



HORIZONTE ACADÉMICO

# Todo comunica

Coord.  
**Isabel Iniesta Alemán**



**EGREGIUS**  
*ediciones*



H O R I Z O N T E   A C A D É M I C O

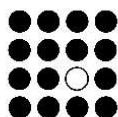
---

# TODO COMUNICA

---

Coord.

ISABEL INIESTA ALEMÁN



**EGREGIUS**  
*ediciones*



Esta obra se distribuye bajo licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

Egregius editorial autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión.

Este libro ha sido sometido a evaluación por pares académicos con el método de doble ciego, así como por parte de nuestro Consejo Editorial. Para más información, véase: <https://egregius.es/editorial/>

## TODO COMUNICA

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Egregius editorial

Sevilla – 2024

N.º 32 de la colección Horizonte Académico

Primera edición, 2024

ISBN: 978-84-1177-102-3

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Egregius editorial, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que contribuyen a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Egregius editorial no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

## LOS CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS EMPRESARIALES DE TELETRABAJO

---

MARTHA CECILIA PRIETO LOZANO  
*Universidad Internacional de La Rioja, UNIR*

ISABEL INIESTA-ALEMÁN  
*Universidad Internacional de La Rioja, UNIR*

MARIOLA CONDE CASADO  
*Universidad de Zaragoza, UNIZAR*

### 1. INTRODUCCIÓN

Términos como el *employee engagement* y la comunicación interna están de plena actualidad pues repercuten de forma muy directa en la consecución de los objetivos empresariales (Nadales-Gallego et al., 2023). Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como el flujo de comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. Según Robbins (2004, p. 284) la comunicación organizacional cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. El concepto de comunicación, tal como lo define este autor, se refiere al proceso de transmisión de información y significado entre emisores y receptores a través de un sistema de símbolos, signos y comportamientos.

Para lograr objetivos y construir relaciones, la importancia de una comunicación eficaz en las organizaciones se encuentra destacada. Por su parte, Chiavenato (1996) considera la comunicación como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. La comunicación en una organización puede ser verbal o no verbal y es fundamental para el buen



funcionamiento de la misma. Además, destaca la importancia de una comunicación efectiva para lograr los objetivos y metas de la organización.

Hoy en día, la mayoría de los directivos han comprendido que la comunicación en la empresa es uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo. Comenzando la segunda década del siglo XXI, cuando la era digital sigue tomado gran relevancia y las redes sociales permiten interacciones a una velocidad nunca vista, es necesario comprender no solo la importancia de la comunicación en las empresas, sino el impacto que esta tiene en sus integrantes, sus familias y en todo el mercado que la rodea.

Los beneficios de una buena comunicación son evidentes en las empresas ya que no solo mejora su competitividad, sino que les permite adaptarse a los cambios de su entorno para lograr los objetivos iniciales. Al mismo tiempo una buena comunicación interna motiva a los empleados y los anima a participar, a comprometerse con las tareas de la empresa, logrando un clima organizacional colaborativo y fomentando una comunicación bidireccional. El modelo de la teoría matemática de la comunicación que Shannon y Weaver propusieron en 1948 (Galeano, 1997) explica que la retroalimentación es el estímulo del receptor al recibir la información del emisor.

Para lograr los objetivos previstos, la comunicación debe gestionarse de forma integral y coherente tanto desde una perspectiva interna como externa, por lo tanto, es un proceso complejo y exigente. La cantidad de información disponible, en este entorno posdigital y pospandémico (Iniesta-Alemán & Badillo, 2021), continúa creciendo exponencialmente.

Siendo la comunicación efectiva uno de los grandes retos que toda organización debe afrontar, muchas empresas se concentran en tener una buena comunicación con sus clientes. Sin embargo, olvidan a menudo que esto no sirve de mucho si no logran una buena comunicación al interior de la misma. Una comunicación interna defectuosa puede suponer un riesgo potencial, ya que en el proceso se puede perder información, instrucciones de trabajo, inclusive la misma cultura corporativa. Por ejemplo: pueden surgir disparidades dramáticas entre los artículos

adquiridos en el departamento de compras, los artículos solicitados al departamento comercial y los artículos ejecutados en la planta de fabricación como si el famoso juego «teléfono roto» estuviese actuando. Por ello, es fundamental establecer canales de comunicación efectivos y fomentar un ambiente de transparencia y confianza entre los colaboradores. Invertir en capacitación y desarrollo de habilidades comunicativas puede ser clave para mejorar la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional.

