


Recibido: 15/02/2022 - Aceptado: 17/03/2022 - Publicado: 31/03/2022

## EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL TELETRABAJO DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19

### THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN TELEWORK MANAGEMENT DURING THE COVID-19 CRISIS

 **Andrea Castro-Martínez:** Universidad de Málaga. España.  
[andreacastro@uma.es](mailto:andreacastro@uma.es)

 **Pablo Díaz-Morilla:** Universidad de Málaga. España.  
[pablodmorilla@uma.es](mailto:pablodmorilla@uma.es)

 **José Luis Torres-Martín:** Universidad de Málaga. España.  
[jltorres@uma.es](mailto:jltorres@uma.es)

#### Cómo citar el artículo:

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y 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*, 55, 29-51.  
<http://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>

#### RESUMEN

Entre los cambios que ha traído consigo la crisis de la COVID-19 muchos afectan a la gestión de las organizaciones. Es el caso de la repentina implantación de las políticas de teletrabajo, que con las medidas de distanciamiento social y los periodos de confinamiento se generalizaron en el periodo más crudo de la pandemia. Esta investigación estudia el papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19 a través de la revisión documental y de entrevistas a expertos. Los resultados indican que la comunicación interna es un elemento de gran importancia para estas políticas y que durante la pandemia se ha puesto de manifiesto su relevancia para mantener alineados a los trabajadores con los intereses de las marcas. Para ejecutarlas, las organizaciones han desarrollado nuevos canales, potenciado la cohesión de los equipos y fomentado la empatía de los líderes y la separación del tiempo laboral y la vida personal. La comunicación con los empleados resulta la piedra angular de estas políticas de teletrabajo, que requieren de la implementación de estrategias y herramientas para facilitar el bienestar y la felicidad de las plantillas que trabajan en remoto. Este trabajo también incorpora recomendaciones para la gestión de la comunicación interna en relación a las nuevas necesidades organizativas surgidas durante este periodo.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica; Comunicación interna; COVID-19; Crisis; Felicidad laboral; Teletrabajo; Felicidad organizacional; Videoconferencia; *Wellbeing*.

## **ABSTRACT**

Among the changes brought about by the COVID-19 crisis, many affect the management of organisations. This is the case of the sudden implementation of teleworking policies, which, together with social distancing measures and periods of confinement, became widespread in the worst period of the pandemic. This research studies the role of internal communication in the management of telework during the Covid-19 crisis through document review and expert interviews. The results indicate that internal communication is a very important element for these policies and that during the pandemic its relevance in keeping employees aligned with the interests of the brands has been highlighted. To execute these policies, organisations have developed new channels, enhanced team cohesion and fostered empathy from leaders and the separation of work and personal life. Communication with employees is the cornerstone of these telework policies, which require the implementation of strategies and tools to facilitate the well-being and happiness of remote workforces. This paper also incorporates recommendations for internal communication management in relation to the new organisational needs arising during this period.

**Keywords:** Strategic communication; Internal communication; COVID-19; Crisis; Happiness at work; Telework; Organizational happiness; Video conference; wellbeing.

## **A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DO TELETRABALHO DURANTE A CRISE COVID-19**

### **RESUMO**

Dentre as mudanças que a crise do COVID-19 trouxe, muitas afetam a gestão das organizações. É o caso da implementação repentina de políticas de teletrabalho, que com medidas de distanciamento social e períodos de confinamento se generalizaram no período mais severo da pandemia. Esta pesquisa estuda a função da comunicação interna na gestão do teletrabalho durante a crise do Covid-19 por meio de revisão documental e entrevistas com especialistas. Os resultados indicam que a comunicação interna é um elemento de grande importância para essas políticas e que durante a pandemia ficou clara sua relevância para manter os trabalhadores alinhados aos interesses das marcas. Para executá-los, as organizações desenvolveram novos canais, reforçaram a coesão da equipe e fomentaram a empatia entre os líderes e a separação entre o tempo de trabalho e a vida pessoal. A comunicação com os colaboradores é a pedra angular destas políticas de teletrabalho, que exigem a implementação de estratégias e ferramentas que facilitem o bem-estar e a felicidade dos colaboradores que trabalham remotamente. Este trabalho também incorpora recomendações para a gestão da comunicação interna em relação às novas necessidades organizacionais surgidas neste período.

**Palavras-chave:** comunicação interna; teletrabalho; crise; COVID-19; comunicação estratégica; felicidade no trabalho; bem-estar; felicidade organizacional; Videoconferência.

## 1. INTRODUCCIÓN

La aparición de la Covid-19 ha tenido una gran repercusión a nivel global en aspectos tan evidentes como los indicadores sanitarios (Andrikopoulos y Johnson, 2020), la mortalidad (Michelozzi et al., 2020) o las economías nacionales (Baker et al., 2020). Pero el impacto de la crisis a nivel micro tampoco ha resultado menor, puesto que las medidas de distanciamiento y aislamiento impactaron en aspectos tan dispares como la forma de relacionarse con los demás (Sheth, 2020; Castro-Martínez et al., 2020) o la vida laboral (Vaziri et al., 2020).

En contextos de crisis sanitarias la gestión estratégica de la comunicación constituye una herramienta fundamental no solo para controlar los brotes infecciosos (World Health Organization [WHO], 2005), sino para manejar la percepción que la población tiene del riesgo (De Sa et al., 2009) y los sentimientos (Stajnovic, 2015) a los que debe enfrentarse. En el caso de la Covid-19 la comunicación aún cobra más importancia al producirse una situación de infodemia (Allahverdipour, 2020), por lo que las organizaciones se vieron obligadas a reforzar sus estrategias comunicativas (Castillo-Esparcia et al., 2020) para no perder el control ante un panorama al que no se habían enfrentado nunca.

De allí que, esta investigación pone el foco en la importancia de la comunicación corporativa para enfrentar una crisis sobrevenida que obliga a las empresas a adoptar medidas no previstas. En concreto se centra en el factor de éxito que la comunicación interna supone con relación a la implementación repentina del teletrabajo durante la pandemia.

### 1.1 La felicidad laboral y su relación con la comunicación interna

Habitualmente los indicadores económicos se emplean como únicos aspectos a monitorizar para medir la prosperidad; sin embargo, organismos internacionales como la ONU (2017), la OCDE (2020) y la Comisión Europea (2011) han señalado que se deberían tener presentes otros elementos como el bienestar o la felicidad en el trabajo, también llamada HAW (Fisher, 2010; de Waal, 2018; Warr y Nielsen, 2018). Es una situación que se replica en el tejido empresarial, donde gran parte de las organizaciones fijan sus objetivos en cifras y restan importancia al valor de intangibles como su fuerza de trabajo. En el mundo laboral la precariedad y el sufrimiento de los trabajadores se han convertido en una situación generalizada (Girard, 2009; Durand, 2000), pues los riesgos psicosociales como el estrés, la ansiedad y las enfermedades profesionales se han extendido hasta convertirse en un problema de la sociedad actual (Gil-Monte, 2012; Schaufeli y Salanova, 2002).

