

Artículo de Investigación

Comunicación interna en el teletrabajo de agencias de marketing digital

Internal communication in teleworking digital marketing agencies

Adriana Bombín Marrodán: Universidad Nebrija, España.

abombinm@alumnos.nebrija.es

Carmen Llovet Rodríguez: Universidad Nebrija, España.

cllovet@nebrija.es

Fecha de Recepción: 15/07/2024

Fecha de Aceptación: 13/08/2024

Fecha de Publicación: 29/10/2024

Cómo citar el artículo:

Bombín Marrodán, A. y Llovet Rodríguez, C. (2024). Comunicación interna en el teletrabajo de agencias de marketing digital [Internal communication in teleworking digital marketing agencies]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1141>

Resumen:

Introducción: Desde que se proclamara el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre de trabajo a distancia con motivo del COVID19, se estableció un marco de derechos y deberes de información y comunicación para quienes teletrabajan, una realidad que continúa vigente hoy. **Metodología:** Se realiza una revisión de la bibliografía en bases de datos e informes de tendencias con un doble objetivo: analizar si la literatura sobre comunicación interna en el teletrabajo puede aplicarse a agencias de marketing digital y realizar una propuesta de investigación para este sector basada en la revisión. **Resultados:** La literatura revisada consta de 60 documentos, mayoritariamente en idioma español y con motivo de la pandemia, mientras el vacío en España respecto de su aplicación a agencias de marketing digital se completa con el diseño de una entrevista para estos profesionales. **Discusión:** La variedad de los términos revisados podría deberse a que en la práctica profesional el teletrabajo no está definido de forma unívoca, refiriéndose al perfil híbrido que más ha crecido en España como un estilo de vida propio y que más valorado está. **Conclusiones:** Esta dificultad podría superarse implementando modelos de comunicación interna personalizados a la situación de cada empresa.

Palabras clave: teletrabajo; comunicación interna; sentido de pertenencia; perfil híbrido; diálogo multidireccional; conciliación; trabajo digital; España.

Abstract:

Introduction: Since the proclamation of Royal Decree-Law 28/2020 of 22 September on teleworking on the occasion of COVID19, a framework of rights and duties of information and communication was established for teleworkers, a reality that is still in force today. **Methodology:** A review of the literature in databases and trend reports is carried out with a twofold objective: to analyse whether the literature on internal communication in teleworking can be applied to digital marketing agencies and to make a research proposal for this sector based on the review. **Results:** The literature reviewed consists of 60 documents, mostly in Spanish and on the occasion of the pandemic, while the gap in Spain regarding its application to digital marketing agencies is completed with the design of an interview for these professionals. **Discussion:** The variety of the terms reviewed could be due to the fact that in professional practice telework is not defined univocally, referring to the hybrid profile that has grown the most in Spain as a lifestyle of its own and which is most highly valued. **Conclusions:** This difficulty could be overcome by implementing internal communication models customised to the situation of each company.

Keywords: telework; internal communication; sense of belonging; hybrid profile; multidirectional discussion; work-life balance; digital work; Spain.

1. Introducción

El concepto de trabajo ha evolucionado significativamente en los últimos años, donde se han introducido términos como “*smart working*”, el cual combina el teletrabajo con las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs). El desarrollo de actividades productivas descentralizadas del ámbito de la oficina y mediadas por las TICs se sitúa en la década de 1970 como un nuevo paradigma productivo-empresarial y que plantea que los teletrabajadores asuman como propia la cultura de las organizaciones (Colombo, 2008). Esta forma de trabajo proporciona a los trabajadores un acceso a todas las herramientas necesarias para asegurar su productividad y autonomía (Factorial España, 2020).

El teletrabajo en España se pone en valor desde hace casi 25 años por dos características novedosas: la descentralización telecomunicativa de las funciones empresariales y el uso intensivo de las tecnologías de la información, cuyo proceso de información puede llegar a modificaciones decisivas en la estructuración del trabajo (Urrutia, 2000). En 2012 se crea el *Libro blanco del teletrabajo*, donde se enfatiza la comunicación como una aliada (Fundación Masfamilia, 2012). Y es con la globalización e internacionalización de las empresas como se empieza a reclamar la necesidad de conciliación y flexibilidad.

El libro blanco sobre el incremento global del empleo digital lo describe como aquél que permite a los empleados trabajar, conectarse y comunicarse globalmente y sin fronteras gracias a herramientas digitales (World Economic forum, 2024). El estudio, llevado a cabo en 20 países (entre ellos Alemania, India, México, Sudáfrica y el Reino Unido), identifica un tipo de empleos en los que más del 95% del tiempo de tareas puede realizarse desde cualquier lugar. Según el mismo estudio, para 2030, el empleo digital crecerá en torno a un 25%, hasta superar los 90 millones de puestos gracias a las tecnologías emergentes que serán adoptadas.

En España antes de la pandemia 1,64 millones de personas teletrabajaban, durante el confinamiento domiciliario del segundo trimestre de 2020, esta cifra alcanzó los 3,55 millones y hoy 3,06 millones de personas teletrabajan de manera ocasional, lo que significa que, desde el pico máximo de 1,91 millones de nuevos teletrabajadores creados durante la pandemia, se han perdido 494,500 personas teletrabajando (un 25.8%), quedando un total de 1,42 millones (The Adecco Group Institute, 2023). Estos datos contrastan con el momento en el que el 13,1%

de los ocupados teletrabajó, de los cuales la mitad lo hizo de forma habitual y un 6,2% de forma ocasional, liderando las tasas de teletrabajo las comunidades autónomas de Madrid (22,1%), Cataluña (15,3%) y Galicia (12,9%) (Randstad, 2023); .

