

ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TELETRABAJO

Adriana BOMBÍN MARRODÁN
Universidad Nebrija

Carmen LLOVET RODRÍGUEZ
Universidad Nebrija

1. INTRODUCCIÓN

Ante la imposibilidad de acudir a los centros de trabajo por la pandemia de COVID-19 en 2020 y 2021, los Estados miembros de la UE propusieron una regulación del teletrabajo basados en los resultados de tres encuestas y revisiones bibliográficas llevados a cabo durante la pandemia¹. Con el aumento de esta realidad se valoró el potencial social y tecnológico de implementar la flexibilidad para de mejorar la conciliación de la vida familiar y la vida profesional. Sin embargo, se constató que trabajar en cualquier tiempo y lugar reducía la interacción social y aumentaba las horas extraordinarias.

En España se encuentran los trabajadores menos comprometidos con su trabajo de toda Europa, un 90 % de los trabajadores encuestados según el informe *The State of the Global Workplace de 2023*², lo que indica una desconexión importante entre los empleados y sus labores diarias. ¿A qué factores se podría atribuir este descontento? La legis-

¹ Óscar VARGAS, *et al.* (2023).

² GALLUP (2023).

lación que opera desde los confinamientos parciales por la pandemia del COVID-19 es el *Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre*, de trabajo a distancia. Entre los derechos y deberes de los trabajadores recogidos en los artículos 19 y 33 de esta ley respectivamente, figura con especial detalle la comunicación de la organización:

[...] deberá asegurarse que no existen obstáculos para la comunicación entre las personas trabajadoras a distancia y sus representantes legales, así como con el resto de personas trabajadoras», y deberá «proporcionar la documentación e información precisa en orden a la acreditación de los requisitos y la conservación de la prestación, así como para garantizar la recepción de notificaciones y comunicaciones³.

Si bien el teletrabajo creció más del doble tras la pandemia del COVID-19, en 2024 se perdió un 25,8 % del que se había incrementado, quedando un total de 3,06 millones de teletrabajadores según el *Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo*⁴. Las cifras de teletrabajo en 2022 arrojaban que «el 13,1 % de los ocupados teletrabajó, de los que más de la mitad teletrabajaron de forma habitual y el 6,2 % lo hizo de forma ocasional. Son las comunidades de Madrid (22,1 %), Catalunya (15,3 %) y Galicia (12,9 %), las que lideraron las tasas de teletrabajo⁵. En 2024 el 71 % de los 35 000 trabajadores encuestados consideró que ha adoptado estilos de vida pensando que el teletrabajo seguiría vigente, casi 2 de cada 5 encuestados creen que el teletrabajo no es negociable y «el 41 % afirmó que su empresa se había vuelto más estricta con la asistencia»⁶.

El grado de *engagement* de los empleados no habría mejorado hoy respecto de hace casi una década, donde los trabajadores españoles se reconocían atados a sus escritorios sin un sentido de empoderamiento y control en su lugar de trabajo, constituyendo los menos motivados por su trabajo en un informe que comparaba la motivación laboral en 17 países⁷. De los 803 entrevistados en España, sólo el 23 % de los trabajadores estaban muy comprometidos o comprometidos en el trabajo-, eran los que menos valoraban la cultura de su empresa, los que menos aprobaban su estrategia y dirección, y finalmente, los que menos creían que su empresa fomentaba el trabajo en equipo y la colaboración y sacaba lo mejor de ellos. De hecho, sólo el 7 % de los españoles encuestados se reconocía altamente conectado y satisfecho, y hasta el 15 % se calificaba altamente desconectado e insatisfecho. La falta de motivación de los trabajadores se ponía en relación con la falta de tecnología móvil, pues el 66 % reconocía que nunca trabajaba

³ BOE (2020).

⁴ THE ADECCO GROUP INSTITUTE (2024).

⁵ RANDSTAD (2024, p. 20, p.7).

⁶ RANDSTAD (2024).

⁷ STEELCASE (2016, p.175, p. 170, p.173).

a distancia, el 28 % algunas veces y el 6 % siempre, unos niveles muy por debajo de las medias mundiales y correlacionadas. También señalaban la necesidad de mejorar un lugar de trabajo más transparente y colaborativo que ofreciera una mayor variedad de espacios.