En este entorno posdigital, este mundo tan dinámico que se vive las últimas décadas al que hay que sumar la contingencia sanitaria causada por la pandemia de COVID-19, las empresas de todo el mundo debieron enfrentarse a desafíos sin precedentes. Algo así como un “tsunami de adaptación” como indica Castro-Martínez, et al. (2022).

Se potenció el trabajo a distancia, trabajo en la virtualidad o el trabajo nómada. Son los contratos laborales en los que el trabajador está cumpliendo sus funciones sin tener un lugar fijo físico o una oficina central para prestar sus servicios. Sin embargo, algunos directivos temen que sus colaboradores no tuvieran el mismo compromiso, que tenían cuando podía estar todos en una oficina.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) informó en el 2020, alrededor del 68% de la fuerza laboral mundial, incluyendo al 81% de los empleadores, residen en países donde se recomendó o exigió el cierre de los lugares de trabajo. El desafío era poder ajustar y crear planes de respaldo para poder adaptarse a las nuevas medidas que se debieron implementar por el cambio de entorno. Las empresas, en ese momento, vieron el trabajo desde casa como una opción temporal o alternativa.

Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2015, pág. 12) “el teletrabajo se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para alcanzar sus objetivos; aunque existen diversas definiciones derivadas especialmente de las legislaciones de los distintos países”. La comunicación efectiva fue fundamental durante esta crisis para garantizar la seguridad, el bienestar de la fuerza laboral,

la continuidad del negocio, la confianza y el apoyo de los grupos de interés relacionados. Sin embargo, surgen dos interrogantes: ¿qué ocurrió después de la crisis sanitaria en las empresas presenciales que adoptaron la virtualidad, el teletrabajo o el trabajo remoto? y ¿cómo se llevó a cabo la comunicación al transmitir información delicada como la misión, la visión, los objetivos, los valores o la ética de la empresa?

## 2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

El término Sociedad de la Información refiere, según Castells (1999; 2006), al surgimiento de una nueva estructura social, una era que facilita el comercio y la organización de la producción a escala global. Lo que propicia de forma acelerada nuevas formas de interacción, interconexión y comunicación. Para el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones colombiano, sociedad de la información es aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel importante en las actividades sociales, culturales y económicas. Debe estar centrada en la persona, ser integradora y orientada al desarrollo, de manera que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento. De esta forma, las personas, las comunidades y los pueblos podrán emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida.

La era de la información (también conocida por algunos como la era digital) se refiere a que la información se mueve más rápido debido a los diferentes desarrollos tecnológicos desde los años 90 del siglo pasado. Consideramos que, aunque la pandemia sí generó un desafío, muchas organizaciones y la misma sociedad ya estaban tocando, de alguna manera, esos temas o entrando en estos ámbitos. Las empresas cuya actividad se desarrollaba en forma presencial y nunca se habían planteado la virtualidad, a raíz de la pandemia se dieron cuenta que esta podía funcionar si se implementaba adecuadamente.

El reto, realmente, es que, sin importar su tamaño y siendo las organizaciones pequeños mundos únicos e irrepetibles, las organizaciones debían buscar esa efectividad en la virtualidad. Había que conseguir que

toda la plantilla colaborase para conseguir el objetivo común, desarrollando habilidades tanto interpersonales como técnicas.

Una de las habilidades esenciales que deben poseer quienes dirigen una empresa es la gestión de la comunicación interna. Esta habilidad es de gran importancia para la empresa, ya que permite la transmisión de información crítica, la coordinación y la toma de decisiones efectiva para el desarrollo de las actividades. Dada la importancia de la comunicación efectiva entre los empleados, la dirección de empresas es un trabajo complejo que requiere capacidades técnicas como interpersonales. Por consiguiente, los líderes deben adquirir habilidad para liderar e inspirar a sus equipos con el fin de convertir los recursos en bienes o servicios.