Tener presente el bienestar y la felicidad de los miembros de una organización es una tendencia al alza (Beau, 2019; Najeh, 2019), aunque son políticas que están lejos de generalizarse (Dejours, 2020). No obstante, hay estudios que inciden en el modo en que estas políticas benefician a las empresas, ya que promueven aspectos como la alineación de la plantilla, el *employer branding* o la eficiencia (Van Riel, 2012; Tanwar y Prasad, 2016; Cuenca y Verazzi, 2018; Díaz-Soloaga, 2019). Uno de los elementos más relevantes en las medidas para fomentar el bienestar y el HAW es

la comunicación interna (Porath y Spreitzer, 2016; D'Almeida y Libaert, 2018; Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019), que actúa como eje para lograr la fidelización, la cohesión, la creatividad, la innovación y la productividad (Verčič y Vokić, 2017; Lalić et al., 2020; Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021).

La crisis de la Covid-19 ha puesto de manifiesto problemas vinculados al mundo laboral, como la conciliación (Duran, 2020) o la desconexión digital (Trujillo, 2020), y en muchos casos ha servido también a los trabajadores y trabajadoras para reordenar sus prioridades (Rodríguez, 2021). Esto ha sucedido también con el teletrabajo, debido a que los desafíos en términos de comunicación a los que se enfrentan los equipos son más importantes que los de los escenarios presenciales y se incrementan con el tiempo por el aislamiento y la separación (Hertel et al., 2005).

## 1.2 Una aproximación al concepto de teletrabajo

El teletrabajo se podría definir como una actividad laboral que “combina el uso de las tecnologías de la comunicación e información -TIC- con el concepto de flexibilidad en cuanto al método de organización del trabajo en relación al lugar y horario del mismo” (Culqui y González, 2016, p. 96). El factor tecnológico es capital para “la digitalización de los procesos empresariales y de las herramientas de trabajo”; asimismo, “las aplicaciones digitales de videollamada y reuniones han facilitado las comunicaciones entre empresas, empleados y clientes. La implementación del teletrabajo ha hecho casi obligatorio el uso de estas herramientas para llevar a cabo el trabajo diario” (EUDE Digital y Cool Tabs, 2020). Por su parte, Santillán recoge los términos en los que la Organización Mundial del Trabajo se refiere a esta modalidad de empleo: “el teletrabajo integrado con la tecnología hace posible esta ‘separación laboral’ facilitando la comunicación en los diferentes niveles de una compañía” (2020, p. 4).

Pero el teletrabajo va mucho más allá de lo puramente tecnológico: “se define como toda una nueva cultura del trabajo, con sus efectos sociales, políticos y ético-morales” (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).

Antes de la irrupción de la COVID-19, “el teletrabajo no tenía apenas implantación en España, llegando a un 6,7% de las personas trabajadoras en 2017”, mientras “tan solo el 4,9% de los convenios colectivos firmados en 2019 recogían esta modalidad de prestación de servicios” (Ruiz, 2021, p. 12).

## 2. OBJETIVOS

Este trabajo se enmarca en el campo de estudio de las relaciones públicas y la comunicación interna (Smith y Mounter, 2008; Welch y Jackson, 2007) como recursos estratégicos (Kitchen y Daly, 2002; Kang y Sung, 2017). Se centra en la crisis de la Covid-19 y en la repercusión que tuvo para las organizaciones en términos de reorganización de sus actividades, ya que en muchos casos tuvieron que poner en marcha programas de trabajo a distancia.

En este sentido, el objetivo general consiste en determinar el rol de la comunicación interna en relación a la implementación del teletrabajo durante la pandemia. Además, como objetivos secundarios se establecen: analizar la importancia de la comunicación interna como soporte del teletrabajo; describir las estrategias empleadas por las organizaciones para comunicarse con sus plantillas mientras trabajaban fuera de las sedes corporativas; identificar si existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción de las plantillas en lo que concierne al teletrabajo.

### **3. METODOLOGÍA**

Se trata de una investigación descriptiva cuyo diseño metodológico se configura bajo un enfoque cualitativo que aplica dos herramientas para la recolección de datos. En primer lugar, se realiza una revisión documental exhaustiva de material profesional, institucional y académico publicado sobre las prácticas del teletrabajo durante la pandemia.

En segundo lugar, se realizan entrevistas semiestructuradas a expertas y expertos en comunicación interna y en gestión organizacional y dirección de empresas. El perfil de estos 5 expertas y expertos se distribuye entre investigadores y académicos, consultoras de comunicación y relaciones públicas, *dircoms* y gestores corporativos. Las entrevistas se realizaron por medios telemáticos durante enero y febrero de 2022. Los cuestionarios se estructuraron en varios bloques y abordaron temas como la gestión de la comunicación interna en relación al teletrabajo, las herramientas más adecuadas en este contexto, el efecto que pueden tener en el compromiso, la felicidad y el bienestar de las plantillas o recomendaciones para su implementación.

### **4. RESULTADOS**

El teletrabajo, en la etapa previa a la pandemia, se caracterizaba por su escasa implantación: "muchas empresas se encontraban reticentes a la incorporación del teletrabajo tal y como lo exigió la pandemia por temor a la pérdida de compromiso, de cultura interna y por no poder ofrecer la infraestructura tecnológica para su correcta implementación" (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

Pero la situación epidemiológica forzó a las empresas a una transición de las rutinas laborales al entorno virtual: "ha sido un 'tsunami de adaptación' en todos los sentidos, porque de un día a otro debimos aprender de plataformas y herramientas tecnológicas para desarrollar nuestras actividades" (experto/a 5, comunicación personal, 10 de febrero de 2022). En este tránsito la comunicación interna "era parte fundamental de las organizaciones para acompañar el proceso de adaptación de cada colaborador y entender que cada uno vive una realidad diferente" (experto/a 4, comunicación personal, 7 de febrero de 2022). Este proceso, precipitado en muchos casos, no ha estado exento de dificultades que aún se tratan de solventar: "los costos de la crisis de liderazgo interna y la falta de rutina comunicativa organizada están siendo abordados, porque fueron emergentes de esta nueva cultura de trabajo" (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022). No obstante,

estos obstáculos no parecen suponer freno a la expansión del teletrabajo: “cada día escucho más que las empresas, en especial grandes corporativos, (...) envían a sus ejecutivos a trabajar desde casa” (experto/a 1, comunicación personal, 1 de febrero de 2022).