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) ha concluido que en España el teletrabajo sigue, pero tiende al modelo mixto (alternar la oficina y la casa)⁸. El 57,8 % de encuestados que trabajan creen que su empleo es compatible con teletrabajar; de ellos, el 71,5 % teletrabaja ahora, aunque sea parcialmente (unos niveles similares a 2020).

Para mejorar este escenario nacional junto a la coyuntural solución del teletrabajo durante los tiempo de confinamiento, podríamos mirar al futuro. Las tendencias y orientaciones laborales para el periodo 2023-2027, entre 27 sectores y 45 economías de todas las regiones del mundo encuestadas, incluida España, apuntan a la digitalización y a la comunicación interna⁹. En la mayoría de los países el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones digitales experimentaron un fuerte repunte, siendo el sector del marketing y la comunicación y tecnologías de la información y comunicaciones digitales de los cuatro primeros sectores que más aumentaron en empleos en LinkedIn entre 2018 y 2022. Respecto de la mejora de la estrategia de comunicación interna solo un 12 % de los encuestados la reconocían entre las prácticas empresariales que podrían aumentar la disponibilidad de talento.

En 2023 los datos de empleados de las agencias muestran que el 98 % de ellos desea que las empresas que les tienen en nómina apuesten de manera permanente por una política de trabajo en remoto. La mayoría de trabajadores de las agencias (41 %) se decanta por una política parcial de trabajo en remoto (en virtud de la cual trabajan entre dos y tres días a la semana en la oficina y el resto de su jornada laboral en casa). No obstante, a la fórmula del teletrabajo parcial le sigue de cerca el *home office* como primera opción (40 %)¹⁰.

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un estado de la cuestión sobre la comunicación interna en el teletrabajo, en especial del sector puntero del marketing digital.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo es una revisión sistemática de la literatura mediante la búsqueda bibliográfica con los

⁸ AIMC (2023).

⁹ WORLD ECONOMIC FORUM (2023, p. 18, p. 165, p.5).

¹⁰ FLOAT (2021).

descriptores «teletrabajo», «*teleworking*», «*telecommuting*», «comunicación interna» e «*internal communication*» en bases de datos de revistas académicas Scopus y Scholar entre febrero y mayo de 2024.

3. RESULTADOS

3.1. El teletrabajo

La interpretación etimológica de la palabra «teletrabajo» la encontramos en la raíz griega de su palabra: El prefijo tele —que proviene del término griego «telos» (a distancia)— indica que teletrabajo es trabajo realizado fuera del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el empleador. En atención a lo dispuesto en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo:

[...] el teletrabajo se define como una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario o del cliente, se ejecuta fuera de esos locales (FEEX, 2021)¹¹.

El uso del e-commerce, el marketing digital, las redes sociales, el correo electrónico corporativo o el uso de videollamadas para mantener reuniones son la nueva rutina de todo tipo de empresas. En el ámbito de las relaciones laborales, el número de personas que optan por trabajar en remoto ha aumentado exponencialmente. Sin embargo, el uso abusivo del teletrabajo puede provocar hiperconectividad y problemas de salud por la falta de ruptura con las herramientas digitales del lugar de trabajo. En este sentido, la sociedad necesita mecanismos legales que protejan a los trabajadores y faciliten la desconexión digital del trabajo fuera del horario laboral¹².

3.2. La comunicación interna digital

La transición hacia un entorno laboral donde los empleados desempeñan sus funciones en remoto ha sido impulsada por diversos factores, como la globalización, los avances tecnológicos y la necesidad de flexibilidad laboral.

Sin embargo, esta transformación no está exenta de retos, y uno de los aspectos críticos que ha surgido es la comunicación interna en las organizaciones. La conexión efectiva entre los equipos virtuales y la

¹¹ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MOVILIDAD LABORAL INTERNACIONAL FEEX (2021).

¹² Paula DE ÍSCAR (2022).

empresa se ha convertido en un componente esencial para el éxito y la cohesión de los perfiles híbridos. «La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que lleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores»¹³.

