VISUAL REVIEW | Vol. 17, No. 4, 2025 | ISSN 2695-9631
International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual
https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5859

ARQUITECTURAS DE INTERACCIÓN PARA FORTALECER LA PERTENENCIA
Trabajadores Híbridos en Agencias de Marketing Digital

CARMEN LLOVET [1], ADRIANA BOMBÍN MARRODÁN [1]
[1] Universidad Nebrija, España

PALABRAS CLAVE

Agencias de marketing digital
Marketing interno
Arquitecturas de interacción
Sentido de pertenencia
Trabajadores híbridos

RESUMEN

Este artículo analiza cómo las arquitecturas de interacción influyen en el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores híbridos en agencias de marketing digital en España. Mediante entrevistas en profundidad con directivos y de una revisión de la literatura sobre marketing interno y pertenencia, se identificó que las herramientas más empleadas cumplen principalmente una función informativa. Entre ellas destacan plataformas como Discord y Slack, newsletters, celebraciones, formaciones y reuniones, todas orientadas a fortalecer la conexión emocional que caracteriza al marketing interno. Los resultados muestran que estas prácticas contribuyen a reforzar los vínculos culturales y emocionales en entornos híbridos. Sin embargo, las empresas enfrentan retos clave para consolidar el sentido de pertenencia, entre los que se encuentran las barreras tecnológicas y la dificultad de integrar la cultura organizacional en el entorno digital. El estudio ofrece pautas para diseñar estrategias efectivas que fortalezcan la cohesión interna en la era digital.

Recibido: 09/ 04 / 2025
Aceptado: 02/ 07 / 2025

1. Introducción

La globalización y la tecnología han creado entornos laborales dinámicos que suponen desafíos en la comunicación, la gestión del talento, la colaboración intercultural, la integración y el compromiso de los empleados (Durakovic y Aznavoorian, 2024; Marinov, 2023). Muestra de ello es la renuncia de empleados altamente cualificados de 54 empresas pertenecientes al Índice S&P 500 a causa de las políticas de retorno a las oficinas (Ding et al., 2024).

El trabajo híbrido, que se está consolidando como la nueva norma en las organizaciones, requiere adoptar modelos tanto equitativos —en la flexibilidad y mejora de la conciliación laboral— como productivos —fruto de aplicar una infraestructura digital eficiente— (Grzegorczyk et al., 2021). En la transición de las organizaciones a la combinación del trabajo presencial con el remoto, influyen factores como los materiales tecnológicos y no tecnológicos, los propios teletrabajadores y su entorno laboral y familiar (Gohoungodji et al., 2023).

El objetivo de este artículo es investigar las arquitecturas de interacción que influyen en el sentido de pertenencia y en el compromiso de los trabajadores híbridos en agencias de marketing digital. Para alcanzarlo, se han revisado estudios sobre marketing interno, sentido de pertenencia y arquitecturas de interacción y aplicado a uno de los sectores con más trabajadores en remoto o de perfil híbrido, el de las agencias de marketing digital. Según Puro Marketing (2024), el 82% de estas empresas permite el trabajo remoto y un 68% de ellas opta por un modelo híbrido. Otro estudio añade que el perfil híbrido tiene las tasas de compromiso más altas, un 35%, seguido por los trabajadores 100% remotos —un 33%— y por los que solo van a la oficina —un 27%— (Branch, 2024).

La novedad y originalidad de esta investigación están en organizar las prácticas actuales en trabajos híbridos en agencias de marketing digital. También están en descubrir las mejores formas de interacción para crear entornos de trabajo híbridos en las agencias de marketing digital. Además, se busca están en organizar las prácticas actuales en trabajos híbridos en agencias de marketing digital y en descubrir las mejores formas de interacción para crear entornos de trabajo híbridos en las agencias de marketing digital y en identificar las arquitecturas de interacción más eficaces para generar sentido de pertenencia en este entorno. Una vez realizada la revisión de la literatura en las bases de datos Scopus y Scholar referida a los conceptos de marketing interno -*employer branding*-, sentido de pertenencia -*sense of belonging*- y arquitecturas de interacción. Se diseña e implementa una entrevista a 11 agencias del sector del marketing digital.

1.1. El trabajo híbrido

El trabajo híbrido es un modelo laboral que combina herramientas digitales con tradicionales, lo que permite que los empleados estén en la oficina ciertos días de la semana: un número mínimo de días, días específicos o bien un porcentaje mínimo de tiempo (Branch, 2024). Este modelo híbrido-flexible incorpora elementos clave del diseño del trabajo centrado en las personas: la flexibilidad de ubicación, las prácticas de colaboración intencional y la gestión basada en la empatía (Waller, 2022).

Por las características especiales del trabajo virtual —mano de obra geográficamente dispersa e interdependencia crítica de las tareas—, los equipos virtuales deben aplicar conocimientos y considerar percepciones de varias culturas, según Marinov (2023). Según el autor, esta perspectiva estratégica permite afrontar los retos organizativos de la comunicación continua, el liderazgo, la cohesión, el empoderamiento, la virtualidad y el fomento de la confianza.