En España, con el confinamiento y “la recomendación de dar prioridad, siempre que la situación lo permitiera, a la forma organizativa de prestación de servicios denominada teletrabajo y/o trabajo a distancia (Real Decreto Ley 463/2020, de 14 de marzo)” (Ruiz, 2021, p. 11), las cifras del teletrabajo se incrementaron exponencialmente: “mientras que un 24,2% de los hombres ha comenzado a teletrabajar por la pandemia, esta cifra se eleva a un 37,3% para las mujeres” (Rimbau-Gilabert, 2020, p. 1). Pero la precipitada forma en la que se implementó el teletrabajo durante esta crisis “ha estado desprovista de un marco normativo claro que fijara condiciones relativas a la prestación de servicios en una modalidad organizativa modernizadora y para la que ni la empresa ni las personas estaban adaptadas” (Ruiz, 2021, p. 16). Según la OCDE (2021), a nivel global la tasa de teletrabajo se incrementó aunque con diferencias por países, sectores y tipología de las empresas (tabla 1). El perfil de los teletrabajadores es el de “personas de entre 35 y 65 años y trabajadores con formación universitaria”; no obstante, “un análisis de las características intrínsecas de cada ocupación permite estimar que el 30% de los ocupados podría teletrabajar, al menos ocasionalmente, por lo que aún existe un amplio margen de mejora en el uso de esta modalidad de trabajo” (Anghel et al., 2020, p. 0). Asimismo, destaca “la homogeneidad interna de esta categoría de trabajadores en cuanto a nivel de estudios y composición ocupacional” (Brussevich et al., 2020; Gottlieb et al., 2020; Di Pasquale et al., 2021, p. 56).

**Tabla 1.**

*Datos sobre implantación del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19.*

Teletrabajo durante la COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Australia, Francia y el Reino Unido, el 47% de los empleados teletrabajaron durante los cierres en 2020. En Japón, donde no hubo cierre nacional, el teletrabajo aumentó del 10% al 28% entre diciembre de 2019 y mayo de 2020.</li> <li>- Las mayores tasas de teletrabajo, cercanas al 50%, se produjeron en industrias altamente digitalizadas y en servicios financieros.</li> <li>- Las grandes empresas apostaron por el teletrabajo más que las pequeñas organizaciones.</li> <li>- Los trabajadores más cualificados fueron más propensos al teletrabajo. En EEUU los empleados con máster o doctorado teletrabajaron 15 veces más que los de menor formación.</li> <li>- En la mayoría de países las tasas de teletrabajo fueron mucho más altas para las mujeres, con menores diferencias en Dinamarca, Suecia y Reino Unido.</li> </ul>

**Fuente:** OCDE (2021, p. 1)

Las principales ventajas del teletrabajo (Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Junta de Andalucía, 2010) consisten en el aumento de la productividad, de la racionalización del trabajo al fijar las metas por objetivos y una mayor conciliación, flexibilidad y autoplanificación; no obstante, también conlleva riesgos: falta de comunicación con los pares y aprendizaje mutuo, peligro de aislamiento, mayor disponibilidad, autoexplotación y dificultad para separar trabajo y vida privada. Entre los efectos positivos del teletrabajo, “está generando otros paradigmas empresariales e incluso beneficiando a zonas rurales y a personas que por sus circunstancias

personales tendrían difícil acceso a un puesto de trabajo presencial” (Ruiz, 2021, p. 17). De la misma forma, “los trabajadores de organizaciones que favorecen la integración entre la vida laboral y familiar tienen más satisfacción con el trabajo y más altos niveles de bienestar físico y emocional” (Paris, 2011, p. 75).

Este hecho ha sido corroborado por los expertos consultados, quienes señalan en las opiniones recabadas que: “ahora, los beneficios percibidos del teletrabajo son altos, sobre todo por haber sorteado en buena medida el gran volumen de trabajo (del inicio de la pandemia) y, luego, por empezar a disfrutar algo más de tiempo disponible” (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022). Otras ventajas del teletrabajo han consistido en que “se han logrado ahorros importantes (menos movilidad y gastos), además de que el autoaprendizaje y la autogestión han sido elementos sustanciales para el cumplimiento de objetivos” (experto/a 5, comunicación personal, 10 de febrero de 2022).

No obstante, las opiniones sobre el teletrabajo contienen igualmente un importante sesgo de género. Varios condicionantes afectan a las expectativas positivas que tienen las mujeres ante esta realidad: “la edad de los hijos, el trabajo de sus parejas, ciertas características de personalidad y la relación con los pares y superiores, juegan un rol fundamental en la satisfacción laboral que esperaban al elegir el teletrabajo para conciliar sus roles” (Paris, 2011, p. 75). La pandemia no ha venido a mejorar la situación de las mujeres ante el teletrabajo, ya que se han acentuado las desigualdades de género (Di Pasquale et al., 2021). Al respecto, los expertos manifiestan opiniones diversas. Los más halagüeños creen que el teletrabajo “hizo que haya más colaboración de padre y madre respecto del cuidado y la atención de los niños. No se puede generalizar, pero acercó más a los padres a la realidad del hogar y del cuidado de los niños” (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022); asimismo, algunos reconocen que el teletrabajo “puede afectar directamente al desempeño y crecimiento profesional” de las mujeres y que, para evitarlo, “se debe fortalecer la creencia de que la responsabilidades del hogar están y deben estar totalmente compartidas” (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022).

A todo esto, es importante señalar que, el nuevo paradigma laboral, surgido a raíz de la evolución tecnológica y precipitado por la pandemia, ha forzado a las empresas a “reordenar la concepción de muchas situaciones. Entendimos y valoramos aspectos que antes no considerábamos. La pandemia generó la reestructura del mundo corporativo” (experto/a 4, comunicación personal, 7 de febrero de 2022). Esto se debe a que “no solo se trata de una evolución en el ámbito de los medios tecnológicos, también de las personas que forman parte de ella, y es aquí precisamente donde radica el mayor desafío” (Bergeruelo, 2020, p. 107).

Este proceso “abarca la innovación en los modelos de negocios, la optimización de la formación y capacitación del recurso humano”; de la misma forma, “la optimización del flujo de los materiales al operar por procesos y no por funciones, la optimización del flujo de la información y más importante, la transformación de los datos en conocimiento” (Díaz y Ramírez, 2020, p. 1).

Este contexto de crisis ha revelado otros aspectos interesantes en cuanto a flujos de trabajo y relación con el entorno de las empresas: "se apoyaron en la buena voluntad de sus colaboradores, y ahí notaron si había o no *engagement*" (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022). En cuanto a las plantillas, "al principio mucha incertidumbre por su trabajo en sí, sus actividades, roles, procesos. Luego por el futuro de esa actividad en su empresa o de la empresa en el mercado. Después llegó un proceso de adaptación lento, pero incremental" (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022). Para sus clientes, en cambio, esta transformación ha sido aún más complicada: "la sensación que manifestaban tener al perder de vista y de control a sus colaboradores de una semana a la otra y no tener herramientas digitales confiables para hacer ese control" (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022).

Los beneficios del teletrabajo dependen de la autonomía de la que dispongan las plantillas, pero deben partir de "una cultura de confianza y compasión, dos rasgos clave que los líderes deben desarrollar" (Bérestégui, 2021, p. 1). En este sentido cabe resaltar que el uso de *software* de supervisión y control de los empleados remotos puede resultar contraproducente al conllevar un impacto negativo y una pérdida de confianza en la dirección por parte de las plantillas (McParland y Connolly, 2020).