El saber hacer en entornos digitales es un recurso intangible sin el cual parece muy difícil para una organización subsistir en los mercados del siglo XXI. Por el contrario, una entidad cuyo personal utiliza con soltura todas las herramientas que los avances tecnológicos han puesto a su alcance tiene una ventaja competitiva considerable. Las competencias digitales parecen ser, cada vez más, requeridas por todo tipo de empresas. (Iniesta-Alemán et al., 2020, p. 156).

### 3. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Los líderes empresariales deben proporcionar las políticas y principios de la empresa a todos los niveles de la organización. Ello implica el desarrollo de una comunicación eficiente para que el trabajador conozca y se adhiera a los protocolos establecidos. De esta forma, se consigue un ambiente de trabajo más armonioso y ético.

Una comunicación abierta y transparente produce una mejora en las relaciones personales y un incremento en la confianza en la organización. También es crucial mantener relaciones sólidas con las demás partes interesadas (*stakeholders*); clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general. Por ello, es fundamental estar perfectamente coordinados y cohesionados dentro de una estrategia de comunicación.

La comunicación efectiva se conoce porque no genera dudas o posibles diferentes interpretaciones al receptor al escuchar la información, logra

transmitir el mensaje de manera clara y precisa. Esto permite una interacción fluida y una comprensión mutua entre emisor y receptor.

La comunicación bidireccional es una comunicación en la cual se lleva a cabo un *feedback* constante entre receptor e interlocutor, donde las dos partes son parte importante y relevante de la comunicación teniendo la misma categoría. La gran diferencia entre la comunicación que muchas compañías ejercían y la comunicación bidireccional es la constante retroalimentación que hay entre las partes y que las mismas partes aceptan esta condición.

Las competencias digitales son un recurso intangible esencial en cualquier empresa que quiera sobrevivir en las actuales circunstancias. El ahorro en costes y la eficiencia en la gestión están íntimamente vinculadas con el uso de la tecnología. Y, precisamente por ello, es un valor exigible en todo su personal, en mayor o menor intensidad. Quien no disponga de un nivel medio de competencias digitales corre un riesgo cierto de quedar aislado del mercado de trabajo en un mundo cada vez más tecnológico y cambiante. (Inieta-Alemán et al., 2020, p.169)

La virtualidad se volvió habitual. Y no solo debido a la contingencia sanitaria vivida, sino por la aceleración observada en el entorno mundial. Las nuevas generaciones están caracterizadas por tener una interacción constante con los medios y avances tecnológicos.

#### 4. TELETRABAJO

A finales del siglo XX ya se hablaba de la necesidad de que las organizaciones y los puestos de trabajo fuesen flexibles, siempre sin perder su identidad como empresa. Por lo tanto, muchas empezaron a considerar horarios y puestos de trabajo más abiertos, llegando inclusive a permitir el teletrabajo.

El teletrabajo es un término genérico que cubre un gran número de formas de trabajo, de modos de organización o de tareas propiamente dichas. Según Gontier (1995), lo que crea el vínculo entre dichas labores es la transmisión de la información en tiempos reales, en general por medios telemáticos. Sin embargo, se entiende como una simple modalidad de trabajo en la que gran parte de la actividad laboral se realiza

desde una ubicación diferente de las instalaciones de la empresa u oficina, utilizando tecnología de información y comunicación. El teletrabajo puede definirse como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones -como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio— para trabajar fuera de las instalaciones del empleador

Aunque para otros autores el teletrabajo va mucho más allá de lo puramente tecnológico ya que “se define como toda una nueva cultura del trabajo, con sus efectos sociales, políticos y éticomorales” (Gálvez y Tirado, 2009, p. 163). Es, asimismo, “un tipo de lógica o dispositivo que resignifica las prácticas que despliegan los/as teletrabajadores y que conducen a la creación de nuevos significados de lo profesional y de la compatibilización con la vida doméstica, familiar y personal” (Gálvez, 2020, p. 7). El teletrabajo implica, en cierta manera, un trabajo por objetivos basado en la confianza y la rendición de cuentas, pero no en un control férreo del teletrabajador o la teletrabajadora (Castro-Martínez et al., 2022).