Entre los desafíos del trabajo híbrido se encuentran la diversidad, igualdad e inclusión, el ESG, la gestión de conflictos, la identidad del equipo y de la organización, la captación y retención del talento, la personalidad, la dinámica de equipo y la gestión del rendimiento (Drayton, 2024). A estos se añaden el impacto del exceso de conectividad en la satisfacción laboral a largo plazo (Jacukowicz y Merecz-Kot, 2020), el reto de las desigualdades laborales y la cohesión organizacional (Dalessandro y Lovell, 2024) y la falta de seguridad respecto de la difusión no autorizada de determinados datos en entornos virtuales (Nikolayets et al., 2023). Por su parte, Beno (2022) explica los problemas en la comunicación y la supervisión de trabajadores híbridos.

Para responder a las necesidades cambiantes de estos empleados, es preciso diseñar entornos laborales adaptados a las particulares dinámicas del trabajo híbrido. Las propuestas van desde lo arquitectónico hasta lo estratégico (Fayard et al., 2021; Williamson et al. 2024), pasando por el liderazgo en la comunicación y la resiliencia (Barnes et al., 2024) y la colaboración y la confianza en la dinámica de equipo (Buła et al., 2024). Otros centran la preferencia de los empleados por este modelo laboral y

su selección voluntaria de cara al futuro en el aprendizaje organizacional, experimental o audiovisual (Kim y Fay, 2024; Rupčić, 2024; Salazar-Palomino et al., 2024).

Por su parte, Gratton (2021) propone una dirección basada en cuatro premisas: puestos de trabajo y tareas, preferencias de los empleados, proyectos y flujos de trabajo, e inclusión y equidad. La generación Z solicita una especial atención a sus expectativas sobre la equidad y el cuidado de la vida personal, lo que requiere adaptar el *employer branding* integrando valores y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las estrategias digitales y en los modelos de negocio (Budhiraja y Yadav, 2020; Özel y Altunışık, 2024; Wahl et al. 2024; Yacine y Karjaluoto, 2022).

Las diferentes experiencias derivan en la conclusión de que el trabajo híbrido no es una solución única para todos, y su éxito depende tanto del diseño de espacios adecuados (Gibbs et al., 2021) como de comprender las preferencias individuales y evaluar el impacto a largo plazo (Appel-Meulenbroek et al., 2022). Lo común es que el sentido de pertenencia sea primordial para el rendimiento en entornos híbridos (Durakovic y Aznavoorian, 2024; Pronk, 2024).

1.2. Belongingness, sentido de pertenencia, sense of place o identidad laboral

La principal razón para desarrollar el *belongingness* de los trabajadores en remoto es que las percepciones sobre la flexibilidad laboral impactan en la satisfacción laboral y el rendimiento, así como en el bienestar de los empleados (Afota et al., 2024; Choudhury et al., 2024).

Una razón más intrínseca de fomentar el sentido de pertenencia es el bienestar sociopsicológico que produce la sensación subjetiva de ser parte de un grupo, ya que responde a la necesidad humana de conectar con otros y de ser aceptado (Raman, 2014). El "sentido de lugar" define la percepción subjetiva y el apego emocional de un individuo a una ubicación geográfica específica en contextos de trabajo híbrido; la transformación de la identidad laboral en el bienestar de los empleados estaría influida por su orientación al hogar o al trabajo, de forma integrada o virtual (Sun et al, 2025).

Fomentar un sentido de pertenencia, cohesión y equilibrio entre la vida laboral y personal requiere implementar estrategias organizacionales y educativas. Por ejemplo, se ha mostrado que la forma en que se aprende y las interacciones con mentores en la educación superior son efectivas para crear conexiones significativas que aumentan el sentido de pertenencia. En la formación superior, la arquitectura del aprendizaje y las interacciones con mentores son eficaces para establecer conexiones relacionales significativas que se traduzcan en un mayor sentimiento de pertenencia (Byrd, 2022; Dulfer et al., 2024). Asimismo, promover una identidad profesional sólida mejora el rendimiento y la satisfacción laboral de los individuos (Durakovic y Aznavoorian, 2024), y está vinculada a la extraversión y la apertura –mediada por la comunicación telefónica y por vídeo–, la amabilidad –influida por la comunicación telefónica– (Smith et al., 2018).

En el marketing digital, Özel y Altunışık (2024) investigan las mejores prácticas que promueven la sostenibilidad y la RSC, mientras que Wahl et al. (2024) exploran casos de éxito de la integración de tecnologías emergentes en modelos de negocio sostenibles. Por su parte, Yang y Lin (2023) realizan recomendaciones para mejorar la experiencia del usuario de plataformas de comercio electrónico basadas en la influencia del diseño de interfaces de usuario en la lealtad del cliente.