La asociación de empresas consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2019) explica que la comunicación interna ayuda a fomentar un mayor sentimiento de pertenencia, gracias a la generación de modelos productivos de conversación y participación, más cercanos, emocionales y disruptivos, que propician un entorno de diálogo multidireccional y multicanal. De este modo, cada persona aporta su singularidad, talento y capacidad creativa, con el fin de impulsar la innovación y la competitividad¹⁴.

Según el libro blanco del teletrabajo en España (2012), es indispensable desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa, que refuerce de manera continuada, los esfuerzos internos y externos, que la institución realiza sobre el Teletrabajo y su impacto en otras políticas, como la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la Responsabilidad Social¹⁵.

Son especialmente relevantes a esta investigación los estudios durante el periodo de confinamiento que se detallan a continuación:

En 2021 se entrevista a 50 teletrabajadores de organizaciones austriacas y alemanas para los que el teletrabajo era bastante nuevo, de lo que se concluye el importante papel de la comunicación para contribuir al compromiso organizativo de los teletrabajadores y el reto estratégico para los profesionales de la comunicación interna¹⁶.

Otro estudio del mismo periodo señala como principales predictores del compromiso de los empleados la comunicación bidireccional y el contenido de la comunicación interna de crisis, así como el mediador de la conexión social en la relación entre las nuevas formas de trabajo y el compromiso de los empleados¹⁷.

Otro estudio durante la crisis sanitaria, esta vez con responsables de comunicación socios de Dircom en España, concluyó que la función directiva y estratégica es crucial para los retos que conllevan realizar adaptaciones sin precedentes ni directrices y para las que se desarrollaron múltiples herramientas digitales para conectar emocionalmente con los empleados y transmitir seguridad; asimismo, implicó «nuevas

¹³ Héctor Omar CHARRY (2018).

¹⁴ ADECEC (2019).

¹⁵ FUNDACIÓN MÁSFAMILIA (2012).

¹⁶ Julia STRANZL, *et al.* (2024).

¹⁷ Ganga Sasidharan DHANESH *et al.* (2021).

lagunas, como la necesidad de autogestión de los empleados, junto con los retos de gestión que plantean la ambigüedad, la privacidad, la exactitud y seguridad de los datos y el equilibrio entre vida laboral y personal en el contexto del teletrabajo»¹⁸.

En la misma línea de estudios durante la pandemia y con especialistas en comunicación interna y jefes de las unidades en Lituania, pero en una organización del sector público como es un Ministerio, se aplicaron métodos de observación y entrevistas semiestructuradas para concluir la capacidad de los nuevos canales de comunicación —como las reuniones en línea de la alta dirección con los empleados— para crear una conexión personal, motivar al equipo y finalmente, resolver los problemas de comunicación interna y adaptarse a la nueva realidad¹⁹.

Una de las soluciones a las empresas para que sean más competitivas tras el estudio de 837 trabajadores portugueses, tanto teletrabajadores como no teletrabajadores en el tiempo de la pandemia, es aplicar una escala de percepción de la comunicación interna compuesta por tres factores: información organizativa —especialmente alta para los teletrabajadores—, comunicación con los supervisores y comunicación entre compañeros²⁰.

Otra de las propuestas de la mano de investigadores de Finlandia tras la realización de entrevistas de grupo semiestructuradas y el análisis temático cualitativo, es la generación de debates visuales —fotografías, vídeos cortos— tanto en canales oficiales —para instruir sobre las tareas, la seguridad en el trabajo o para enfatizar el mensaje que se quiere comunicar, o bien emocionales para elevar el espíritu de equipo—, como en canales no oficiales de las empresas —donde se podría usar el humor—, lo que depende en gran medida del contexto y la naturaleza del trabajo²¹.

Finalmente, un estudio en el sector de las instituciones de educación superior privadas y públicas durante la pandemia resume las características de la comunicación organizacional a través del trabajo a distancia; buenas relaciones de trabajo. Aunque recomienda una mejor conexión entre docentes y administración, por los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas: «poco diálogo entre docentes y autoridades, disminución de la comunicación real y falta de aprendizaje virtual y uso de herramientas digitales, falta de capacitación, poca evaluación del desempeño, poca consideración de opiniones y poco conocimiento para resolver problemas de manera efectiva»²².