La realidad actual es que tras la pandemia de COVID-19, el 80% de las empresas en España manifestó su intención de implementar el modelo de trabajo híbrido¹, que combina la presencialidad con el remoto. Muestra de ello es que casi el 65% realizaron propuestas de planes de retorno a la oficina, siendo la oficina el principal lugar de trabajo (Logitech y Appinnio, 2023). Las dimensiones del acceso a Internet, las condiciones, interacciones y hábitos de los usuarios en el segundo año de la pandemia confirmaban la transformación digital en las organizaciones privadas y públicas, hasta considerarse un punto de inflexión en la historia de España y en otras partes del mundo (De la Garza et al, 2024).

La percepción sobre el teletrabajo parece haber sido la principal barrera para implementarse, junto a una resolución administrativa facilita la transparencia y su difusión como buena práctica (Díaz, 2013). El teletrabajo precisa de aunar la cultura organizacional, superar la desconfianza, garantizar la seguridad de la información, contar con una normativa legal e invertir en este modelo para lograr una mayor eficiencia en la gestión de las cargas de trabajo- “en gestión de recursos humanos y tecnológicos, identificar los perfiles y supervisores adecuados de los teletrabajadores” (Villafrade Vargas y Palacios Osma, 2013, p.29).

La percepción negativa o escéptica de los estudiantes de Chile añade además que el teletrabajo podría disminuir la autonomía en la organización del horario propio y disminuir en el menor tiempo de comunicación con los hijos/as (Cárcamo Ulloa y Muñoz Villegas, 2009). Precisamente lo contrario que se señala en el último Monitor de Randstad (2024) donde el 71 % de los 35.000 trabajadores encuestados en España considera que es importante la flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, principalmente porque han adoptado estilos de vida pensando que el teletrabajo seguiría vigente (p. 20). En concreto, el teletrabajo no es negociable para casi 2 de cada 5 encuestados” (Randstad, 2024, p. 7) “y el 41% afirmó que su empresa se había vuelto más estricta con la asistencia”.

Esta modalidad de trabajo ha generado recelos en la falta de compromiso, desconexión, indiferencia, mediocridad y desorden en el ambiente de trabajo de cualquier organización y fomenta la fuga de talentos valiosos que desean contribuir de manera significativa a su entorno profesional. Según Guillen (2020), la falta de sentido de pertenencia y realización personal puede llevar a los empleados a buscar oportunidades que les brinden una mayor satisfacción y propósito en su vida laboral, por lo que este autor ha desarrollado una escala para medir el sentido profesional.

Los hábitos de gestión del tiempo en una agencia de marketing digital, en las circunstancias adecuadas, pueden ser parte de la cooperación y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, además las herramientas de gestión del tiempo podrían conducir a una productividad personalizada y a una mayor autodisciplina (Pedersen *et al.*, 2024).

Nuestra investigación es importante porque en un entorno de trabajo digital como es el estilo de trabajo asentado en España, la comunicación interna se vuelve cada vez más digital (Anderson *et al.*, 2023) sumándose a las experiencias en otros países (Caro *et al.*, 2007). Esta

¹ Consideramos un entorno híbrido aquel en que ambas formas, remota y presencialidad, conviven (Cortés, 2023) y se distribuyen a lo largo de la jornada de trabajo, con diferentes porcentajes según las necesidades de la empresa o la función de cada miembro del equipo.

modalidad de trabajo podría debilitar la cultura de la organización, ya que la rotación natural de los trabajadores en una empresa podrían convertirla en una organización de desconocidos; al no compartir espacio físico, tendrían dificultades en las relaciones, en el sentido de pertenencia y en la cercanía de los miembros (Arzuaga-Williams *et al.*, 2021).

La laguna de investigación detectada es la revisión de literatura existente de teletrabajo en relación con la comunicación interna, y en particular su aplicación a las agencias de marketing digital en España.

2. Objetivos e hipótesis

El objetivo general del estudio es doble, analizar si la literatura sobre comunicación interna en el teletrabajo puede aplicarse a agencias de marketing digital y realizar una propuesta de investigación en este sector.

3. Metodología

Para responder a los objetivos se realizó una búsqueda de literatura durante los meses de febrero a mayo de 2024 en las bases de datos Scopus y Scholar para el periodo de 2000 a 2024 y en los informes de tendencias. Se limitó la búsqueda a los descriptores teletrabajo, comunicación interna, perfiles híbridos, cultura organizacional y marketing digital. Los resultados de esta revisión servirán como base para la realización de una guía de preguntas centrada en la comunicación interna y el sentido de pertenencia que los "porqués" para ahondar en las respuestas (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

4. Resultados

Respecto del primer objetivo planteado, analizar si la literatura sobre comunicación interna en el teletrabajo puede aplicarse a las agencias de marketing digital, se agrupan los resultados en líneas temáticas comunes. El epígrafe final responde al segundo objetivo de la investigación, realizar una propuesta de investigación en este sector basada en esa revisión.

4.1. Producción, fuentes y países

La búsqueda mostró 60 documentos. La tabla 1 muestra que la producción literaria a lo largo de los años se concentra durante y después de la pandemia del COVID 19 por el cambio que supone al generalizar esta modalidad de trabajo. En cuanto a la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, la mayor parte de los artículos y trabajos académicos utilizan de tipo cualitativo como las entrevistas en profundidad y algún grupo de discusión, mientras las encuestas se utilizan en los informes de tendencias del sector.

Cuantitativamente, en la siguiente tabla se muestra el número de referencias encontradas según la tipología de fuente, el año en que se publicaron y el país donde se llevaron a cabo.