Cultivar el sentido de pertenencia y la cohesión entre los empleados en entornos resilientes para prevenir el aislamiento y mejorar el rendimiento laboral está relacionado con factores espaciales, temporales y emocionales (Dalessandro y Lovell, 2024; Durakovic y Aznavoorian, 2024). Ante acontecimientos globales que cambian las dinámicas laborales, se hace necesario adoptar políticas que aborden las desigualdades emergentes según la modalidad de trabajo adoptada (Dalessandro y Lovell, 2024).

Ejemplos de adaptación de estrategias tras la pandemia son el trabajo de Scheide Miller y Giblin (2024) para mantener la participación de los donantes de organizaciones sin fines de lucro y el de Trinkenreich et al. (2024) para gestionar equipos, enfocándose en la resiliencia y la continuidad operativa. Un tercer ejemplo de adaptación para mejorar el bienestar de trabajadores en remoto, impactados en el equilibrio entre la vida laboral y personal, es la formación en autodisciplina, gestión del estrés, descanso, respeto y conexiones sociales (Chen et al., 2024; Pronk, 2024).

1.3. Arquitecturas de interacción

Los trabajadores remotos desarrollan un sentido de pertenencia en entornos virtuales a través de interacciones digitales y de prácticas organizacionales que fomentan la inclusión (Hafermalz y Riemer, 2021).

El diseño experiencial fortalece la conexión emocional y la construcción de identidad organizativa (Saikia y Chakrabarti, 2019). En concreto, la comunicación y el marketing digital transforman la estructura organizacional y la gestión de la marca y la reputación en el entorno digital. Silva-Giraldo et al. (2023) examinan cómo las PYMES pueden utilizar las TIC y redes colaborativas para mejorar su comunicación organizacional y competitividad.

Asimismo, la digitalización del trabajo se vincula con la innovación en la gestión de RRHH, cambiando la dinámica laboral (Mishra, 2024). Sin la transformación digital no es posible la evolución de las PYMES, por la necesaria agilidad y colaboración en la gestión organizacional (Silva-Giraldo et al., 2023). Suh et al. (2020) refuerzan la idea de que el compromiso con la marca en servicios digitales depende en gran medida de cómo las empresas gestionan la interacción con sus clientes, aprovechando la tecnología para fortalecer la fidelidad del consumidor.

Entre las arquitecturas de interacción encontramos herramientas digitales para identificar espacios de descanso, mejorando la calidad de vida de los trabajadores repartidores, mediante el análisis de flujos urbanos (Jin et al., 2024), o proyectos artísticos colaborativos y comprometidos que resignifican el espacio público en tiempos de crisis (Kanellopoulou, 2019). Asimismo, los videoblogs promueven el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural a través del *storytelling* digital (Maj, 2024). También son aplicables los formatos colaborativos basados en texto, sitios para compartir fotos, redes sociales, mundos virtuales y video (Nohutlu et al., 2023).

Otros ejemplos de plataformas digitales son la inteligencia artificial para segmentar audiencias y personalizar campañas (Cui et al., 2019), los *chatbots* antropomórficos para mitigar la exclusión social (Jia et al., 2024), la participación activa en comunidades online (Nohutlu et al., 2022 y 2023) y la virtualización de los procesos (Hassanpour, 2023). Lin et al. (2020) analizan aplicaciones y prácticas tecnológicas prioritarias para la implantación de una plataforma empresarial, como la mejora de las capacidades de procesamiento de datos, la creación de servicios integrados de respuesta rápida y el desarrollo de capacidades operativas digitales.

1.4. Marketing interno y employer branding

Hay diversos estudios en torno a la intersección entre marketing interno o *employer branding* y bienestar laboral, con especial énfasis en su impacto en desempeño, retención de talento, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Cardona Arbelaez y Romero González (2017) presentan el marketing interno como una estrategia fundamental para mejorar la integración y productividad de los empleados, impactando en la gestión del talento humano. Araque Jaimes et al. (2017) demuestran la correlación del marketing interno con el compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico. Arasanmi y Krishna (2019) señalan al *employer branding* como mediador en el compromiso organizacional, y al soporte organizacional percibido como mediador en la retención de empleados. Esta perspectiva se alinea con los hallazgos de Mishra (2024) sobre el impacto del marketing interno y la comunicación digital en la retención y motivación de empleados en entornos virtuales.

Desde el punto de vista psicológico del bienestar (Eng et al., 2024), y respaldado por Budhiraja y Yadav (2020) al relacionar el employer branding con la RSC, las prácticas de RSC pueden mejorar la conexión emocional entre empleados y empleadores y ayudar a crear un modelo sostenible de gestión del talento. En el mismo sentido, Félix Mateus (2022) enfatiza la importancia de la comunicación interna en la construcción de un clima organizacional positivo, señalando que la calidad de la comunicación interna impacta directamente en el bienestar en el trabajo.