¹⁸ Joan CUENCA-FONTBONA *et al.* (2022), p. 8.

¹⁹ Vytautas BENIŪŠIS (2023).

²⁰ Patrícia GOMES *et al.* (2023).

²¹ Altti NÄSI (2023).

²² Kaira Melisa TICONA-HUANCA *et al.* (2023), p. 14.

Para avanzar hacia un estudio de la digitalización de la comunicación interna como un proceso de transformación dentro de las organizaciones, debemos investigar la eficacia de los canales de comunicación interna como por ejemplo las plataformas de colaboración, los canales que permiten el trabajo a distancia y el rol de la gamificación en un enfoque de comunicación interactivo, así como responder a las preocupaciones de los empleados relativas a su privacidad, el control y accesibilidad a los datos²³.

3.3. El marketing digital

El objetivo del marketing digital es la implantación de estrategias de comercialización a través de los medios digitales, centrándose sobre todo en internet y en todos los campos que le rodean. Los métodos empleados con anterioridad en el ámbito offline (todas aquellas iniciativas no digitales), son replicados e imitados con el objetivo de lograr técnicas y teorías de marketing predefinidas en estos nuevos medios de comunicación. Además este entorno digital aporta velocidad tanto de transmisión como de recepción en los nuevos canales así como la posibilidad de mediciones de resultados en tiempo real²⁴.

Una agencia de marketing digital se ocupa de satisfacer las necesidades que pueden tener las empresas y aprovechar las máximas oportunidades que ofrece el escaparate de Internet.

La dinámica cambiante en el ámbito laboral, especialmente en agencias de marketing digital, donde la tecnología y la comunicación desempeñan un papel central, destaca la necesidad de reforzar el sentimiento de pertenencia a través de una efectiva comunicación interna. En un contexto laboral híbrido, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales, el sentimiento de pertenencia aporta cohesión y colaboración al equipo.

La creciente adopción de modelos de trabajo remoto, especialmente en el contexto de perfiles híbridos, ha planteado nuevos desafíos en el ámbito empresarial: tasas de temporalidad, riesgo de pobreza salarial, precariedad laboral y una fuerte segmentación. A los retos que ya se planteaban en el ámbito laboral español, se suman nuevos desafíos que obligan a afrontar los cambios post-COVID-19 en los procesos de globalización y digitalización, y el uso de fórmulas eficaces de incremento de productividad que aumenten la calidad en el empleo y reduzcan la existencia de brechas salariales y profesionales.

²³ Ana TKALAC VERČIČ *et al.* (2024).

²⁴ Borja MENÉNDEZ DÍAZ (2015).

Uno de los principales retos del teletrabajo ha sido la falta de contacto personal con el resto del equipo. Un reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo analizaba el tiempo de trabajo y la conciliación de la vida laboral y personal en el mundo y sus dificultades porque, ahora que el trabajo a distancia está cambiando y creciendo a un ritmo vertiginoso, es más importante que nunca aprender a desenvolverse en esta dinámica de la mejor manera posible²⁵.

Estudios previos en dos consultoras de comunicación en Perú han demostrado que la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso y la productividad en el trabajo híbrido de 17 colaboradores entrevistados²⁶.

4. DISCUSIÓN

Parece que la solución preferida por el personal y los empleadores teniendo en cuenta los datos a los que se ha tenido acceso en esta revisión, pasaría por el modelo híbrido de teletrabajo (teletrabajo parcial o teletrabajo a tiempo parcial). Los días que no se acude al lugar de trabajo ahorrarían tiempo de desplazamiento, mejorando la conciliación, mientras el resto de días en la oficina reducirían la sensación de aislamiento, y garantizarían una gestión del tiempo más eficiente. Este modelo aún exigiría una conectividad permanente y habría que estudiar si mejoraría la dificultad de comunicación del personal con la dirección, especialmente en el sector de las tecnologías y el marketing digital.