Número total de trabajos	60				
Tipo de fuente		Año de publicación	Número de publicaciones	Número por países	Países
Libro	6	2024	9	20	España
Revista	33	2023	10	16	Global
Informe/ estudios	8	2022	6	8	Colombia
Tesis/ TFG	12	2021	7	1	Chile
		2020	4	1	Uruguay
		2019	3	3	Venezuela
		2018	2	2	Europa Central
		2017	4	2	Argentina
		2015	3	3	Perú
		2014	1	1	Turquía
		2013	2	1	Portugal
		2012	2	2	Indefinido
		2009	1		
		2008	1		
		2007	1		
		2000	1		

Fuente: Elaboración propia.

4.2. *Varios conceptos para la misma realidad*

Un segundo hallazgo resultado de la revisión de literatura es de tipo terminológico, pues se han identificado varios conceptos que responden a la misma realidad:

1. El teletrabajo en la literatura más reciente se utiliza indistintamente como *digital work*, trabajo semipresencial y trabajo híbrido por constituir una modalidad de teletrabajo.
2. Comunicación interna, comunicación organizacional y comunicación corporativa se emplean indistintamente
3. Los estudios sobre agencias de marketing digital no arrojan ningún resultado.

En España Cuenca-Fontbona *et al.* (2022) recoge el cambio que la crisis sanitaria del COVID19 realiza en la comunicación interna, a través de entrevistas estructuradas a responsables de comunicación. Sus resultados inciden en los mensajes que cambiaron con el objetivo de proporcionar apoyo emocional y forjar una imagen de seguridad así como la digitalización de los canales de comunicación que supuso la alineación con el equipo, la transparencia, la sostenibilidad y la diversidad.

En cuanto a la aplicación de la comunicación interna a la agencia de publicidad hace una década y se destacan dos rasgos: que la principal herramienta de comunicación eran las reuniones y que el incipiente uso de la tecnología era útil para divulgar contenidos operativos (Preciado-Hoyos y Etayo-Pérez, 2014; Plano, 2017).

Más recientes son 3 investigaciones también de agencias de publicidad ya aplicadas al teletrabajo, donde destacan dos retos de comunicación interna -aunque en algún caso mezclada con recursos humanos-: la influencia de las distintas generaciones para hacerse cargo del entorno donde se produce su desarrollo personal, la atención a organizaciones donde no necesariamente imperen los recursos digitales y la capacidad de un plan de comunicación interna para construir una marca nueva, (Bongioanni y Fernández, 2019; Palomino y Apón, 2022; Quispe y Avendaño, 2022).

En el acervo teórico encontramos también en España un auge de tesis sobre comunicación interna entre 2010 y 2019, casi un 60% de las tesis desde 1986 (Segarra-Saavedra *et al.*, 2021).

Fuera de España se han encontrado investigaciones sobre comunicación interna en el teletrabajo donde se concluye la necesidad de combinar diversos canales para impactar los públicos internos, la utilidad de hacer extensible las videoconferencias a todo tipo de trabajadores e implementar nuevas prácticas como es la asesoría interna, especialmente beneficiado el sector de servicios (Ardila, 2015; González Ariza, 2017; Zapata *et al.*, 2017; Alvarado y Vicuña, 2021; Arzuaga-Williams *et al.*, 2021; Gómez, 2022).

4.3. *Reto principal de la comunicación interna en el teletrabajo: el sentido de pertenencia*

Otro grupo de artículos analiza la relación entre la comunicación interna y el sentido de pertenencia de los empleados a una compañía, ya que si los empleados no tienen la sensación de que les falta información, creen en su compañía, se convierten en sus auténticos embajadores, se pueden frenar rumores falsos y no se perjudica ni la relación entre ellos ni su productividad (Buil y Medina, 2015). La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace constituye una base invaluable para obtener credibilidad en la comunicación y confianza en las relaciones, siempre y cuando esa coherencia se mantenga de manera sostenida y duradera en el tiempo (Muñoa, 2018).

La digitalización se percibe como una necesidad actual y un reto a la capacidad de adaptación del sector, mientras que sólo algunas agencias utilizan los nuevos canales que ofrece Internet para su propia gestión de la transparencia y la visibilidad online (Costa-Sánchez et al., 2019). Una comunicación interna eficiente tiene una gran responsabilidad, ya que los trabajadores con más información construyen vínculos afectivos con la empresa, lo que conlleva una mayor eficacia en su labor y, por ende, mejores resultados para la organización (Muñoz et al., 2017).

Fortalecer el sentido de pertenencia influye directamente en la retención de talento. En un entorno laboral con abundantes oportunidades y alta movilidad, crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados, escuchados y conectados con la cultura organizacional aumenta la probabilidad de que decidan permanecer en la empresa. Una comunicación interna efectiva, que resalta los logros colectivos, la visión compartida y el reconocimiento del esfuerzo individual, refuerza la identidad organizacional y fomenta la lealtad de los empleados (Dávila y García, 2012).

El estudio de Ilmi et al. (2024) permite observar los procedimientos de gestión de la comunicación interna, el análisis de documentos y la realización de entrevistas en profundidad donde se comprueben los beneficios de estrategias de comunicación interna: la alta satisfacción y el compromiso de los empleados, la mayor difusión del conocimiento y la colaboración entre departamentos.

4.4. Estrategias de comunicación interna para implementar el trabajo remoto

Los estudios revisados se agrupan en cuatro estrategias en torno a la comunicación interna según el impacto que produce en las organizaciones:

1. **Integrar la comunicación interna con la externa** es una propuesta que va de la mano de **invertir mayor presupuesto** en comunicación interna (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021). Un ejemplo nacional es el programa de políticas públicas 'Etorkizuna Eraikiz' - 'construyendo el futuro- 'desarrollado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y consistente en un modelo de gobernanza abierto y colaborativo con la ciudadanía y los principales agentes e instituciones territoriales que ha permitido reforzar el liderazgo institucional, el capital social y la cultura. Otro ejemplo de la vecina Portugal es el modelo organizativo y la dinámica de soluciones tecnológicas de startups tecnológicas portuguesas para profesionales en la lucha contra el coronavirus, que procuró la coordinación responsable de la gestión de las distintas iniciativas y la comunicación con los medios de comunicación y las redes sociales (Almeida, 2021).