Para algunos empleados trabajar en casa durante la pandemia produjo un aumento en su satisfacción y productividad (Fana et al., 2020); sin embargo, entre las consecuencias psicosociales de esta modalidad destaca que fragiliza los vínculos sociales y aísla a las personas en sus espacios privados. En efecto, el teletrabajo exalta las individualidades y difunde el mensaje de que el éxito depende de uno(a) mismo(a) y de la capacidad de producir en cualquier condición socio-psico-laboral y ambiental (Bard Wigdor y Bonavitta, 2021, p. 18).

Estos autores mencionan como otra transformación provocada por esta modalidad laboral "la gestión del tiempo de las(os) trabajadoras(es), produciendo un efecto de difuminación de los límites temporales en que se debe dedicar al trabajo y promoviendo una jornada laboral permanente y constante" (Bard Wigdor y Bonavitta, 2021, p. 18). De hecho, "hay una razón de suma importancia para considerar el conflicto trabajo-familia como un riesgo psicosocial laboral relevante y con repercusiones acusadas: ambos ocupan elementos centrales de la identidad de la persona actual y ocupan mayoritariamente el uso del tiempo disponible" (Moreno y Báez, 2010, p. 45). Los expertos inciden en estos riesgos: "cantidad de horas abocadas al trabajo, inequidad en el *work life balance*, cortes de conexión (...), corte entre una reunión y la siguiente para evitar *burn outs*" (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022). Otros consideran que "no todos los roles pueden disfrutar el teletrabajo. No es para todas las personalidades. (...) Uso de recursos propios del trabajador, sin ser reconocido en muchos casos" (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022). Se destaca que aún existe cierto apego a la presencialidad en algunos sectores de las plantillas: "algunos (...) han dicho que extrañan estar cerca de las personas e interactuar" (experto/a 1, comunicación personal, 1 de febrero de 2022). Para matizar estos efectos perniciosos del teletrabajo se proponen una serie de recomendaciones (tabla 2):



**Tabla 2.**

*Recomendaciones para matizar los efectos del teletrabajo*

Propuestas para implementar el teletrabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitación de las exigencias de la carga de trabajo, su intensidad y del tiempo para realizarlo, en especial en los proyectos por objetivos. Han de gestionarse los picos de trabajo y las pausas de descanso, que han de contemplarse.</li><li>- Que las reglas del juego normativo marquen cuándo y de qué manera se puede hacer teletrabajo. Transparencia en las condiciones del teletrabajo. Se pide que los/as compañeros/as de trabajo y superiores/as tengan información clara sobre los horarios de teletrabajo.</li><li>- Confianza de los/as superiores/as en el teletrabajo como forma de organización laboral.</li><li>- Dar sentido a las tareas para que los/as empleados/as perciban la utilidad, el valor y el contenido de su trabajo: equilibrio en la asignación y reconocimiento de las tareas realizadas a distancia, que tienen el mismo valor que las presenciales, comunicando la utilidad de las tareas logradas.</li><li>- Generar un plan de gestión del cambio para facilitar la implementación del teletrabajo que incluya capacitación de los directivos y mandos intermedios para asegurar un correcto liderazgo, supervisión y acompañamiento de las plantillas.</li><li>- Fomentar la organización temporal y espacial de las plantillas y potenciar la autodisciplina para cumplir esa organización con el fin de evitar interferencias entre lo laboral y lo personal.</li><li>- Evitar la aparición de inseguridades y desmotivación en la plantilla fomentando el contacto continuo y el reconocimiento, así como estableciendo unas condiciones justas respecto al trabajo real que desempeña cada uno en términos no sólo de remuneración económica, sino de aspectos como el horario, la carga de trabajo, la ubicación o las oportunidades de promoción, tal y como se haría en un contexto de trabajo presencial.</li><li>- La organización debe asegurar que dispongan de un espacio de trabajo adecuado en casa y de todos los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios.</li><li>- que hombres y mujeres se acojan paritariamente al teletrabajo.</li><li>- que los diferentes estamentos de la organización se acojan a la modalidad del teletrabajo.</li></ul>

**Fuente:** Pérez y Gálvez (2009, pp. 74-75), OIT (2020a), Mutua Universal (2020, pp. 23-25) y Shipman et al. (2021).

Desde esta perspectiva, la OIT (2011) señala la capacidad de gestionar la comunicación como una de las claves para incrementar el éxito del teletrabajo, por lo que durante la crisis de la COVID-19 los empleadores han potenciado las interacciones con sus plantillas. Según datos de WorldatWork (2020), el 88% ha aumentado la información sobre salud y seguridad, el 84% ha aconsejado sobre el trabajo desde casa y el 76% sobre la gestión de la plantilla en remoto. Además, muchas empresas han incidido en crear ocasiones para lograr conexiones informales entre sus miembros, normalmente extendiendo práctica anteriores -como interacciones sociales *online*, actividades en línea para los hijos de los colegas o interesarse por la situación personal de los pares-, y reducir así el aislamiento y la ansiedad (OIT, 2020b).

En la configuración de las comunicaciones corporativas formales han de tenerse presentes dos niveles (Mutua Universal, 2020, p. 23-25): el formal general de la organización hacia todos sus públicos internos, tanto si teletrabajan como si no, y el de la supervisión directa, que debe centrarse en el respaldo del liderazgo y la confianza con los mandos intermedios. La persona que ejerza ese rol debe actuar como impulsora, coordinadora, facilitadora y líder.

Los expertos señalan que la comunicación interna debe gestionarse con "flexibilidad, empatía, escuchar a clientes y colaboradores, readaptar o reinventar el

departamento de Recursos Humanos” (experto/a 1, comunicación personal, 1 de febrero de 2022). De igual forma, creen que debe: dar a conocer las herramientas, estar atenta a las nuevas habilidades que hay que desarrollar, a la escucha en un periodo transicional, hacer foco en la no pérdida de cultura a pesar de la distancia, ser muy clara en términos de focos (objetivos de negocio) para que los colaboradores no pierdan el rumbo, ser ordenada en términos de comunicaciones (menos es más, porque los canales de comunicación se redujeron). Estar atenta a los indicadores (de participación, de productividad, de absentismo, etc.) y actuar en consecuencia (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

También recomiendan “la generación de espacios de comunicación digitales que garanticen el relacionamiento, el *feedback* y el trabajo colaborativo y en equipo” (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022) valiéndose de las herramientas “digitales, las colaborativas (...), aquellas que les permiten acceder a nuevos conocimientos, de aplicación inmediata” (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

En este sentido, los responsables de la comunicación interna deben “mantener una comunicación directa con dirección, cambiar la experiencia del empleado o replantearla” (experto/a 1, comunicación personal, 1 de febrero de 2022), así como “generar espacios que integren a nuestros equipos de trabajo con una mirada unificadora hacia los pilares de la cultura organizacional y ofrecer las mejores experiencias para que los colaboradores se sientan comprometidos” (experto/a 4, comunicación personal, 7 de febrero de 2022). Por último, el aspecto formativo se antoja fundamental para su mejora: “la formación en comunicación, principalmente de los/as líderes, fortalece la comunicación interna” (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022). Así, los directivos desempeñan un rol clave “para garantizar el bienestar psicológico de los trabajadores al comunicar regularmente la situación actual de la organización, las proyecciones salariales, los incentivos y las condiciones de empleo” (OIT, 2020a, p.22).