Hay quienes han comprobado el impacto positivo del marketing interno en la satisfacción laboral y en el desempeño, aunque no afecte al rendimiento en las tareas y al comportamiento laboral, particularmente en un mercado emergente durante la pandemia de COVID-19 (Nemteanu y Dabija, 2021). Para Davis (2024), aplicar distintas estrategias de *internal branding* favorece la equidad dentro de las organizaciones, la identidad corporativa y el compromiso de los empleados.

Para que se produzca este triple impacto del marketing interno, los estudios identifican tres posibles estrategias de fondo que deben adoptar las empresas: una visión ética del *employer branding* (Crespo et

al., 2022), el *employer branding* como una herramienta dentro del proceso más amplio de la gestión del talento —ante la preocupación por la creación de una marca de empleador a nivel organizativo—(Reis et al., 2021) y el compromiso interno de los empleados con los valores organizacionales o *ecosystem citizenship behaviour* (Eriksson et al., 2022).

2. Metodología

Se ha seguido la metodología propuesta por Hernández Sampieri et al. (2006), quienes establecen un marco sistemático para la recolección de datos cualitativos.

Este proceso comprende la definición de objetivos claros, el diseño de instrumentos adecuados, la selección de participantes relevantes, la preparación del entrevistador, la ejecución de la entrevista y el análisis detallado de los resultados. La aplicación de este enfoque metodológico garantiza la validez y fiabilidad de los datos recopilados, proporcionando una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados.

El objeto formal de esta investigación son las agencias de marketing digital en entornos de trabajo con perfiles de trabajadores híbridos. La perspectiva adoptada se centra en identificar las prácticas de comunicación interna implementadas, sus efectos en la cohesión cultural y los desafíos asociados al modelo híbrido.

La investigación utiliza un enfoque mixto, que mezcla métodos cualitativos y cuantitativos, para entender cómo las prácticas de comunicación interna influyen en el sentido de pertenencia en un entorno híbrido. Además, se integra un análisis inductivo para identificar patrones emergentes.

La muestra del estudio se compone de 11 directivos de agencias de marketing digital seleccionadas mediante muestreo por conveniencia. Los criterios de selección fueron tres: agencias especializadas en marketing digital, ubicadas en España y representativas del sector —por su diversidad en tamaño y estructura—; contar con un porcentaje mínimo del 40% de trabajadores híbridos —para asegurar que las dinámicas propias de este modelo estuvieran presentes—; y hacer uso de plataformas digitales o herramientas colaborativas esenciales para la comunicación interna y la coordinación de equipos híbridos. Se consideraron tanto agencias pequeñas como grandes, y con representación de distintos perfiles jerárquicos —incluyendo directores, mandos intermedios y personal operativo—.

A esta muestra se han aplicado tres tipos de variables de análisis según las fases de la metodología propuesta por Hernández Sampieri et al. (2006) y que figuran en la tabla 1.

Tabla 1. Variables de análisis

Bloque	Variables
I Variables demográficas	1. Nombre de la agencia
	2. Ubicación principal
	3. Año de fundación de la agencia
	4. Número de empleados totales
	5. Modelos de trabajo implementados
	6. Porcentaje o número de trabajadores híbridos
	7. Tiempo que lleva implementado el modelo de trabajo híbrido
	8. Se ha mantenido el trabajo híbrido desde el COVID
	9. Nivel jerárquico perfiles híbridos
	10. A qué servicio se dedican los perfiles híbridos
II Variables de comunicación interna	11. Definir la estrategia de comunicación interna
	12. Canales de comunicación interna
	13. Acciones de comunicación interna
	14. Desafíos para la comunicación interna y el sentido de pertenencia de trabajadores híbridos

III Otras variables	15. Otras consideraciones

Fuente: Elaboración propia basada en Bombín Marrodán y Llovet (2024).

3. Trabajo de campo y análisis de datos

El trabajo de campo se llevó a cabo entre octubre de 2024 y enero de 2025. Se contactó a los directivos de agencias de marketing digital mediante la red de contactos profesionales LinkedIn. En mensajes personalizados se explicaron los objetivos del estudio. Se preguntó sobre sus características para ver si se ajustaban a los criterios de la muestra y se solicitó su participación. Se agradeció que contribuyeran a compartir los retos comunes asociados al modelo híbrido, como son la integración de empleados remotos, el uso de la comunicación interna y las barreras tecnológicas.

Tras obtener su consentimiento, se les envió el formulario de la entrevista y se garantizó la confidencialidad de la información recopilada. Se utilizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas y cerradas. Para el análisis de datos, se empleó un análisis cualitativo con temas y códigos, además de un análisis cuantitativo de estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) para interpretar datos cerrados.

Para el análisis de los datos obtenidos en la investigación, se ha aplicado un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis cualitativo temático y de codificación, permitiendo identificar patrones recurrentes en las respuestas abiertas. A través de este proceso, se agruparon las ideas en categorías temáticas, facilitando la interpretación de los discursos de los participantes y la identificación de tendencias en la comunicación interna y el sentido de pertenencia dentro de las agencias de marketing digital.