Las empresas líderes poseen una ventaja competitiva sobre las organizaciones ágiles, las cuales a su vez superan en competitividad a las de supervivencia. Encontramos que el tamaño de la empresa juega un papel crucial en la capacidad de implementar estas iniciativas de trabajo remoto, ya sea como líder o para simplemente mantenerse operativo (Benitez et al., 2023).

2. Además de implementar **un estilo de comunicación del directivo** (Preciado-Hoyos y Etayo-Pérez, 2014), la alta dirección debería apoyar a los departamentos de comunicación interna de las empresas porque los trabajadores de las entidades que cuentan con un departamento de comunicación interna tienden a sentirse más orgullosos de trabajar para su empresa y suelen tener un acceso más fácil a la información clave que necesitan para desempeñar su trabajo adecuadamente (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021).

Los departamentos de Comunicación Interna se centran en promover la cultura y los valores de la empresa, así como en influir positivamente en el bienestar y el compromiso de los

empleados (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021).

La frecuencia de la comunicación con los teletrabajadores y la confianza que los directivos tienen en sus empleados están positivamente relacionadas con las percepciones de los directivos sobre el impacto organizativo del teletrabajo. Sin embargo, estas relaciones no son directas, sino que están mediadas por la eficacia percibida de la comunicación organizativa. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para la gestión, ya que indican el contexto necesario para asegurar el apoyo de los directivos al teletrabajo (De la Torre-Ruiz y Ferrón-Vílchez, 2024).

La comunicación entre los miembros del equipo, la coordinación del trabajo conjunto, las conexiones sociales y emocionales, el impulso de la creatividad y el fortalecimiento de la cultura organizativa son aspectos cruciales para el equipo dentro del modelo de trabajo híbrido (Bula, 2024).

3. Las **prácticas de conciliación** en las empresas se diferencian claramente de la cultura que promovía la necesidad de dicha conciliación. Aunque la práctica de conciliación y la cultura de conciliación impactan en el desempeño, lo hacen de manera distinta: las prácticas tendían a afectar negativamente el rendimiento, mientras que una cultura que fomenta la interacción equilibrada entre trabajo y vida lo mejoraba, moderando a la vez el impacto negativo de las prácticas empresariales en su desempeño (Tato-Jiménez, 2015).

Respecto de las modificaciones que el teletrabajo realiza en la estructuración del trabajo, algunos sistemas legislativos han hecho un gran esfuerzo para cumplir con los objetivos establecidos en la Directiva 89/391/CEE, la cual busca mejorar la seguridad y salud de los trabajadores en el entorno laboral. Por ejemplo, En España, la adopción de la Ley 10/2021 sobre el trabajo a distancia garantiza el derecho a la desconexión digital de los teletrabajadores e incorpora en la legislación nacional el apartado 1 del artículo 5 de la mencionada Directiva, orientado a promover el bienestar y la salud en el trabajo (Marica, 2022).

El equilibrio adecuado en el tiempo forma y condiciones que los trabajadores deben dedicar a sus necesidades personales y a la empresa beneficia a ambas partes y aumenta la productividad. Estos son los modelos "ganar-ganar" en los que todos salen beneficiados. Un horario flexible es una de las formas más eficaces de mejorar la conciliación y la corresponsabilidad.

Las nuevas modalidades de trabajo han difuminado los conceptos de horario y jornada laboral, afectando el derecho al descanso y la desconexión digital, lo que puede impactar negativamente en la conciliación de la vida laboral y familiar, así como en la seguridad y salud laboral. Una propuesta es analizar el control del registro horario como garante del derecho a la desconexión digital (Vales, 2023).

La desconexión a distancia facilita y respeta el tiempo libre y las vacaciones, así como la vida personal y familiar. La cultura del presentismo y el miedo a perder el empleo en una sociedad como la española, que tiene el doble de la tasa de paro de la media de la UE, obliga a muchos empleados a estar presentes en sus puestos de trabajo durante muchas horas, disminuyendo la productividad por hora trabajada y sacrificando la conciliación personal (Santos, 2017). Cid (2020) pone en valor la misión de la comunicación interna para fortalecer los vínculos con los trabajadores a distancia.

4. 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 (Plano, 2017). De este modo, cada persona aporta su singularidad, talento y capacidad creativa, con el fin de impulsar la innovación y la competitividad (Asociación de empresas consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación ADECEC, 2019).

La comunicación interna dialógica basada en la reciprocidad y la apertura (Arredondo Rodríguez y Granda García, 2016) es también un factor clave en la identificación empleado-organización, lo que mejora las intenciones de promoción de los empleados, las intenciones de comunicar el apoyo hacia la empresa (megafonía positiva) y la confianza (Kim y Meganck, 2024).

Tras el confinamiento producido por la pandemia COVID19 la comunicación interna se ha demostrado un elemento clave para mantener la alineación de los trabajadores con los objetivos de las empresas y la cohesión de los equipos, mediante la empatía de los líderes, las políticas de separación del tiempo laboral y la vida personal y la implementación de nuevas estrategias y canales, potenciando que faciliten el bienestar y la felicidad (Castro-Martínez *et al.*, 2022).

4.5. 4.5. Diseño de una investigación de comunicación interna en el teletrabajo de agencias de marketing digital

Para contestar al segundo objetivo de nuestra investigación, realizar una propuesta de investigación en este sector, se ha diseñado el guion de una entrevista en profundidad aplicable a directivos de agencias de marketing digital, siguiendo el proceso sobre el diseño de la muestra y las categorías de análisis (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Las entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios servirán en un estudio posterior para obtener perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas que sean más precisos y completos, preguntas específicas como adicionales para profundizar en las respuestas y obtener clarificaciones. (Igartua Perosanz, 2006).