Los cambios estructurales en la economía mundial se relacionan con el incremento de la capacidad de proceso y almacenamiento de información y con la ruptura de las fronteras entre “lo físico, el ordenador o el servidor y los bites de información, que tiende a difuminarse en un universo digital, por cuanto ya no estamos limitados por del mundo físico” (Martínez, 2017). Y los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de estas nuevas tecnologías y de los nuevos canales de comunicación, han sido determinantes (Subiela, 2013) para la aparición de nuevos perfiles profesionales. (Iniesta-Alemán I. , 2019, pág. 62)

## 5. COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TELETRABAJO

La comunicación interna en una empresa es fundamental para su buen funcionamiento. Sin ella es casi imposible coordinar labores y cumplir metas y objetivos. Además debe poner en práctica la misión, visión y los valores de la misma. Por eso es clave que esta sea transparente teniendo una vía fluida entre sus miembros ya que una buena comunicación, en cualquier organización o ente, mejora el bienestar de sus integrantes.

Posiblemente, el principal riesgo en la modalidad de teletrabajo es la pérdida de identidad organizacional y la pérdida de sensación de pertenencia de sus trabajadores en la organización. Otros riesgos pueden ser

una mayor cantidad de distracción que puede tener el ser humano en un ambiente diferente a el tradicional dentro de una oficina o lugar definido. Por lo tanto, la comunicación interna de la organización es en este momento cuando se vuelve la protagonista.

Aunque la comunicación interna siempre ha sido relevante en las organizaciones, a raíz de la situación sanitaria presentada en 2020 tomo mayor importancia, ya que era necesario que todos los miembros de la organización, presenciales o no, tuvieran la misma información, la cual fuer entendible, clara y que proyectara los nuevos cambios de cultura y práctica de la empresa, además de mantener lazos de comunicación efectivos, para no generar bajos rendimientos en la actividad.

Los equipos en los que la mayoría o todos los miembros están teletrabajando dependen en gran medida de la comunicación electrónica regular para fomentar la colaboración, la confianza y la transparencia. Las personas que trabajan a distancia se enfrentan a desafíos de comunicación más importantes que los equipos presenciales (Hertel, 2005). Estos desafíos se multiplican con el tiempo, porque cuando los miembros de un equipo pasan cada vez más tiempo trabajando separados, aumenta el grado de separación y aislamiento profesional.

La colaboración de los equipos se erosiona lentamente porque, al comunicarse por medios electrónicos, los trabajadores tienden a compartir menos información con sus colegas y en algunos los casos tienen dificultades para interpretar y comprender la información que reciben. El proceso para brindar comentarios y revisiones tiende a ser menor al que ocurre cuando los equipos están trabajando juntos en el mismo lugar. Los trabajadores y los administradores deben hacer esfuerzos adicionales para asegurar que su comunicación sea eficaz, los mensajes sean claros y para proporcionar un flujo continuo de información.

**Tabla 2.** *Técnicas y herramientas de comunicación interna para potenciar el teletrabajo*

Técnicas	<p>Establecer un archivo centralizado accesible en remoto con toda la información sobre políticas y procesos internos de la organización.</p> <p>Generar un sistema para gestionar las exigencias emocionales y de apoyo para comunicarse con colegas y supervisores de manera directa.</p> <p>Consolidar mecanismos de refuerzo y reconocimiento del trabajo de forma transparente. - Idear canales para intercambiar comentarios significativos e ideas con los compañeros de trabajo y los supervisores.</p> <p>Facilitar la participación en la planificación, el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones.</p> <p>Asegurar la autonomía y el control de las plantillas sobre el propio trabajo en un contexto de gran flexibilidad.</p>
Herramientas	<p>Reuniones virtuales frecuentes usando la imagen en lo posible.</p> <p>Asambleas públicas semanales donde los directivos comunican actualizaciones y responden preguntas de la plantilla.</p> <p>Concursos e iniciativas para acercar a los colaboradores.</p> <p>Programas para conectar a los miembros de la organización como Skype, Gotomeeting, Teams, Zoom, Slack, mensajería instantánea, redes sociales internas...</p> <p>Recursos de capacitación en línea.</p> <p>Subvenciones y costeo de gastos derivados del teletrabajo.</p>

