la innovación (Rasheed *et al.*, 2017). Existe un fuerte efecto tanto de la cultura organizacional como del desempeño de los líderes en la participación, la confianza y la satisfacción en el trabajo (Meng & Berger, 2019). En relación con ello, Weman y Kantanen (2018, p.57) sugieren que “la comunicación de liderazgo es crucial para la gestión de la innovación porque el pensamiento creativo y el compromiso permiten la innovación.”

Ya que la felicidad en el trabajo (Salas-Vallina *et al.*, 2017; Warr, 2007) es “un constructo global que consiste en los rasgos ‘satisfacción en el trabajo’ y ‘compromiso organizacional’” (Fisher, 2010 citado en De Waal, 2018, p.126), la comunicación interna tiene una gran importancia en su fomento en el seno de las organizaciones (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

El trabajo sostenible sitúa en el centro de los procesos a la plantilla, generando felicidad, bienestar y reconocimiento, de modo que fomenta la ideación y la creatividad al producir un trabajo que tiene sentido para los empleados y que contribuye al desarrollo de la cultura (Bolis *et al.*, 2014, citado por Brunoro *et al.*, 2020). Por ello “existe una relación positiva entre la innovación en el lugar de trabajo y el rendimiento

de la organización y en el bienestar de los empleados y la interacción con los demás” (Rahman *et al.*, 2016, p.9).

En consecuencia, si las organizaciones esperan altos niveles de compromiso y motivación tienen el deber de desarrollar una marca que fomente el bienestar de los empleados (Raj, 2020, p.1083), para lo que es de gran utilidad la CI, ya que cumple objetivos a nivel relacional, operativo, motivacional y actitudinal (Capriotti, 1998).

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para poder comprender en toda su magnitud el fenómeno de la innovación es necesario estudiarlo en sus múltiples niveles, pues no se produce únicamente en organizaciones con una configuración determinada o pertenecientes a un sector dado. Además, es conveniente un enfoque multidisciplinar, ya que gran parte de su abordaje se realiza desde el prisma tecnológico (Hernández *et al.*, 2017; Schilling & Shankar, 2019) o económico (Robert & Yoguel, 2010; Johnston y Marshall, 2016), limitando así la heterogeneidad que caracteriza a este proceso, lo que puede resultar reduccionista. Así, profundizar en los procesos comunicativos internos resulta vital para alcanzar los objetivos empresariales (Kalla, 2005; Kitchen & Daly, 2002).

La CI constituye un área directiva estratégica que posibilita la gestión del cambio (Leeuwis & Aarts, 2011) y la implantación de una cultura de innovación dentro de las organizaciones (Cabriolo *et al.*, 2020; Recalde & Glaría, 2015). La literatura indica que tiene una importante influencia en la identificación, fidelización, creatividad y productividad (El-Sholkamy & Fischbach, 2019; Mainardes *et al.*, 2019; Men & Yue, 2019; Raj,

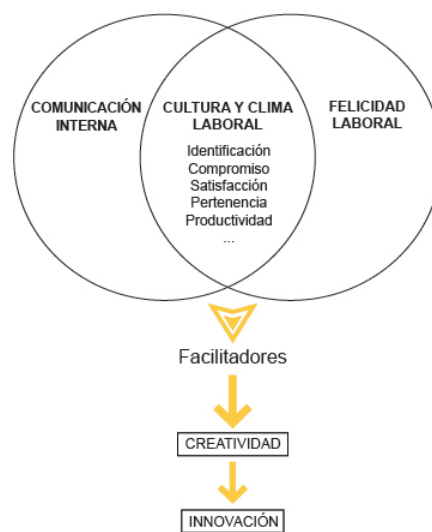
2020; Rogala & Bialowas, 2016). También resulta indispensable debido a su papel como vehículo para la transmisión de conocimiento (Leendert & Dolfsma, 2015), así como en la legitimación y efectividad del liderazgo (Gode *et al.*, 2019; Men, 2015). Por otra parte, es un elemento que incide de forma directa en el bienestar y felicidad de las plantillas (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Hosie & Sevastos, 2009), que a su vez repercuten a través de la creatividad, la implicación y el rendimiento (Kamel *et al.*, 2017) en la capacidad de innovación de una organización (Usai *et al.*, 2020; Weman & Kantanen, 2018).