1. Definimos la población como las agencias de marketing digital en España que operan bajo un modelo de trabajo híbrido.
2. Respecto de la selección de la muestra, se propone usar el ranking de las mejores agencias de marketing digital en España según la clasificación proporcionada por la Escuela Europea de Empresa (2023).
3. Se selecciona un muestreo no probabilístico, intencional -debido a la necesidad específica de seleccionar agencias que operen bajo un modelo híbrido- y conveniente, ya que se seleccionarán las mejor situadas en el ranking, lo cual se alinea con el sector en el que se desarrolla la carrera profesional del entrevistador.
4. Se aplica el proceso de selección a las agencias identificadas, tomando como referencia el ranking mencionado, que servirá como marco muestral inicial.
5. Se realizará un contacto inicial con las 10 agencias mejor posicionadas para confirmar si operan bajo un modelo de trabajo híbrido.
6. Selección de muestra no probabilística: De las agencias que confirmen la implementación de un modelo híbrido, se seleccionarán las 5 mejor situadas en el ranking.
7. Se aplicará un muestreo intencional para elegir a los participantes de los cuestionarios y entrevistas dentro de cada agencia, buscando una representación diversa en términos de roles laborales, niveles jerárquicos y experiencias de trabajo híbrido, asegurando así una diversidad de perspectivas y experiencias que enriquecerán los resultados del

estudio.

En relación con las variables y basados en la revisión de la literatura, proponemos las siguientes preguntas para el diseño de la entrevista a las agencias de marketing digital seleccionadas en la muestra:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha encontrado al gestionar equipos híbridos, y cómo ha abordado estos desafíos a través de la comunicación interna?
2. ¿Cómo evalúa la efectividad de las prácticas de comunicación interna en su agencia, y qué indicadores utiliza para ello?
3. ¿Puede compartir algún ejemplo de cómo la comunicación interna ha impactado positivamente en el desempeño y la satisfacción de sus trabajadores?
4. ¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en la eficiencia operativa y la integración cultural en organizaciones con perfiles laborales híbridos?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de estrategias efectivas de comunicación interna para conseguir el sentimiento de pertenencia en los trabajadores híbridos?

5. Discusión

De acuerdo con los resultados explicados podemos afirmar que en las bases de datos consultadas se ha encontrado un vacío sobre las agencias de marketing digital. La variedad de conceptos relacionados con los términos revisados podría deberse a que en la práctica profesional el teletrabajo no está definido de forma unívoca. Además, la mayoría de los análisis que componen nuestro estudio han puesto el foco en países hispanos.

Respecto a los principales temáticas de la literatura revisada, son frecuentes los que recogen los desafíos que enfrentan las empresas en contextos de teletrabajo, como es el riesgo de que la vida privada y profesional de los trabajadores se solapen, debido a las prácticas actuales en las que los teletrabajadores suelen ser explotados trabajando más horas que los empleados tradicionales. Este desafío puede abordarse desde un reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo (2023) que del creciente trabajo a distancia concluía la necesidad de aprender a desenvolverse en esta dinámica de la mejor manera posible teniendo en cuenta las dificultades de conciliación de la vida laboral y personal de esta modalidad.

Tal y como sugiere Marica (2022) es preciso ajustar la regulación del tiempo de trabajo a las necesidades específicas de los teletrabajadores y a la naturaleza particular de su labor digitalizada. La adopción de horarios flexibles y el respeto al tiempo personal, como la desconexión digital, son claves para mejorar la conciliación laboral y personal, resultando en un modelo "win-win". Ese modelo que beneficia tanto a empleados como a empleadores es resultado de la estrategia bidireccionalidad que plantean Buil y Medina (2015).

A la hora de interpretar los resultados en el contexto del conocimiento actual podemos advertir que la pandemia dio una impresión errónea del trabajo digital en algunas zonas como Europa porque su experiencia laboral se produjo en circunstancias excepcionales (Richter, 2020). Sin embargo, un resultado principal de los informes sectoriales es que a la mayoría de los empleados les gustaría trabajar en remoto más de lo que realmente les permiten sus empleadores, lo que corrobora el estudio de Castro-Martínez et al (2022, p. 41) donde "tanto trabajadores como organizaciones se muestran más favorables al mantenimiento (del teletrabajo) tras la pandemia".

Otra línea de discusión que surge a raíz de la revisión de informes es que la frecuencia del teletrabajo es más alta entre los empleados con niveles educativos elevados y aquellos que trabajan en el sector de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, así como en ocupaciones científicas y técnicas, lo que corrobora la nueva "brecha digital" entre las ocupaciones, basada en sus condiciones de teletrabajo, las cuales a menudo dependen de la capacidad de negociación del trabajador y su disposición a renunciar (Quintana, 2023). Esta conclusión contrasta con el estudio de Colom Borges (2004) donde precisamente las tecnologías como el telecentro permiten un desarrollo sostenible demográfico, medioambiental, cultural y socioeconómico. Una implicación de nuestro estudio es la necesidad de diseñar acuerdos de trabajo híbridos que integren de manera eficiente el trabajo presencial y el trabajo a distancia tal y como sugieren Mynarek *et al.* (2024).

La principal limitación del estudio es que solo se revisan dos bases de datos, si bien se puede hacer extensible a otros repositorios como Wos o Scielo, y una muestra reducida en español y en inglés, aunque se pueden realizar comparativas transculturales en futuros estudios. Por otro lado, atribuimos a la falta de literatura específica sobre el teletrabajo en agencias de marketing digital un componente de confidencialidad, lo que limita la comparabilidad con otros sectores y la generalización de los resultados que generen recomendaciones para las organizaciones. Asimismo, parece difícil homogeneizar situaciones de países distintos en términos de legislación sobre el teletrabajo.