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis cuantitativo basado en estadística descriptiva, con el objetivo de interpretar los datos cerrados obtenidos a partir de las preguntas estructuradas. En este análisis que se muestra en la tabla 2 se calcularon frecuencias y porcentajes, lo que ayudó a mostrar claramente la distribución de respuestas sobre temas como la cantidad de trabajadores híbridos, el uso de herramientas de comunicación interna y la valoración de las estrategias aplicadas.

Tabla 2. Perfil de las agencias

	Año fundación	Nº Trabajadores	% Perfiles híbridos	Años de Implementación trabajo híbrido
Agencia 1	2013	241	48%	Más de 3 años
Agencia 2	2021	30	60%	Más de 3 años
Agencia 3	2014	8	100%	Más de 3 años
Agencia 4	2014	20	70%	1-3 años
Agencia 5	2003	120	60%	Más de 3 años
Agencia 6	2022	7	100%	1-3 años
Agencia 7	2016	20	50%	Más de 3 años
Agencia 8	2017	10	50%	Más de 3 años
Agencia 9	2002	82	100%	Más de 3 años
Agencia 10	2011	49	100%	Más de 3 años
Agencia 11	2013	50	50%	Más de 3 años

Fuente: Elaboración propia, 2025.

4. Resultados

4.1. Distribución del trabajo híbrido y desafíos

El porcentaje de trabajadores híbridos varía entre el 48% y el 100% según la agencia. Además, se observa que mayoritariamente (80%) el modelo híbrido lleva implementado más de tres años.

Entre los principales desafíos, encontramos que los empleados 100% remotos tienden a sentirse desconectados del día a día de la empresa. Una posible explicación de este desafío es la diversidad generacional, lo que conlleva la necesidad de diseñar estrategias de comunicación adaptadas a diferentes edades y niveles de experiencia profesional. La convivencia de empleados de 20 a más de 55 años también requiere comunicaciones claras y accesibles. Por tanto, la integración cultural se ha identificado como una dificultad para incluir a trabajadores remotos en la dinámica presencial y fomentar la cohesión entre equipos dispersos. En esta línea, es notorio que el teletrabajo prolongado dificulta la generación de una identidad compartida, aumentando la desconexión emocional entre los empleados.

Además, las agencias reconocen que se han perdido conexiones espontáneas. Esto sucede porque la falta de interacción cara a cara limita la formación de relaciones y hace más difícil resolver problemas de manera informal, lo que lleva a un trabajo más aislado. que la falta de interacción presencial limita la creación de vínculos y dificulta la resolución de problemas informales, generando un trabajo más compartimentado. Ante este problema, los participantes ven necesaria una comunicación coordinada y efectiva. Y en este sentido, no contribuye la práctica de algunas agencias de mantener un exceso de reuniones consideradas innecesarias, y las dificultades para mantener la atención y la productividad durante las mismas. Hacer esas reuniones en remoto no parece arreglar el problema, pues si bien las herramientas Slack y Google Meet son efectivas, presentan reticencias tecnológicas en algunos empleados que complican la integración del equipo.

4.2. Estrategias de comunicación interna y acciones para medir su efectividad

Por un lado, las agencias han señalado una serie de plataformas colaborativas y herramientas digitales de las que dependen para coordinar a sus equipos híbridos. Slack es la herramienta más empleada en agencias con modelos híbridos avanzados, proporcionando comunicación ágil y efectiva. Google Workspace es ampliamente utilizada en agencias pequeñas, con herramientas como Gmail, Google Meet y Chat para gestionar comunicaciones formales. Además, ClickUp, Trello y Notion son comunes para la gestión de tareas y proyectos. Por último, las *newsletters* internas complementan la comunicación formal, asegurando la difusión de información relevante a todo el equipo.

Además de las plataformas, las agencias señalan acciones efectivas para fortalecer el sentido de pertenencia y la conexión emocional entre los equipos, como son los eventos híbridos -aniversarios, reuniones de status y *team buildings*-. La combinación profesional y lúdica mediante actividades que incluyen formación profesional y socialización -como son las reuniones de *brainstorming* y talleres, formaciones con dinámicas sociales y eventos fuera de la oficina- se valoran con alta satisfacción de los empleados. Aunque en algunos casos las reuniones participativas enfrentan desafíos por la diversidad de opiniones, se reconoce que fomentan el compromiso y la implicación de los equipos en decisiones principales.

Otros ejemplos destacados son las fiestas de aniversario, las celebraciones (con ocasión de cumpleaños o de metas alcanzadas), las reuniones de equipo y retrospectivas -para analizar errores y aprendizaje en proyectos- . Destaca la aplicación de la realidad virtual para equipos remotos -combinando innovación y cercanía emocional- y los eventos formativos donde los propios empleados son ponentes, reforzando su protagonismo. Se mencionan además actividades deportivas en equipo que ayudan a fomentar la cohesión, reducir el estrés y generar vínculos más allá del entorno laboral.