Desarrollar y mantener relaciones positivas con el equipo cuando el trabajo se realiza de forma remota repercute en la comunicación dentro de la empresa. Esto puede generar sentimientos de soledad y aislamiento en los equipos. Sin embargo, una comunicación interna efectiva puede superar estos desafíos.

La relevancia social de esta investigación se evidencia en la creciente prevalencia de modelos de trabajo híbridos, donde la comunicación interna se erige como el vínculo vital para preservar la cohesión organizacional. Abordar esta problemática no solo beneficia a las organizaciones al mejorar la productividad y la moral de sus empleados, sino que también tiene implicaciones más amplias en el contexto socioeconómico, contribuyendo a la construcción de entornos laborales más resilientes y adaptativos. La comunicación interna bien gestionada facilita la conexión entre los miembros del equipo, independientemente de su ubicación física, fomentando un entorno donde se comparten ideas, se promueve la colaboración y se construyen relaciones sólidas.

²⁵ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2023).

²⁶ Andrea BARRENECHEA y Andrea GAMONAL. (2022).

El impacto de esta investigación podría cifrarse en las recomendaciones que se realicen al sector y al regulador, así como a los empleados de agencias de marketing digital. La brecha laboral, acompañada de la apatía y la falta de arraigo, actúan como un virus corrosivo dentro de cualquier organización, desencadenando efectos devastadores. Esta desconexión conlleva a la indiferencia, sembrando mediocridad, desorden y desconexión, lo que propicia la fuga de talentos valiosos de aquellos individuos que anhelan algo más que una mera ocupación. Son personas que buscan sentirse plenas, encontrar un propósito en su labor diaria y contribuir con significado a su entorno profesional, según Guillen (2020), quien ha desarrollado una escala para medir el grado de sentido profesional²⁷. La falta de este sentido de pertenencia y realización personal puede llevar a buscar oportunidades que les ofrezcan un mayor sentido de satisfacción y propósito en sus vidas laborales.

5. CONCLUSIONES

Se han identificado las siguientes prácticas de teletrabajo que fortalecen la conexión entre el personal teletrabajador y la empresa:

1. La gestión de la comunicación interna, comunicación con el supervisor, clima laboral positivo, cultura organizacional positiva, uso de tecnologías remotas y permisividad en el horario laboral.

2. El fortalecimiento del sentimiento de pertenencia conlleva beneficios significativos tanto a nivel personal como empresarial. A nivel individual, sentirse parte integral de una empresa contribuye al bienestar emocional y al sentido de identidad profesional. A nivel empresarial supone un mayor rendimiento, una mayor productividad y mejor retención del talento humano.

3. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) están promoviendo el teletrabajo como una alternativa laboral innovadora que desvincula las oportunidades de empleo de la necesidad de presencia física. Este enfoque inclusivo fomenta el desarrollo de habilidades digitales en los usuarios mediante el uso de herramientas y aplicaciones tecnológicas, lo cual no solo mejora la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también impulsa el crecimiento productivo de sus comunidades.

²⁷ GUILLEN (2020)