Fuente: elaboración propia en base a OIT (2020),  
Fana et al. (2020) y Budacia y Busuioc (2021).

La pandemia de COVID-19 ha llevado a los empleadores a aumentar considerablemente la interacción con los trabajadores: “nueve de cada diez empleadores (88 por ciento) han aumentado la comunicación sobre consejos de salud y seguridad, mientras que el 84 por ciento ha dado consejos sobre el trabajo desde casa” (Organización Internacional del Trabajo, 2020,p. 10).

Esto demuestra que la comunicación interna en las organizaciones ha tenido que reinventarse, obligando a los departamentos de comunicación o al de recursos humanos a ser más dinámicos, innovadores y creativos. Las plataformas digitales, se volvieron una herramienta casi indispensable en la comunicación interna de las empresas, permitiendo reuniones online para un seguimiento constante y/o avances en



proyectos de la compañía. También se volvieron habituales los grupos o chats (Iniesta-Alemán & Mancho-de la Iglesia, 2020) para tener información de manera inmediata y verídica.

Castro-Martínez (2022) indica que cada organización debe definir en su cultura organizacional la política del teletrabajo para evitar rumores y crisis de imagen. Se han de diseñar campañas multisoporte para preparar a los colaboradores sobre la nueva política, de manera que contribuya a la gestión del cambio a través de información transparente y una comunicación rápida y resolutiva. Además, se debe mantener un flujo comunicativo constante con los teletrabajadores para que no pierdan la conexión con la organización, volviéndose islas independientes. Por lo tanto, la comunicación interna debe tener como punto focal no solo el contenido, sino la frecuencia y el formato en que se emite. Cada organización debe aclarar cuál le queda mejor para su propio funcionamiento. (tabla 1). Tampoco se puede olvidar generar espacios para lúdica y entretenimiento, la conexión entre los colaboradores es necesaria para que se sientan parte de un mismo ente organizacional. Independiente de que el trabajador labore desde un espacio físico o virtual no se puede olvidar que, ante todo, es un ser humano.

### 3. CONCLUSIONES

La pandemia provocó la pérdida momentánea del control por parte de algunos directivos de las empresas. Los problemas de comunicación interna fueron una de las principales razones por las cuales el teletrabajo se aceptó como un mal menor, ante la alternativa de cierre de la actividad empresarial. Sin embargo, algunas organizaciones y empresas desarrollaron fortalezas en comunicación, incluso pasando a tener una comunicación interna más efectiva que la presencial ya que no se mostraron estados de ira o enojo. El entorno de teletrabajo demostró ser equilibrado y positivo, lo que mejoró enormemente la productividad.

La comunicación constante utiliza canales de comunicación virtuales como reuniones en línea, correo electrónico y plataformas de mensajería para mantener los valores de la empresa. Los gerentes y líderes deben servir como ejemplos al comunicar y demostrar valores estos en su

propio trabajo. Para evitar que los empleados se sientan abrumados o abandonados, los gerentes han desarrollado habilidades de comunicación interna con las que aumentar la productividad y fomentar un estado de ánimo positivo.

Para comunicar los valores fundamentales de la empresa, la declaración de valores o misión es el mejor lugar. Este documento debe servir de punto de referencia para que los empleados tomen decisiones y se comporten de acuerdo con estos enunciados. Además, es importante que los gerentes proporcionen retroalimentación constante y reconocimiento a los empleados que demuestren los valores de la empresa en su desempeño laboral. De esta manera, se refuerza la importancia de mantener una cultura organizacional basada en principios sólidos.