6. Conclusiones

La mayoría de las fuentes revisadas en comunicación interna relacionadas con el teletrabajo se han centrado en analizar estrategias de comunicación interna que se integren en la externa y en generar modelos dialógicos más cercanos empezando por el estilo del líder.

El teletrabajo ha crecido en España hasta configurar el estilo de vida más valorado debido a su potencial social y tecnológico para la conciliación, aunque cada vez se encuentra más restringido por las empresas. Entre las tendencias y orientaciones laborales en España, la comunicación interna aumenta la disponibilidad de talento, mejora la productividad y la moral de los trabajadores. El reto del teletrabajo sigue siendo la reducción de la interacción social y el aumento de las horas extraordinarias, algo que podría solventar el teletrabajo híbrido.

Entre los hallazgos más importantes del estudio muchos destacan que la falta de contacto personal dificulta el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas dentro del equipo, lo cual repercute negativamente en la comunicación empresarial y puede generar sentimientos de soledad y aislamiento. Las conclusiones de los estudios coinciden en señalar que una estrategia de comunicación interna efectiva puede mitigar estos problemas, promoviendo una mejor cohesión y cooperación entre los miembros del equipo. Por ejemplo, la frecuencia de la comunicación con los teletrabajadores y la confianza de los directivos en sus empleados están positivamente relacionadas con la percepción del impacto organizativo del teletrabajo. Se pone así de manifiesto que una comunicación interna eficaz es esencial para mantener el apoyo de los directivos y mejorar la percepción de los empleados sobre el teletrabajo.

Como muchos empleados valoran altamente la flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, una de las recomendaciones que realizan las investigaciones revisadas a los líderes empresariales es que fomenten una cultura de trabajo remoto no sólo en puestos tecnológicos para reducir la brecha digital. La comunicación interna también puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y arraigo, evitando la apatía y la fuga de talentos. Modelos de conversación y participación más cercanos y emocionales propician un entorno de diálogo que puede

impulsar la innovación y la competitividad.

El estudio de la evolución del teletrabajo y el empleo digital ha permitido comprender mejor cómo un buen manejo de las tecnologías emergentes puede aumentar la productividad y autonomía de los trabajadores. Además, se ha identificado que la comunicación interna digital es crucial para mantener la cohesión y el compromiso en un entorno de trabajo remoto. Estos hallazgos avanzan el conocimiento sobre las dinámicas laborales habituales y las estrategias efectivas para manejar equipos distribuidos globalmente.

En cuanto a las implicaciones prácticas de la investigación, es esencial que las organizaciones apoyen y desarrollen departamentos de comunicación interna sólidos, inviertan en tecnología y fomenten una cultura de comunicación bidireccional. Políticamente, es necesario aplicar la ley de teletrabajo para garantizar derechos como la desconexión digital y promover prácticas de conciliación que mejoren el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Este estudio aporta una comprensión del impacto del teletrabajo en la comunicación interna y en la cultura organizacional. Además, identifica una laguna en la literatura sobre la aplicación del teletrabajo en agencias de marketing digital, ofreciendo el diseño de una investigación cualitativa sobre una línea de trabajo exploratoria para futuras investigaciones y prácticas mejoradas en este sector específico.

Futuras investigaciones podrían centrarse en explorar más a fondo la implementación del teletrabajo en diferentes tipos de agencias de marketing digital y en otras industrias creativas. Además, se sugiere investigar el impacto a largo plazo de la digitalización de la comunicación interna en la productividad y el bienestar de los empleados. También es importante estudiar cómo las prácticas de conciliación y las políticas de desconexión digital afectan el rendimiento y la satisfacción laboral en diversos contextos laborales. En definitiva, qué estrategias de comunicación interna son más efectivas en entornos donde los clientes no comparten espacio físico con los trabajadores.

7. Referencias

- Aced-Toledano, C. y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Ali, M. y Edghiem, F. (2021). Sustainable Business and Collaboration Driven by Big Data Analytics Amidst the Emergence of the Remote Work Culture. En M. Ali (Ed.), *Remote Work and Sustainable Changes for the Future of Global Business* (pp. 15-32). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7513-0.ch002>
- Almeida, F. (2021). Social movements in a time of pandemic: The case of Tech4Covid19 in Portugal: Movimientos sociales en tiempos de pandemia: El caso de Tech4Covid19 en Portugal. *European Public & Social Innovation Review*, 6(2), 51-63. <https://www.epsir.net/index.php/epsir/article/view/151>
- Alvarado, D. y Vicuña, A. (2021). *La comunicación interna, compromiso laboral y teletrabajo a cargo del líder frente al COVID-19* [Tesis de grado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/659968>
- Andersson, R., Heide, M. y Simonsson, C. (2023). Digital corporate communication and