6. REFERENCIAS.

- ASOCIACIÓN DE CONSULTORAS DE COMUNICACIÓN ADECEC (2019), «Comunicación interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio». https://www.asociacionadc.org/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MOVILIDAD LABORAL INTERNACIONAL – FEEEX (2021), *Libro blanco sobre teletrabajo Internacional*. <https://feex.org/wp-content/uploads/2022/06/Libro-blanco-sobre-Teletrabajo-Internacional.pdf>.
- ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC), (2023), *Estudio Navegantes en la Red*. http://download.aimc.es/aimc/gtre3y6/naveg2022_principales_resultados.pdf.
- BARRENECHEA, Andrea y GAMONAL, Andrea (2022), *La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido*, Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667359>.
- BENIUŠIS, Vytautas (2023), «Internal Communication Challenges and Their Solution When Hybrid Work Is Implemented in a Public Sector Organization: The Case Study of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania | Vidinės Komunikacijos Iššūkiai Ir Jų Sprend», *Information and Media*, vol. 95, pp. 94–115.
- CHARRY, Héctor Omar (2018), «La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público», *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, *Comuni@cción*, vol. 9, núm 1, pp. 25-34. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>.
- DE ÍSCAR, Paula (2022), «Corporate social responsibility in cooperatives: good practices on digital disconnection», *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 2022.
- CUENCA-FONTBONA, Joan, COMPTE-PUJOL, Marc, SUELDO, Mariana (2022), «The Function of Internal Communication during the COVID-19 Health Crisis: Transformation or Transubstantiation? | La Funció de La Comunicació Interna Durant La Crisi Sanitària de La COVID-19: ¿transformació o Transsubstanciació? | La Función de La Comunic». *Analisi*, vol. 67, pp. 7–26.
- DHANESH, Ganga Sasidharan, PICHERIT-DUTHLER, Gaelle (2021), «Remote Internal Crisis Communication (RICC)–Role of Internal Communication in Predicting Employee Engagement during Remote Work in a Crisis», *Journal of Public Relations Research*, vol. 33, núm. 5, pp. 292–313.
- FÉLIX, Anabela (2021), «Internal Communication and Brand Consistency: The Role of Digital Media and Social Networks at the Time of COVID-19 | A Comunicação Interna e a Consistência Da Marca: O Papel Das Mídias e Redes Sociais Digitais Na Era COVID-19», *RISTI, Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, núm. E45, pp. 115-129.
- FLOAT (2021). «Global Agency Productivity Report», <https://www.float.com/blog/2021-global-agency-productivity-report>.
- FUNDACIÓN MÁSFAMILIA (2012), «Libro del teletrabajo en España», <https://w110.bcn.cat/fixxers/webempreses/llibroblancodelteletrabajo.134.pdf>.
- GALLUP (2023). «The State of the Global Workplace: 2023 Report». <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

- GOMES, Patrícia, SANTOS, Eulália, MARTINS, Elisete (2023), «An Exploratory Analysis of Internal Communication in Times of the COVID-19 Pandemic», *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 42, núm. 5, pp. 37-49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>.
- GUILLEN, M. (2020). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*, 1.^a ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429317293>.
- MENÉNDEZ DÍAZ, Borja (2015), *Plan de negocio agencia de marketing digital*, Trabajo final máster, Madrid, Universidad Carlos III. <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/89a6214a-4dbe-419f-90f6-116627f0ac37/content>.
- NÄSI, Altti (2023), «Visual Discussion as Part of Internal Organization Communication—Functions and Significance», *Journalism and Media*, vol. 4, núm. 1, pp. 60–74.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2023), «Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo». <https://www.ilo.org/es/publications/tiempo-de-trabajo-y-conciliacion-de-la-vida-laboral-y-personal-en-el-mundo>.
- RANDSTAD (2024). *Randstad workmonitor 2024*. https://dghqs88jwcgws.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/02/randstad_workmonitor_2024.pdf?x68837.
- STEELCASE (2016), «Engagement and the Global Workplace». https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2016-WPR-PDF-360FullReport-EN_.pdf.
- STRANZL, Julia, RUPPEL, Christopher, EINWILLER, Sabine (2024), «Staying Emotionally Connected While Being Physically Apart – Exploring What Teleworkers Need to Stay Committed and How Internal Communication Can Contribute», *Journal of Communication Management*, vol. 28, núm. 2, pp. 272-293.
- THE ADECCO GROUP INSTITUTE (2024). *Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo*. <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/monitor-adecco-de-oportunidades-y-satisfaccion-en-el-empleo-3>.
- TKALAC VERČIČ, Ana, VERČIČ, Dejan, ČOŽ, Sinja, ŠPOLJARIĆ, Anja (2024), «A Systematic Review of Digital Internal Communication», *Public Relations Review*, vol. 50, núm. 1.
- TICONA-HUANCA, Kaira Melisa, AGUIRRE-PARRA, Pamela, CORDOVA-BUIZA, Franklin (2023), «Internal Organizational Communication in Remote Work: An Analysis of Higher Education Entities», *IBIMA Business Review*, 2023.
- VARGAS, Óscar *et al.* (2023), «El aumento del teletrabajo: impacto en las condiciones de trabajo y la normativa». <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/2022/el-aumento-del-teletrabajo-impacto-en-las-condiciones-de-trabajo-y-la-normativa>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