Respecto de la forma de medir el impacto de estas acciones, las agencias emplean encuestas de clima laboral, *Employee Net Promoter Score* eNPS -una herramienta que permite conocer el grado de lealtad de los trabajadores con su empresa- y grupos de discusión o entrevistas que recogen un feedback cualitativo -. Agencias con resultados positivos añaden la métrica de una baja rotación de empleados.

4.3. Oportunidades de la comunicación en el trabajo híbrido

Ante los retos mencionados en la comunicación para el modelo de teletrabajo híbrido, los resultados arrojan tres áreas principales de oportunidades.

Algunas agencias han desarrollado proyectos específicos para fomentar una desconexión digital efectiva y reducir la fatiga derivada del uso excesivo de herramientas digitales. Superar este reto podría mejorar el equilibrio entre vida profesional y personal. Algunos participantes identificaron esfuerzos

para ofrecer beneficios no salariales, como son las jornadas flexibles e intensivas que permitan compatibilizar sin afectar la productividad.

Otras agencias han tomado decisiones para superar el desafío de las reuniones excesivas, rediseñando sus dinámicas para minimizar reuniones prolongadas e innecesarias y mejorando la eficiencia. Una mejora respecto de la eficiencia es el trabajo por objetivos, claros y tangibles, para mantener la productividad y reducir la dilución de responsabilidades de proyectos compartidos.

Respecto del reto señalado de lograr una integración cultural y una identidad compartida en entornos híbridos, las agencias compartieron que la integración de empleados nuevos -sobre todo de perfiles *junior*- requiere una mayor presencialidad inicial para integrarles de manera efectiva en los equipos.

5. Conclusiones y discusión

Para contestar al objetivo de la investigación, primero se sintetizan los principales hallazgos sobre el objeto formal de la investigación -las agencias de marketing digital con perfiles híbridos de trabajadores-y después se ponen en relación con las investigaciones revisadas en este campo sobre las arquitecturas de interacción, el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores híbridos.

5.1. Conclusiones

Las principales conclusiones se desarrollarán siguiendo el orden de los bloques de preguntas de la entrevista implementada.

Los resultados indican sobre las variables demográficas (1 a 10 de la tabla 1), que el modelo híbrido se ha consolidado en las agencias de marketing digital. Se han implementado estrategias organizativas, como las reuniones periódicas, eventos híbridos y beneficios no salariales, junto con estrategias individuales, como la adaptación de horarios y el uso de herramientas colaborativas. Los participantes vinculan el sentido de pertenencia a la transparencia en la comunicación, el reconocimiento del talento y la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Respecto de las cuatro variables de comunicación interna (variables 11 a 14 de la tabla 1), las agencias de marketing digital abordan las estrategias, canales, acciones y desafíos del trabajo híbrido.

Para llevar a cabo estrategias de comunicación interna efectivas es preciso diseñar estrategias adaptadas al modelo híbrido que refuercen el sentido de pertenencia, la motivación y conexión emocional de los empleados mediante dinámicas que integren lo profesional con lo social. Asimismo, las agencias destacan la relevancia de combinar herramientas digitales con espacios de interacción presencial, fomentanso espacios híbridos.

En cuanto a las acciones de comunicacióm interna, las agencias utilizan formaciones interactivas, eventos corporativos y actividades fuera del entorno laboral así como reuniones presenciales estratégicas y encuentros virtuales. También se destaca la importancia de la transparencia en la comunicación organizacional y el impacto positivo de las actividades que refuerzan la identidad corporativa, como son los *team buildings*, celebraciones y reuniones participativas. Y se evidencia la necesidad de integrar plataformas digitales colaborativas como Slack, Google Meet y Notion para optimizar la comunicación asíncrona y en tiempo real.

La investigación arroja desafíos asociados con el trabajo en remoto y con la colaboración en línea. La mayor dificultad para integrar a empleados 100% remotos en la dinámica de equipo es la pérdida de conexiones entre los distintos equipos y la falta de compartimentación del conocimiento.

5.2. Discusión

En este apartado se ponen en relación las respuestas de los representantes de las agencias con los estudios previos de la literatura revisada, ordenados según los bloques de preguntas de la entrevista.

El perfil y la frecuencia alta de trabajo híbrido de las agencias de marketing digital entrevistadas se enmarca en las perspectivas de organizaciones y de profesionales que buscan mejorar la satisfacción y fidelización en entornos en constante evolución (Yang y Lin, 2023) ante el impacto de acontecimientos como la pandemia en las dinámica laborales (Scheide Miller y Giblin, 2024; Trinkenreich et al., 2024). La interacción entre tecnología, comunicación y sociedad supone la creación de espacios comunes, experiencias de usuario en la era digital y el uso de narrativas digitales que promueven el compromiso y el diálogo intercultural.