Para obtener información sobre el desempeño laboral y el estado actual de las tareas se hizo necesario, en momentos de crisis mundial, implementar líneas de comunicación directas y confiables con todos los empleados. Esas líneas, en muchos casos, se han mantenido pese a renunciar, parcialmente al menos, al teletrabajo.

Durante el proceso de adaptación al teletrabajo es determinante las cualidades únicas que posee cada líder. Y es que, desde el punto de vista de la productividad en el trabajo, se encontró que la productividad proviene de las habilidades tecnológicas que pueden poseer los empleados para realizar sus tareas a través del teletrabajo, y que también deben poseer compromiso y disciplina para ello.

Es muy recomendable, en consecuencia, que las empresas inviertan en la capacitación y actualización constante de sus empleados en todo lo referente a tecnología para garantizar un alto nivel de productividad en el trabajo remoto. Asimismo, es fundamental fomentar una cultura organizacional que promueva la autonomía y la responsabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores.

Lo que se ha aprendido a hacer bien en momentos de gran tribulación no debería caer en saco roto cuando las circunstancias se calman. Si se encontraron formas de comunicación interna eficaces durante la pandemia Covid-19, no tiene sentido, en nuestra opinión, volver a situaciones

en las que esta comunicación, precisamente por ser presencial, incurría en ineficacias y pérdida de tiempo de trabajo. Queda por perfilar, en próximas investigaciones, si el retroceso del teletrabajo respecto al 2020 se debe a causas puramente organizativas o es un temor a la pérdida de control por parte de las personas que dirigen las empresa.

## REFERENCIAS

- Budacia, E. A., & Busuioc, M. F. (2021). The challenges of inside marketing generated by the new context of extended telework. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 15(1), 42-50.  
<https://web.rau.ro/websites/jisom/Vol.15%20No.1%20-%202021/JISOM-SU21-A03.pdf>
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2006). *La Sociedad Red. Una visión global*. Alianza Editorial.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 29-51.  
<https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos (2ª ed.)*. McGraw-Hill Companies.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231343/1/jrc-wplet202011.pdf>
- Galeano, E. C. (1997). Modelos de comunicación. Macchi.
- Gálvez, A. (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*. 13, 1-9.
- Gálvez, A., & Tirado, F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: Mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas*, 8(2), 143-165.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171014434008.pdf>
- Goldhaber, G. M. (1984). *Information strategies: New pathways to management productivity (2ª ed.)*. Ablex Publishing Corporation.
- Gontier, G. (1995). *Le télétravail, vague de fond ou engouement passager*. Centre d'études de l'emploi.

- Hertel, L. (2005). *Modellbildung und Regelung einer lagerlosen Reluktanzmaschine*. Shaker.
- Iniesta-Alemán, I. (2019). The personal and professional brand in the economy of reputation. *IROCAMM- International Review Of Communication And Marketing Mix*, 2(1), 61-73.
- Iniesta-Alemán, I., & Badillo, M. (2021). El estudio de la comunicación en tiempos de la COVID19. *Comunicacion & Methods*.  
<https://doi.org/10.35951/v3i1.113>
- Iniesta-Alemán, I., & Mancho-de la Iglesia, A. C. (2020). Whatsapp como canal de comunicación profesional. En B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar, *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (Vols. Colección Comunicación y Pensamiento, 73, págs. 31-54). Editorial Egregius. <https://bit.ly/35AADwX>
- Iniesta-Alemán, I., Segura-Anaya, A., & Mancho-De la Iglesia, A. (2020). Las competencias digitales como recurso intangible en la empresa. *Prisma Social: revista de investigación* (29), 155-171.
- MINTIC Gobierno de Colombia. (12 de marzo de 2020). Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>
- Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F. C., & Garrido-Moreno, A. (2023). Revisión sistemática de la literatura: conectando la comunicación interna con el *employee engagement* en las organizaciones. *XXXII Jornadas Hispano-lusas de Gestión Científica*. <https://hdl.handle.net/10630/25965>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición. Estimaciones actualizadas y análisis*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743154.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management (3ª ed.)*. Pearson Education.