Por todo ello, en el diseño de las comunicaciones resulta importante el contenido, la frecuencia y el formato y cada organización debe encontrar los mecanismos que mejor se adapten a sus equipos (tabla 3). En términos generales, emplear durante la pandemia de forma combinada videollamadas informales con “pausas de café virtuales, almuerzos o actividades de intercambio de experiencias entre equipos ha demostrado un efecto positivo en el bienestar de los trabajadores, su sentido de pertenencia a la organización y la confianza mutua” (OIT, 2020a, p.22).

**Tabla 3.**

*Técnicas y herramientas de comunicación interna para potenciar el teletrabajo*

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un archivo centralizado accesible en remoto con toda la información sobre políticas y procesos internos de la organización.</li> <li>- Generar un sistema para gestionar las exigencias emocionales y de apoyo para comunicarse con colegas y supervisores de manera directa.</li> <li>- Consolidar mecanismos de refuerzo y reconocimiento del trabajo de forma transparente.</li> <li>- Idear canales para intercambiar comentarios significativos e ideas con los compañeros de trabajo y los supervisores.</li> <li>- Facilitar la participación en la planificación, el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones.</li> <li>- Asegurar la autonomía y el control de las plantillas sobre el propio trabajo en un contexto de gran flexibilidad.</li> </ul>
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones virtuales frecuentes usando la imagen en lo posible.</li> <li>- Asambleas públicas semanales donde los directivos comunican actualizaciones y responden preguntas de la plantilla.</li> <li>- Concursos e iniciativas para acercar a los colaboradores.</li> <li>- Programas para conectar a los miembros de la organización como Skype, Gotomeeting, Teams, Zoom, Slack, mensajería instantánea, redes sociales internas...</li> <li>- Recursos de capacitación en línea.</li> <li>- Subvenciones y costeo de gastos derivados del teletrabajo.</li> </ul>

**Fuente:** Eurofound (2020), OIT (2020b), Fana et al. (2020) y Budacia y Busuioc (2021)

Actualmente, existen una serie de recomendaciones en términos estratégicos para la gestión de la comunicación interna en relación con el teletrabajo (OIT, 2020a; Mutua Universal, 2020; OIT, 2020b; Horlait y Lambotte, 2021) y entre ellas se encuentran:

- Clarificar el rol de los empleados/as y las expectativas sobre ellos para evitar conflictos derivados de la falta de diálogo.
- Explicar las normas sobre comunicación en el contexto virtual, que pueden incluir indicaciones sobre tiempos de respuesta, extensión y nivel de detalle de los mensajes, tono y estilo de la redacción o permisibilidad y uso del humor para evitar malentendidos.
- Informar sobre los canales de comunicación ascendente y el mejor método y horario para emplear cada uno de ellos según la prioridad y urgencia de la situación a abordar.
- Incorporar a la comunicación aspectos sociales del trabajo para continuar en el entorno *online* los vínculos e interacciones que se daban en el espacio convencional, pero encuadrar estas propuestas en el horario formal de trabajo para no interferir en el tiempo personal.
- Ofrecer distintas herramientas de comunicación y permitir que las plantillas usen las que más se adapten a sus preferencias y necesidades.
- Detectar sesgos en los procesos comunicativos para mejorar la recepción de los mensajes y la interacción de los equipos. Así hay que identificar la frecuencia y

El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

calidad de las comunicaciones o la ausencia de ellas entre miembros de la organización.

- Construir una red de apoyo y escucha para que los/as líderes puedan mostrar su empatía, reconocer el estrés y que las plantillas se sientan libres de expresar sus preocupaciones y dificultades.

Con respecto al nivel de fidelización, compromiso y bienestar de las plantillas, “la pandemia nos dio un panorama diferente, lo que nos hizo replantearnos muchas cosas en lo personal y profesional” (experto/a 1, comunicación personal, 1 de febrero de 2022). Los expertos opinan que “los modelos híbridos (de trabajo presencial y teletrabajo) permiten una elección a la plantilla, que antes no era una opción, por lo que sí hay impacto en la felicidad” (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022). Pero esa afectación al nivel de felicidad laboral se producirá “en la medida en que las organizaciones establezcan políticas institucionales para generar condiciones de respeto y confianza entre su personal”; así, “sería posible provocar mejores ambientes de trabajo y contribuir a un clima de felicidad” (experto/a 5, comunicación personal, 10 de febrero de 2022). El papel de la comunicación interna como parte de la cultura corporativa resulta capital al fundamentar la confianza en entornos remotos a través de diversas estrategias (tabla 4) ya que se ha comprobado que los empleadores que han comunicado de manera rápida, clara y abierta a los trabajadores los procesos y posibles riesgos de la pandemia, y los han apoyado en todos los aspectos del teletrabajo, se han beneficiado de una fuerza laboral altamente motivada, un mayor nivel de confianza y un efecto positivo en la cultura organizativa a largo plazo. La confianza mantiene unidos todos los aspectos del teletrabajo. (...) El teletrabajo no puede ser efectivo sin ella (OIT, 2020a, p.21).

Sin embargo, en los casos en los que el teletrabajo ha conllevado un aumento de responsabilidades, no se disponía de un ambiente adecuado para la actividad profesional y no se han facilitado por parte de la empresa herramientas para desarrollarlo, los niveles de felicidad laboral se han visto afectados de modo negativo (de los Ángeles et al., 2021).

**Tabla 4.**

*Recomendaciones para mantener la confianza en periodos de teletrabajo*

Estrategias de refuerzo de la confianza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados deben contar con libertad y autonomía para tomar decisiones sin necesariamente involucrar a muchos colegas y sin miedo a represalias pese a los posibles errores.</li> <li>- Evitar la microgestión de los procesos clarificando desde el inicio qué se espera y en qué plazo de cada miembro de la organización.</li> <li>- Potenciar la cultura y fomentar que los empleados sean embajadores de marca a través de la organización de eventos lúdicos.</li> <li>- Contribuir al mantenimiento en línea de estructuras informales como grupos de recursos o de afinidades para empleados.</li> <li>- Establecer canales de comunicación claros y precisos que permitan la retroalimentación y la escucha activa.</li> <li>- Usar a los directivos superiores como modelos reales de confianza y empatía.</li> </ul>

**Fuente:** OIT (2020a, p.21-22), Tavares et al. (2021) y Santana (2021)

Pese a que una mayoría de organizaciones e individuos esperan un mayor uso tras la pandemia, "es probable que relativamente pocos empleados teletrabajen a tiempo completo en el futuro" (OCDE, 2021, p. 1). Sin embargo, "parece que es un modelo que no solo va a permanecer, sino que aumentará y será objeto de mejora en la negociación colectiva" (Ruiz, 2021, p. 16). Y es que "tanto el cambio climático como la posibilidad de repetición de fenómenos pandémicos acechan en el futuro" (Díaz y Ramírez, 2020, p. 5). En este sentido, la instauración progresiva del teletrabajo de forma mayoritaria también es vaticinada por los expertos:

Definitivamente, (la pandemia) aceleró algo que era inevitable. El teletrabajo, en mayor o menor medida, ha llegado para quedarse. Encuestas corporativas indican que el 50% de la plantilla, en promedio, prefiere el teletrabajo. Las condiciones generacionales, familiares, infraestructurales hacen que algunos prefieran el teletrabajo y otros no, pero con el 50% de la plantilla fuera de las oficinas, la realidad del trabajo presencial se ve altamente modificada. Y con esto, el desarrollo de nuevas habilidades de los líderes (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

Sin embargo, también se reconoce que en algunos sectores y tareas la implantación será más complicada: "las fábricas u otro tipo de organizaciones con trabajo físico directo requieren que haya presencialidad, incluso en procesos de apoyo, algunos estratégicos, etc." (experto/a 3, comunicación personal, 9 de febrero de 2022). Asimismo, "es más difícil en aquellas empresas que tienen producción, en las que los operarios tienen que estar al pie de la máquina y que no tienen tantas habilidades tecnológicas" (experto/a 2, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

Según datos de la Comisión Europea (2020), en tiempos normales el teletrabajo puede incluso mejorar la productividad además de facilitar la conciliación, pero durante la pandemia la calidad laboral pudo verse afectada en muchos casos por la falta de guarderías, espacios inadecuados y herramientas TIC. Y es que para Eurofound (2020) el diseño del teletrabajo debe contemplar los riesgos que implica para el bienestar mental y físico de los trabajadores, no solo en cuanto al estrés y otros problemas de salud, sino en relación al nuevo fenómeno del presentismo virtual, es decir, trabajar desde casa cuando se está enfermo. Por ello, en el futuro "las políticas de apoyo a la transición al trabajo a distancia tendrán que considerar cuidadosamente los beneficios y los costes potenciales para la productividad, la calidad del empleo, el equilibrio de la vida laboral y la salud mental de los trabajadores" (European Commission, 2020, p.8).

## **5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

La experiencia con el teletrabajo a raíz de la crisis de la COVID-19 no sólo ha aumentado su implementación, sino que ha cambiado la perspectiva sobre su uso, ya que las previsiones señalan que tanto trabajadores como organizaciones se muestran más favorables a su mantenimiento tras la pandemia (Smith, 2020). Los niveles percibidos de productividad en entornos remotos "parece estar fuertemente asociada al deseo de trabajar en casa" (OCDE, 2021, p. 1), por lo que resulta relevante motivar a las plantillas en este sentido si se van a implementar políticas de

teletrabajo (Dias et al., 2022). En coincidencia con estudios previos (Roig y Pineda, 2020; Pons, 2021), aspectos como recomendar a la plantilla separar el tiempo de teletrabajo del tiempo personal para facilitar la conciliación y la desconexión digital o fomentar la comunicación y la confianza resultan esenciales. Mantener una estrategia de comunicación dialógica creíble con los públicos a través de medios digitales ha resultado fundamental durante la pandemia aunque, en la línea de otras investigaciones (Camilleri, 2021), el margen de mejora para las organizaciones aún es grande.

En este sentido, se puede afirmar que este trabajo ha alcanzado sus objetivos al lograr determinar el rol de la comunicación interna en relación a la implementación del teletrabajo durante la pandemia. Tras analizar la importancia de la comunicación interna como soporte del teletrabajo, se concluye que su adecuada gestión es un factor clave en el éxito del trabajo en remoto, puesto que la información directa y la transparencia mantienen la alineación de la plantilla con los objetivos corporativos. Es necesario estructurar comunicaciones periódicas para mantener el compromiso y el sentimiento de pertenencia, así como la confianza mutua que debe alimentarse a pesar de la distancia física y de la situación de inestabilidad.

Los trabajadores deben percibir que sus supervisores se preocupan por ellos de forma personal para alimentar el compromiso con la marca, pero también que pueden mantener los lazos con sus compañeros para mantener la confianza y el apoyo social. Así, la organización debe establecer mecanismos para que sus miembros se comuniquen y coordinen entre sí, de manera descendente, ascendente y horizontal, de forma que puedan cooperar y compartir aspectos informales y lúdicos a través de actividades colectivas y celebraciones que mantengan la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

Esta investigación también recoge las estrategias empleadas por las organizaciones para comunicarse con sus plantillas en este contexto, entre las que destacan la creación de nuevos canales, el trabajo de cohesión de los equipos, el fomento de la empatía y la separación del tiempo laboral y la vida personal. Por otra parte, se identifica la relación existente entre la comunicación interna y la satisfacción de las plantillas en cuanto al teletrabajo. Para lograrlo, además de unas buenas condiciones en la calidad de los empleos, es imprescindible contar con un diseño estratégico de canales y herramientas de comunicación interna que permitan establecer relaciones con las plantillas y adaptar el comportamiento de los líderes para asegurar el bienestar y la felicidad de los miembros de la organización. Esto resulta especialmente relevante en períodos de crisis como la derivada de la COVID-19, donde se detectan altos niveles de estrés e incertidumbre, donde las empresas deben encontrar el modo de compatibilizar sus intereses y la consecución de sus objetivos con las prioridades de sus empleados. Para lograrlo, toda organización debe construir un marco relacional digital que permita la comunicación intra equipos para asegurar la cohesión y la colaboración.

La gestión estratégica de los recursos organizacionales y, en especial, de la comunicación interna como herramientas para afrontar los periodos de crisis y fomentar el bienestar y la felicidad de las plantillas resulta un tema de interés tanto

para la Academia como para los profesionales de la comunicación. Los cambios producidos por la pandemia han situado en la agenda de las empresas temas que, salvo casos puntuales, hasta entonces habían tenido un peso menor, como es el caso del teletrabajo.

Evidentemente, la Covid-19 ha generalizado la experiencia del trabajo a distancia y ha puesto de manifiesto algunos de los problemas que se derivan de su implementación. Pero también, ha sido una oportunidad para las organizaciones de poner en marcha estrategias de fidelización para mantener a sus plantillas alineadas con los intereses corporativos. La comunicación interna constituye un recurso clave en este sentido, ya que trabaja sobre los intangibles empresariales y permite que las plantillas no se distancien emocionalmente de su marca, al tiempo que fomenta la cohesión, el sentido de pertenencia, la productividad, el bienestar y la felicidad de los miembros de la organización.

Las limitaciones de este trabajo se concretan en la posibilidad de incorporar a la investigación la perspectiva de las empresas. Se trata de un aspecto que forma parte de un proyecto que el equipo investigador va a desarrollar a largo plazo para intentar sortear el hermetismo de las entidades, que se han mostrado poco receptivas ante las peticiones de participación aduciendo que aún se están adaptando a la nueva situación. De allí que, otras de las futuras líneas de investigación podrían concretarse en profundizar en el uso del teletrabajo en sectores específicos, conocer cómo las organizaciones han aplicado estrategias de comunicación interna para sortear los obstáculos que la Covid-19 supone para su gestión organizativa o el modo en que han desarrollado su responsabilidad social corporativa durante este periodo.