- internal communication. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook on digital corporate communication* (pp. 18-33). Edward Elgar Publishing.
- Ardila, C. A. (2015). *Análisis del impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá* [Trabajo final de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://tinyurl.com/4n4v6vyt>
- Arredondo Rodríguez, D. M. y Granda García, A. M. (2016). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones Y Saberes*, 3(4), 48-55. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731>
- Arzuaga-Williams, M., Arias, A. I. P. y Echenique, A. U. (2021). Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.130>
- Asociación de consultoras de comunicación ADECEC. (2019). *Comunicación interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. <https://tinyurl.com/yhrnf86u>
- Barreneche Sánchez, N. (2021). *El trabajo en casa y el teletrabajo. Sus implicaciones en la productividad laboral, estilo de vida y procesos comunicativos en empresas y trabajadores* [Trabajo final de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://tinyurl.com/33j73faw>
- Benitez, J., Castillo, A., Ruiz, L., Luo, X. y Prades, P. (2023). How have firms transformed and executed IT-enabled remote work initiatives during the COVID-19 pandemic? Conceptualization and empirical evidence from Spain. *Information & Management*, 60(4), 103789. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103789>
- Bongioanni, I. y Fernández, S. (2019). *Millennials, tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas* [Trabajo de grado]. Universidad Central de Venezuela. <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/20293/2/Completo.pdf>
- Buil, P. y Medina, P. (2015). *Dircom. Comunicar para transformar*. Pirámide.
- Buła, P., Thompson, A. y Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
- Cárcamo-Ulloa, L. y Muñoz Villegas, O. (2009). Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo de estudiantes universitarios chilenos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 802-809. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81911786063.pdf>
- Caro, G., Zega de Krutli, M. y Dal Dosso, H. (2007). *Teletrabajo: un estilo de vida*. Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo, Yacimiento global de trabajo sin fronteras, Vol. 1. Recuperado de <http://www.hdosso.com.ar/ITT.pdf>
- Castro-Marínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martin, J. L. (2022). The role of internal communication in teleworking management during the Covid-19 crisis. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-50. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>

- Cid, F. (2020). Comunicación interna y conciliación: una perspectiva desde el teletrabajo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 351, 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477907>
- Colom Gorgues, A. (2004). Innovación organizacional y domesticación de Internet y las TIC en el mundo rural, con nuevas utilidades colectivas y sociales. La figura del Telecentro y el Teletrabajo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49, 77-116. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404905.pdf>
- Colombo, D. (2008). *Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <https://tinyurl.com/368c65na>
- Cortés, C. (2023). *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. ESADE. <https://tinyurl.com/yyc32hkn>
- Costa-Sánchez, C., Túñez-López, M. y Míguez-González, M.-I. (2019). Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro. *Profesional de la Información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. y Sueldo, M. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation? *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 7-26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>
- Dávila, M. C. y García, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 244-255. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37316
- De la Garza, D. J., Recuero-López, F. y Peña-Ramos, J. A. (2024). Digital Transformation in Spain During the Pandemic: Access, Interaction and Change in Habits. En: D. B. Ibáñez, L. M. Castro, A. Espinosa, I. Puentes-Rivera y P. C. López-López (Eds.), *Communication and Applied Technologies. ICOMTA 2023. Smart Innovation, Systems and Technologies*, Vol. 375. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-7210-4_42
- De la Torre-Ruiz, J. M. y Ferrón-Vílchez, V. (2024). Determinants of managerial perceptions of the impact of telework: The effect of information communication technology support, trust, and frequency of communication. *Technological Forecasting and Social Change*, 203, 123365. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123365>
- Díaz, V. L. (2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Relaciones laborales y derecho del empleo*, 1(3), 1-18. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/118
- Directiva del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, núm. 183, de 29 de junio de 1989, pp. 1 a 8. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-1989-80648>
- Escuela europea de empresas. (2023). *Las mejores agencias de Marketing Digital de España según*

- los usuarios de Google. <https://tinyurl.com/ujkke8ky>
- Factorial España. (2020). *¿Por qué te interesa el smart working y no el teletrabajo? - Dosis de RRHH #25* [Video]. Youtube. <https://tinyurl.com/3kyyu8ee>
- Franco, B., Baena, D. T. y Agudelo, Y. T. (2023). *El teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital ubicadas en la ciudad de Medellín* [Tesis]. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18573>
- Fundación MásFamilia (2012). *Libro del teletrabajo en España*. <https://tinyurl.com/4v87bd8p>
- Gómez, Y. S. (2022). *Comunicación interna en colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo de un colegio nacional* [Tesis]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5407>
- González Ariza, J. A. (2017). *Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas* [Tesis de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17034>
- Guillen, M. (2020). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance* (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429317293>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Igartua Perosanz, J. J. (2006). *Métodos Cuantitativos de investigación en comunicación*. Editorial Bosch, S.A.
- Ilmi, A. Z., Farida, F., Panuju, R., Maella, N. F. S. y Zulaikha, Z. (2024). Internal Communication Management among employees toward effective strategic communication. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 8051-8059. <https://tinyurl.com/z3tunxn5>
- Kim, Y. y Meganck, S. (2024). Fostering Employee Support for Corporate Social Advocacy (CSA) Through Dialogic Internal Communication and Transformational Leadership. *Journal of Public Relations Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250>
- Ley 10/2021. De trabajo a distancia. 9 de julio de 2021. Boletín Oficial del Estado, No. 164. <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>
- Logitech y Appinio. (2023). *Informe de Oficinas Flexibles*. <https://tinyurl.com/m3sm4ek4>
- Marica, M. (2022). Considerations on the protection of teleworkers, in light of the current European regulations. Elements of comparative law. *Juridical Tribune*, 12(4), 509-520. <https://doi.org/10.24818/tbj/2022/12/4.05>
- Muñoz, I. (2018). La comunicación en Etorikizuna Eraikiz: características, oportunidades y desafíos: Communication in Etorikizuna Eraikiz: characteristics, opportunities and challenges. *European Public & Social Innovation Review*, 3(1), 13-21.