Esta investigación alcanza sus objetivos al plasmar la relación entre comunicación interna e innovación y determinar algunos de los elementos en los que se basa este vínculo, como la cultura, el clima y la felicidad en las organizaciones. Se constata que la comunicación interna como estrategia de gestión basada en un sistema bidireccional y en la construcción de un clima organizacional positivo que fomente la felicidad de la plantilla resulta beneficiosa en el desarrollo de un ecosistema innovador. Así, se propone un esquema de funcionamiento de la comunicación interna como elemento facilitador de la innovación y la creatividad que se cimienta en la creación de una cultura corporativa que potencie el compromiso, la participación y la felicidad y bienestar de los empleados (figura 1).

El valor de este documento es proporcionar una perspectiva global sobre las repercusiones que la gestión de la comunicación interna tiene sobre la innovación a través de su papel como facilitadora del cambio y la felicidad orga-

**Figura 1**

*Relación entre comunicación interna e innovación a través de la cultura corporativa y la felicidad organizacional.*



nizacional. Las implicaciones prácticas de este trabajo son valiosas para las organizaciones al poner de manifiesto los beneficios de implementar un sistema efectivo de CI y ofrecer algunas pautas para su desarrollo, lo que puede contribuir a un rendimiento superior de la innovación.

## REFERENCIAS

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context, *Journal of Management Development*, 39(4) <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Aher, K., & Luoma-Aho, V. (2017). Contextualising Change in Public Sector Organisations. How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society, *Advances in Public Relations and Communication Management*, 2, 23-35. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420170000002002>
- Becker, P.A. (2020) Work Alienation and Disengagement: Sexual Harassment and Uber. En Dhiman S. (eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-27. Palgrave Macmillan, Cham. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-02470-3\\_29-1](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-02470-3_29-1)
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. AEDIPE.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 83-107.
- Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., & Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work’s perspectives. *Applied Ergonomics*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103209>
- Cabrilo, S., Dahms, S., Burgos Mutuc, E., & Marlin, J. (2020). The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 753-779. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2019-0182>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova IT-FIP*, 6(1), 50-69. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Castellanos Rivero, P. A., & Escott Mota, M. del P. (2020). Evolución de las habilidades laborales en la industria 4.0 y su impacto financiero. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 106-119.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *Profesional De La Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- 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). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.

- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (34), 91-98. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/20>
- Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., & Martin-Rios, C. (2019). Re-viewing Creativity and Innovation Research Through the Strategic HRM Lens. En Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E., y Halbesleben, J. R. B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* 37, 227-271. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037007>
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, 21(4), 246-258.
- Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos* (3a ed.). Organización Panamericana de Salud.
- Dedahanov, A.T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- Drucker, P. F. (1986). La disciplina de innovación. *Harvard Deusto business review*, 26, 3-10
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public relations review*, 44(4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Ebadi, Y. M., & Utterback, J. M. (1984). The effects of communication on technological innovation. *Management science*, 30(5), 572-585. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.5.572>
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0015>
- El-Sholkamy, M., & Fischbach, T. (2019). The Knowledge and Human Development Authority: Innovation in Human Resource Management and People's Happiness. *Future Governments, Actions and Insights - Middle East North Africa*, 7, 251-270. <https://doi.org/10.1108/S2048-757620190000007014>
- Fierro, A. P., Chávez, P. B. A., & Lanás, J. G. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 97-102.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355>
- Gode, H.E., Johansen, W., & Thomsen, C. (2019). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 263-280. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández-Palma, H., Cardona-Arbelaez, D., & Raad-Pardo, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe. *Panorama Económico*, 24, 239-248.
- Hosie, P.J., & Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers?, *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0033>
- Jack, G., & Lehaney, B. (2001). Management and wellbeing in the UK. En Nicholls. M. G., Clarke, S. y Lehaney, B., *Mixed-Mode Modelling: Mixing Methodologies For Organisational Intervention* (229-257). [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0289-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0289-6_8)
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
- Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kamel, J. A. N., Martins, C. V., Pessanha, M. B., & Weiler de Andrade, M. (2017). Creativity and innovation for corporate happiness management. *Brazilian Journal of Science and Technology*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40552-017-0038-7>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kitchen, P.J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>

- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>
- Kuratko, D. F., Fisher, G., Bloodgood, J. M., & Hornsby, J. S. (2017). The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9870-x>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21-36. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2011.536344>
- Leendert Aalbers, H., & Dolfsma, W. (2015). Bridging firm-internal boundaries for innovation: Directed communication orientation and brokering roles. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 97-115. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.005>
- Lin, H., Chen, M., & Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456-486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>
- Lin, H., Qu, T., & Hu, Y. (2020). How do organizational routines paradoxically affect organizational innovation? *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0093>
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348. <https://doi.org/10.1108/13632541111183361>
- Luna, J. P. S. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multi-nivel. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 16-36.
- Mafabi, S., Munene, J.C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564-587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>



- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Montreuil, V.-i., Lauzier, M., & Gagnon, S. (2020). A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI): A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0127>
- Nguyen, V.T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U.K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719-742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Nguyen, D. Q. (2018). The impact of intellectual capital and knowledge flows on incremental and radical innovation: Empirical findings from a transition economy of Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 149-170. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2018-0044>
- Oliván, J. B. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1533-1536. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>
- Ortega-Egea, M. T, Ruiz Moreno, A., & Haro Domínguez, M. C. (2014). Determinants of innovative behavior of employees: evidence from Spanish firms. *Employee Relations*, 36(6), 606-621. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0081>
- Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1). 91-104. <http://doi.org/10.17981/econuc.40.1.2019.06>
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M., Mena Hernández, E., & Partida Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. <http://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1108/JED-06-2019-0003>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Prima Lita, R., Fitriana Faisal, R., & Meuthia, M. (2020). Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia: A framework for creative industries supporting tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 155-176. <https://doi.org/10.1108/JHTT-11-2017-0124>
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard business review*, 63(3), 73-84.

- Rahman M. H., Albaloshi S. A., & Sarker A. E. (2016). From E-Governance to Smart Governance: Policy Lessons for the UAE. En Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2482-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2482-1)
- Raj, A. B. (2020). Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065–1086. <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>
- Ramos Padilla, C.G. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Trillas
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). *How innovative is your company's culture?*, 54(3). MIT.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>
- Recalde Viana, M., & Glaría Gastón, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (23), 161-181.
- Riemke-Gurzki, T. (2017) The Digital Transformation in Internal Corporate Communication, Collaboration and Media. En Friedrichsen M., y Kamalipour Y. (eds) *Digital Transformation in Journalism and News Media. Media Business and Innovation*. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-319-27786-8\\_36](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-319-27786-8_36)
- Robert, V., & Yoguel, G. (2010). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico. *Programa de Investigación de Economía del Conocimiento*, 50(1), 423-453.
- Rogala A., & Bialowas S. (2016) Functions and Objectives of Internal Communication. En Rogala A., y Bialowas S., *Communication in Organizational Environments* (65-97). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3_3)
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Rueda-Barrios, G., Gonzalez-Bueno, J., Rodenes, M., & Moncaleano, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42).
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234-249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
- Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Shi, Y., Lin, W., Chen, P.-K., & Su, C.-H. (2019). How can the ISO 9000 QMS improve the organizational innovation of supply chains? *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 278-298. <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2018-0009>
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237-256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Strategic Direction (2012). A pharmaceutical firm links internal communication to innovative developments: A new methodology describes the interface between communication methods and staff involvement in innovation. *Strategic Direction*, 28(4), 9-11. <https://doi.org/10.1108/02580541211212772>
- Szymanska, I., Blanchard, A., & Kuhns, K. (2019). Paradoxical influence of family ownership on innovation-focused organizational change: Evidence from a large family business retail firm. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 429-450. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0034>
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2019). A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
- Torres, P., & Augusto, M. (2019). Understanding complementarities among different forms of innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 813-834. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2019-0012>
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Scapolan, A.C. (2020). Multiplex boundary work in innovation projects: the role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338>

- Unión Europea (1995). Libro verde de la innovación. Comisión Europea. <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Usai, A., Orlando, B., & Mazzoleni, A. (2020). Happiness as a driver of entrepreneurial initiative and innovation capital, *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1229-1255. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0250>
- Valero-Pastor, J.M., & Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154- 1172. 10.4185/RLCS-2019-1376
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The corporate startup. How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Global Publisher Services.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Routledge.
- Weman, T., & Kantanen, H. (2018). Communicative Leaders, Creative Followers?, Public Relations and the Power of Creativity. *Advances in Public Relations and Communication Management*, 3, 57-72. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003004>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- Wu, S., Ding, X., Liu, R., & Gao, H. (2019). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0043>
- Zhu, J., Wang, Y., & Wang, C. (2019). A comparative study of the effects of different factors on firm technological innovation performance in different high-tech industries. *Chinese Management Studies*, 13(1), 2-25. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0287>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>