## 6. REFERENCIAS

- Allahverdipour H. (2020). Global Challenge of Health Communication: Infodemia in the Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic. *J Educ Community Health*. 7(2), 65-67. <http://jech.umsha.ac.ir/article-1-1000-en.html>
- Andrikopoulos, S. y Johnson, G. (2020). The Australian response to the COVID-19 pandemic and diabetes – Lessons learned. *Diabetes Research and Clinical Practice*. <https://doi.org/10.1016/j.diabres.2020.108246>
- Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta Gabarain, A. (2020). *El teletrabajo en España*. Boletín económico/Banco de España.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J. y Terry, S. J. (2020). Covid-induced economic uncertainty (w26983). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w26983>
- Bard Wigdor, G. y Bonavitta, P. (2021). Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, (11), 1-20.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire: le «responsable du bonheur». *Gestion*, 44(2), 34-37. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-2-page-34.htm>
- Bérestégui, P. (2021). Teleworking in the aftermath of the Covid-19 pandemic: enabling conditions for a successful transition. *ETUI Research Paper-Policy Brief*. 1-9 <https://www.etui.org/publications/teleworking-aftermath-covid-19-pandemic>
- Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Estudio de Comunicación.
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E. y Khalid, S. (2020). *Who Will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries*. Working Paper WP/20/88, International Monetary Fund.
- Budacia, E. A. y 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.
- Camilleri, M. A. (2021). Strategic Dialogic Communication Through Digital Media During COVID-19 Crisis, Camilleri, M.A. (Ed.) *Strategic Corporate Communication in the Digital Age*, Emerald Publishing Limited, 1-18. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211001>
- Castillo-Esparcia, A., Fernández-Souto, A. B. y Puentes-Rivera, I. (2020). Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España. *Profesional de la información*, 29(4), e290419. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, (20). <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Castro-Martínez, A., Pérez-Ordóñez, C. y Torres-Martín, J. L. (2020). Eventos musicales online durante la crisis de la COVID-19 en España. Análisis de festivales en redes sociales y de sus estrategias de comunicación. *Hipertext.net*, 21, 41-56, <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2020.i21.04>



Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

- Comisión Europea (2011) *Comunicación de la Comisión al Consejo y el Parlamento Europeo. Informe sobre «Más allá del PIB – evaluación del progreso en un mundo cambiante» (2010/2088(INI)).* Comisión Europea.  
<https://bit.ly/2DArJoY>
- Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Junta de Andalucía (2010). *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo.* Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Junta de Andalucía.  
[https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia\\_Teletrabajo.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia_Teletrabajo.pdf)
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna.* Editorial UOC.
- Culqui Fernández, A. y González Torres, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Revista Derecho & Sociedad*, (46), 95-109.
- De los Ángeles, M., Cueva, J., Suma, N. y Delgado, S.P. (2021). El Teletrabajo y su incidencia en la percepción de la Felicidad Laboral. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(3), 274-286.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232789>
- De Sa, J., Mounier-Jack, S. y Coker, R. (2009). Risk communication and management in public health crises. *Public health*, 123(10), 643-644.  
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2009.07.017>
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- D'Almeida, N. y Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises.* Malakoff, Dunod, 8ª édition.
- Dejours, C. (2020). *El sufrimiento en el trabajo* (Vol. 42). Editorial Topía.
- Di Pasquale, E. A., Iglesias-Onofrio, M., de Guzmán, S. P. y Viego, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento originado por la COVID-19 como laboratorio. *Revista de Economía Crítica*, (31), 44-61.
- Dias, P., Lopes, S. y Peixoto, R. (2022). Mastering new technologies: does it relate to teleworkers' (in)voluntariness and well-being? *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0003>
- Díaz Chávez, J. M. y Ramírez Villar, G. (2020). Paradigma del trabajo post pandemia. *Cemento Hormigón*, (998), 1-5.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies? *El profesional de la información*, 28(5). <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/diaz.html>
- Duran Vila, N. I. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica*, (ESPECIAL), 68-72. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322020000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322020000300009&script=sci_arttext)
- Durand, J. P. (2000). Combien y at-il de souffrance au travail? *Sociologie du travail*, 42(2), 313-322.
- EUDE Digital y Cool Tabs (2020) *Marketing digital en tiempos de Covid-19*. EUDE Digital Business School y Cool Tabs. [https://cool-tabs.s3.amazonaws.com/prensa/Informe\\_Estudio\\_Covid19.pdf?utm\\_source=blog&utm\\_medium=9957&utm\\_campaign=informe-covid19](https://cool-tabs.s3.amazonaws.com/prensa/Informe_Estudio_Covid19.pdf?utm_source=blog&utm_medium=9957&utm_campaign=informe-covid19)
- Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New forms of employment series, Publications Office of the European Union, <http://hdl.voced.edu.au/10707/535476>
- European Commission (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. European Commission, 1-8, JRC120945 [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E. y Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study* (No. 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. <http://hdl.handle.net/10419/231343>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- 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(6), 1-9.
- Gálvez, A. y Tirado, F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: Mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas*, 8(2), 143-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014434008>
- Gálvez, A., Tirado, F. y Martínez, M. J. (2020) Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain, *Sustainability*, 12(9), 35-67. <https://doi.org/10.3390/su12093567>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&tlng=es).

- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 129-138. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.119>
- Gottlieb, Ch. Grobovsek, J. y Poschke, M. (2020). *Working from home across countries*. Cahier 7-2020, CIREQ.
- Hertel, G., Geister, S. y Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Horlait, D. y Lambotte, F. (2021). The Future of Internal Communication in the Light of the Events Observed during the Covid-19 Crisis. *ESSACHESS–Journal for Communication Studies*, 14(2(28)), 59-80.
- Kang, M. y Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kitchen, P. J. y Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Lalić, D., Milić, B. y Stanković, J. (2020), Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness. En Verčič, A.T., Tench, R. and Einwiller, S. (Ed.) *Joy (Advances in Public Relations and Communication Management*, Vol. 5), Emerald Publishing Limited, 75-91. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420200000005007>
- McParland, C. y Connolly, R. (2020). Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation. *Business Systems Research Journal*, 11, 106-124. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0008>
- Michelozzi P., de'Donato F., Scortichini M., De Sario M., Noccioli F., Rossi P. y Davoli M. (2020). Mortality impacts of the coronavirus disease (COVID-19) outbreak by sex and age: rapid mortality surveillance system. *Euro Surveill*, 25(19). <https://doi.org/10.2807/1560-7917.ES.2020.25.19.2000620>
- Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Universidad Autónoma de Madrid*, (19), 4-50.
- Mutua Universal (2020). *Prevención de riesgos laborales en el Teletrabajo. Guía para empresas*. Mutua Universal <https://www.mutuauniversal.net/en/export/sites/webpublica/.content/docs/Pu>

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

[blicaciones/Teletrabajo Guia-para-empresas Octubre-2020 maquettata v2.pdf](#)

Najeh, H. (2019). The function "Chief happiness officer" and the double performance Reality and perspectives in African countries Case of B2S Morocco. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, (2), 18-29. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.03>

OCDE (2020). *Better life Index*. OCDE. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/>

OCDE (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU, *OECD Productivity Working Papers*, 21, OCDE Publishing, <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>

OIT (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina. Argentina.