Por otro lado, las respuestas de los participantes sobre el perfil y la frecuencia del trabajo híbrido en sus agencias entroncan con la idea de Eng et al (2024) de que los empleados de trabajo híbrido consideran que este modelo de trabajo supera las deficiencias de los entornos de trabajo presencial y a distancia, y que puede ser sostenible mediante una combinación de estrategias comunes a nivel organizativo y estrategias individuales a nivel personal.

Los hallazgos respecto de la estrategia de comunicación interna corroboran que una adecuada implementación del marketing interno también puede mejorar la eficiencia operativa y el sentido de pertenencia (Cardona Arbelaez y Romero González, 2017). La agencias también resaltan la importancia de estructurar mensajes claros y accesibles para distintos perfiles generacionales y profesionales, evitando malas interpretaciones y fortaleciendo la cohesión del equipo.

Por otro lado, hay estudios previos sobre la experiencia del usuario y la digitalización de sus servicios que demuestran que la tecnología y la comunicación digital influyen en la manera en que las personas interactúan con los espacios públicos (Hassanpour, 2023; Jin et al. 2024; Kanellopoulou 2019; Maj, 2024). Los motivos de adoparlas son diversos, desde mejorar las condiciones laborales o superar crisis hasta implementar la sostenibilidad organizacional en la era digital. Esta conclusión coincide con la necesaria formación de la identidad profesional (Byrd, 2022; Dulfer et al., 2024).

Los resultados sobre estrategias efectivas usadas por las agencias están en línea con los autores que señalan que implementar una gestión estratégica del marketing interno no solo influye en la percepción que los empleados tienen de la empresa, sino que también fortalece su compromiso (Arasanmi y Krishna, 2019) y reduce la rotación laboral (Araque-Jaimes et al., 2017; Arasanmi y Krishna, 2019; Cardona Arbelaez y González, 2017).

Este hallazgo entronca con la defensa de una gestión del *employer branding* que no se reduzca a una estrategia de marketing externo, sino que se alinea con la comunicación interna efectiva, lo que implica ayudar a los directivos y a los responsables políticos a hacer más eficaz el teletrabajo (Gohoungodji et al., 2023) y a reforzar el bienestar laboral y la identidad organizacional (Budhiraja y Yadav, 2020; Félix Mateus, 2022; Mishra, 2024).

En relación con las arquitecturas de interacción, los entrevistados se suman a otros estudios sobre cómo impacta la tecnología en la gestión de la comunicación, la experiencia del usuario y el *branding*. Suh et al. (2020), exploran la relación entre el compromiso con la marca y los comportamientos en servicios electrónicos, destacando que la interacción digital fortalece la fidelización de los empleados.

Los hallazgos sobre los desafíos del trabajo remoto conectan con la literatura sobre la incidencia del marketing interno en la productividad y en la reducción de comportamientos disfuncionales en los entornos de la empresa (Hafermalz y Riemer, 2021; Mishra, 2024; Staniec y Kalińska-Kula, 2021). Se corroboran estudios previos sobre el impacto significativo de las investigaciones intraorganizativas y las actividades de *branding* interno tanto en la conformación de la propuesta de valor del empleado actual como en la de una medida de implicación de los empleados (Staniec et al., 2021).

Por otro lado, sobre las oportunidades de generar equidad organizacional y reforzar la cultura corporativa común en el modelo híbrido, hay estudios que han mostrado la eficacia de las prácticas de *internal branding* - estrategias de comunicación, cultura organizacional y liderazgo inclusivo- (Davis, 2024). O el rol del liderazgo adaptativo centrado en la confianza, la autonomía y la comunicación transparente (Drayton, 2024). En este sentido, Waller (2004) apunta que un modelo laboral flexible implica adaptarse a empleados y equipos con cierta autonomía responsable, lo que triplica la probabilidad de registrar bajos niveles de fatiga, permanecer en la empresa y alcanzar un alto rendimiento -cifrado en mejores resultados o resultados alcanzados más fácilmente-.

Una futura línea de investigación en el entorno laboral es el uso de formatos de arquitecturas de interacción del marketing interno que generan pertenencia en otros sectores, como es el caso de los *podcasts* en el marketing político estudiados por Tranová y Veneti (2024). Los autores señalan que los rasgos de este formato -autenticidad, dinamismo conversacional y cuidada personalización de la comunicación- lo hacen idóneo para construir relaciones y compromiso emocional en el trabajo híbrido. Es por ello que transformar la organización con un enfoque híbrido, particularmente centrado en las personas, puede mejorar y potenciar significativamente el rendimiento de los empleados (Waller, 2004).