<https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/94>

Muñoz, D. E., Pabón, M. V. y Valencia, B. C. (2017). Comunicación Organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>

Mynarek, F. y Jahr, M. (2024). Effects of social distancing during COVID-19 on informal learning behaviours and work performance: the role of organisational remote working cultures. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2356503>

Organización Internacional del Trabajo. (30 de mayo de 2023). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo*. <https://tinyurl.com/mpw4ya59>

Palomino, W. E. y Apón, Y. D. Y. D. P. (2022). *Comunicación interna y su aporte al clima organizacional en la coyuntura del teletrabajo en Lima en el año 2021: Caso agencia de marketing Manyá* [Trabajo de grado]. Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6036>

Pedersen, M., Muhr, S. L. y Dunne, S. (2024). Time management between the personalisation and collectivisation of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company. *Time & Society*, 0961463X241258303. <https://doi.org/10.1177/0961463X241258303>

Plano, C. (2017). *La comunicación interna en las agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana* [Tesis de doctorado]. Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10234/173786>

Pomares, E. (2018). Estrategia y Trabajo de Desarrollo: la Gestión Estratégica de la Gobernanza Colaborativa en Gipuzkoa: Development Strategy and Work: Strategic Management of Collaborative Governance in Gipuzkoa. *European Public & Social Innovation Review*, 3(1), 22-32. <https://www.epsir.net/index.php/epsir/article/view/96>

Preciado-Hoyos, Á. y Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones: Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455. <https://tinyurl.com/38sb8rv5>

Quintana, J. V. C. (2023). The future of remote work; negotiation and resignation; [El futuro del teletrabajo. Negociación, brecha digital y renuncia]. *Sistema*, 268, 19-37. <https://tinyurl.com/24xer7vm>

Quispe, K. y Avendaño, X. L. (2022). *Elaboración e implementación del plan de comunicación interna para mejorar la imagen e identidad corporativa de la agencia de marketing digital Zirinsight durante el 2022* [Trabajo de grado]. Universidad Tecnológica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/6241>

Randstad. (2024). *Randstad workmonitor 2024*. <https://tinyurl.com/yey7899x>

Randstad. (25 de junio de 2023). *Las ventajas y desventajas del teletrabajo*. <https://tinyurl.com/33anfdju>

- Real Decreto-ley 28/2020, de trabajo a distancia. 22 de septiembre de 2020. Boletín Oficial del Estado, No. 11043. <https://www.boe.es/boe/dias/2020/09/23/pdfs/BOE-A-2020-11043.pdf>
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>
- Santos, J. M. F. C. (2017). El mercado laboral español y la conciliación de la vida profesional, familiar y personal: necesidad de un cambio de modelo económico, social y cultural. *Revista Del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 133, 369-391. <https://tinyurl.com/mrda3xjm>
- Segarra-Saavedra, J., Cascales-González, B. y Carretón-Ballester, C. (2021). Análisis bibliométrico de las tesis doctorales españolas sobre “comunicación interna” (1986/2019) /Bibliometric analysis of the spanish doctoral theses on "internal communication" (1986/2019). *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 11(21), 69-96. <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/683>
- Tato-Jiménez, J. L. y Bañegil-Palacios, T. M. (2015). Effects of formal and informal practices of reconciling work and life on the performance of Spanish listed companies. *Research Journal of Business Management*, 9(2), 391-403. <https://doi.org/10.3923/rjpm.2015.391.403>
- The Adecco Group Institute. (2023). *Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo*. <https://tinyurl.com/4m4242jm>
- Urrutia, A. A. (2000). *Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?* [Tesis de grado]. Universidad del País Vasco. <https://archivo.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html>
- Vales, P. M. (2023). El registro horario como mecanismo de control del derecho a la desconexión digital. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 0(38). <https://doi.org/10.7238/idp.v0i38.406530>
- Villafrade Vargas, A. y Palacios Osma, J. I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 12(12), 17-31. <https://scielo.pt/pdf/rist/n12/n12a03.pdf>
- World Economic Forum. (2024). *The Rise of Global Digital Jobs*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Rise_of_Global_Digital_Jobs_2024.pdf
- Zapata, D. E. M., Montealegre, M. V. P. y Ayala, B. C. V. (2017). Comunicación Organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de las autoras:

Conceptualización: Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Análisis formal:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Curación de datos:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Redacción-Preparación del borrador original:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Redacción-Re- visión y Edición:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Visualización:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Supervisión:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen **Todas las autoras han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Bombín Marrodán, Adriana; LLOvet, Carmen.

AUTORAS:

Adriana Bombín Marrodán

Universidad Nebrija.

Adriana Bombín es personal investigador en formación de la Facultad de Comunicación y Artes de la Universidad Nebrija. Ha sido profesora en el CEU, INESDI y otras escuelas de negocio. También ha participado como conferenciante en ESERP y en IMF y ha mentorizado a varios alumnos sobre Transformación digital en ENAE. Actualmente es profesora en la UNIR. También tiene en su haber más de 15 años de experiencia profesional en marketing y comunicación digital trabajando en diferentes agencias y actualmente de manera independiente.

abombinm@alumnos.nebrija.es

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-0323-5573>

Google Scholar:

https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=BdX7-IIAAAAJ

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Bombin>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/AdrianaBomb%C3%ADn>

Carmen Llovet

Universidad Nebrija.

Carmen Llovet es doctora europea en Comunicación, profesora e investigadora en la Facultad de Comunicación y Artes de la Universidad Nebrija. Ha sido investigadora visitante en Southern Illinois University, Radboud University y Glasgow Caledonian University. Ha sido profesora visitante en la American Business School of Paris y en la Universidad Panamericana de México. Ha participado en proyectos de investigación en la Universidad Complutense de Madrid junto con el grupo de investigación PROVULDIG: Nuevos escenarios de vulnerabilidad digital: alfabetización mediática para una sociedad inclusiva; e Integra_Lab, Empowering elderly adults in emotional self-care through the acquisition of digital skills and creativity. También ha sido periodista de cultura en la agencia de comunicación Beconfluence y en las agencias informativas Europa Press y Acepresa.

cllovet@nebrija.es

Índice H: 8

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7743-9332>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192920913>

Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=Mn1_FDMAAAAJ&hl=es

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Carmen-Llovet>

Academia.edu: <https://nebrija.academia.edu/CarmenLlovetRodr%C3%ADguez>