ONU (2017). *La ONU celebra el Día Internacional de la Felicidad*. Organización de Naciones Unidas. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/03/la-onu-celebra-el-dia-internacional-de-la-felicidad/>

OIT (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo. ISBN: 978-92-2-033091-3

OIT (2020b). *Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo*. OIT. Ginebra. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_742732.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf)

Paris, L. (2011). Teletrabajo y género: perspectivas de los teletrabajadores acerca de la conciliación familia-trabajo. *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 57-79.

Pons, F. T. (2021). La "desconexión digital" a lomos de la seguridad y salud en el trabajo. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (45), 257-275. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21955>

Porath, C. y Spreitzer, G. (2016). Créer une performance durable. *Harvard Business Review*, décembre 2015-janvier 2016.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (2020). *Boletín Oficial del Estado*, 67, de 14 de marzo de 2020, 1 a 14. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463/con>
- Rodríguez Rodríguez, E. (2021). De la conciliación a la corresponsabilidad en el tiempo de trabajo: un cambio de paradigma imprescindible para conseguir el trabajo decente. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 11(1). <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5470>
- Roig, R. y Pineda Nebot, C. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(182-189), 593-608. <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/203>
- Rimbau-Gilabert, E. (2020). ¿Cuál es el posible efecto del teletrabajo preferente sobre el reparto de tareas domésticas entre hombres y mujeres? *Noticias Cielo Laboral*, (5), 1-2.
- Ruiz Torres, P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(SE), 11-19. <https://doi.org/10.5209/hics.74237>
- Santana, M. (2021). The Impact of Covid-19 on the Future of Work and a Research Agenda for the Future of Work. Santana, M. and Valle-Cabrera, R. (Ed.) *New Directions in the Future of Work*, Emerald Publishing Limited, pp. 183-200. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211021>
- Santillán, W. (2020). El Teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. L. (2002). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? *Prevención, trabajo y Salud*, 20(1), 4-9. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002\\_Schaufeli-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002_Schaufeli-Salanova.pdf)
- Shipman, K., Burrell, D.N. y Huff Mac Pherson, A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>
- Smith, L. y Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>.
- Smith, J. (2020). *One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic*. Workplace Insight. <https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic/>

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L.  
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19.

- Stajnovic, M. (2015). Percepción social de riesgo: una mirada general y aplicación a la comunicación de salud. *Revista de Comunicación y Salud*, 5, 99-110. <http://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2015.5.99-110>
- Tanwar, K. y Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. y Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Trujillo Pons, F. (2020). Camino a una nueva ley sobre el trabajo a distancia (teletrabajo) y el derecho a la "desconexión digital en el trabajo". *Revista Aranzadi Doctrinal*, 7(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7577037>
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*. Editorial Almuzara.
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H. y Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073, <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/pdf?title=rethinking-internal-communication-a-stakeholder-approach>
- World Health Organization (WHO). (2005). *WHO outbreak communication guidelines*. WHO. [https://www.who.int/csr/resources/publications/WHO\\_CDS\\_2005\\_28/en/](https://www.who.int/csr/resources/publications/WHO_CDS_2005_28/en/)
- WorldatWork (2020). Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19. *WorldatWork*. <https://worldatwork.org/workspan/articles/remote-work-policies-expected-to-remain-in-place-beyond-covid-19>

**AUTOR/ES:**

**Andrea Castro-Martínez**

Doctora en RR. PP. y Publicidad con Mención Internacional. Docente e investigadora en la Universidad de Málaga desde 2016. Fue durante ocho años subdirectora de los grados de Comunicación y Diseño en EADE, sede de la Universidad de Gales en Málaga, donde también era docente de los grados y del MBA. Licenciada en Comunicación Audiovisual y en Publicidad y RR.PP. por la UMA, ha cursado varios expertos y un MBA. Ha trabajado en diferentes medios y ha sido docente y consultora de comunicación. Autora de más de una treintena de publicaciones, sus líneas de investigación son relaciones públicas, comunicación estratégica, comunicación interna, nuevas formas publicitarias y comunicación con perspectiva de género.

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=Zj4rXMMAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** [https://www.researchgate.net/profile/Andrea\\_Castro-Martinez](https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Castro-Martinez)

**Scopus:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210469485>

**Academia.edu:** <https://uma.academia.edu/AndreaCastroMartinez>

**Redalyc:** <https://www.redalyc.org/autor.oa?id=39547#>

**Pablo Díaz-Morilla**

Doctor en Publicidad y RR. PP. por la Universidad de Málaga, Sevilla, Cádiz y Huelva con Mención Internacional. Director y docente en los Grados en Comunicación en EADE University of Wales in Málaga desde 2007 y de las Enseñanzas Artísticas Superiores en Diseño en la institución docente malagueña León XIII desde 2014. Licenciado en Comunicación Audiovisual por la UMA y Experto en Marketing 3.0 por la UNIR. Ha sido docente e investigador en el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Autor de más de una quincena de publicaciones, sus líneas de investigación se centran en la aplicación de las nuevas formas publicitarias a la comunicación comercial, la comunicación organizacional y la comunicación interna.

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-7914-3391>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=RIeeh7gAAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** [https://www.researchgate.net/profile/Pablo\\_Diaz\\_Morilla](https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Diaz_Morilla)

**Scopus:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210792479>

**Academia.edu:** [independent.academia.edu/PabloDiazMorilla](https://independent.academia.edu/PabloDiazMorilla)

**Redalyc:** <https://www.redalyc.org/autor.oa?id=39548>

**José Luis Torres-Martín**

Doctor en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Málaga. Docente e investigador en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga desde 2011. Actualmente es miembro del grupo de investigación PAIDI "Investigación sobre Transformaciones en el Ecosistema de la Comunicación (Transcomunicar)" y del proyecto de investigación "Las aplicaciones (apps) para la realización de textos audiovisuales en directo: características funcionales y análisis de interfaces". Autor de más de una veintena de publicaciones, sus líneas de investigación versan sobre narrativas transmedia, redes sociales y estudios de género en la ficción audiovisual. Desarrolló su actividad profesional como redactor, operador de cámara y realizador en diferentes medios de comunicación andaluces durante 16 años.

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-6556-1560>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=R3SzHL0AAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Torres-Martin-2>

**Scopus:** <https://www.scopus.com/feedback/author/reviewAuthorProfile.uri?authorIds=57226091837>

**Academia.edu:** <https://uma.academia.edu/JoseLuisTorresMartin>

**Redalyc:** <https://www.redalyc.org/autor.oa?id=53932>