Referencias

Afota, M. C., Provost Savard, Y., Léon, E., & Ollier-Malaterre, A. (2024). Changes in belongingness, meaningful work, and emotional exhaustion among new high-intensity telecommuters: Insights from pandemic remote workers. *Journal of occupational and organizational psychology.* https://doi.org/10.1111/joop.12494

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology, 81*, 101784. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784

Araque-Jaimes, D. L., Sánchez-Estepa, J. M., & Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios gerenciales, 33*(142), 95-101. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention–the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training, 51*(3), 174-183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19. *Business & Economics, 4*(5), 55. https://doi.org/10.1007/s43546-024-00651-4

Beno, M. (2022). Differences between managing face-to-display workers and in-house workers (hybrid work model): A qualitative study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11.* https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0033

Bombín Marrodán, A., & LLovet Rodríguez, C. (2024). Comunicación interna en el teletrabajo de agencias de marketing digital. *European Public & Social Innovation Review, 9,* 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1141

Branch (18 de octubre de 2024). *Estadísticas de trabajo híbrido que debes conocer.* https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-trabajo-hibrido-claves-que-debes-conocer/

Budhiraja, S., & Yadav, S. (2020). Employer branding and employee-emotional bonding—The CSR way to sustainable HRM. *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environmen*t, 133-149. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_8

Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. C*entral European Management Journal.* https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277

Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International, 25*(2), 145-162. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252

Cardona Arbelaez, D. & González, Z. R. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno. *Aglala, 8*(1), 183-192. https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1031

Chen, X., Liu, F., Chen, X., & Zeng, J. (2024). Work-Life Balance Experiences of Business Process Outsourcing Employees in a Remote Work-Set Up. *Journal of Business and Management Studies, 6*(1), 55-96. https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.1.4

Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A. & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics,* 1-24. https://doi.org/10.1162/rest_a_01428

Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J. F., & Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. I*nnovar, 32*(83), 51-62. https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99886

Cui, T., Wang, Y., & Namih, B. (2019). Build an Intelligent Online Marketing System: An Overview. *IEEE Internet Computing, 23*(4), 53–60. https://doi.org/10.1109/MIC.2019.2924637

Dalessandro, C., & Lovell, A. (2024). The Pandemic-Stratified Workplace: Workspace, Employee Sense of Belonging, and Inequalities at Work. *SAGE Open, 14*(1), 21582440241228909. https://doi.org/10.1177/21582440241228909

Davis, J. A. (2024). Internal branding for equity: Creating a sense of belonging in public sector organizations. En N.M. Elias, M.H. Holmes, M.J. D' Agostino (Eds) *Making Sense of Identity and Equity in Public Sector Workplaces* (pp. 156-170). Routledge.

Drayton, M. (2024). *Leading Hybrid Organisations.* How to Build a Group Identity in the Hybrid Organisation. Routledge.

Dulfer, N., Gowing, A., & Mitchell, J. (2024). *Building belonging in online classrooms: relationships at the core. Teaching in Higher Education.* https://doi.org/10.1080/13562517.2024.2349993

Durakovic, I., & Aznavoorian, L. (2024). Sense of belonging and professional identity. En C. Candino, I. Durakovic, S. Marzban (Eds) *Routledge Handbook of High-Performance Workplaces* (pp. 186-201). Routledge.

Ding, Y., Jin, Z., Ma, M. S., Xing, B. B., & Yang, Y. J. (december, 18, 2024). *Return to Office Mandates and Brain Drain.* https://cdn.arstechnica.net/wp-content/uploads/2024/12/5031481.pdf

Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology, 11*(1), 2362535. https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535

Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. (2022). All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. *Scandinavian Journal of Management, 38*(2), 101211. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101211

Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review, 99*(2), 114-123. https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office

Félix Mateus, A. . (2022). The Management of Internal Communication for the Wellbeing in Working Place. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual, 10*(4), 1–18. https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management, 3*4(3), 605-649. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259

Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Sci Rep 14,* 17117 https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review, 99*(3), 65-74. https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right

Grzegorczyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.

Hafermalz, E., & Riemer, K. (2021). Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology'. *European Journal of Information Systems, 30*(1), 89-99. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1841572

Hassanpour, B. (2023). Transformational contribution of technology to studio culture: experience of an online first-year architecture design studio during the COVID-19 pandemic. Archnet-IJAR: *International Journal of Architectural Research, 17*(2), 393–408. https://doi.org/10.1108/ARCH-12-2021-0328

Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C. & Baptista, P. (2006). *Fundamentos de metodología de la investigación*. MC Graw Hill.

Jacukowicz, A., & Merecz-Kot, D. (2020). Work-related internet use as a threat to work-life balance-a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 33*(1). https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494

Jia, X., Zhao, X., Tao, W., & Ahn, S. (2024). From Exclusion to Connection: The Role of Anthropomorphic Chatbots in Shaping Customer Responses Post-Social Exclusion. *Journal of Internet Commerce, 23*(3), 205–232. https://doi.org/10.1080/15332861.2024.2375965

Jin, Y., Zhu, Y., Chen, Y. & Lin, Y. (2024). Identifying Optimal Rest Spaces for Food Takeaway Workers using Digital Marketing Insights Based on ArcGIS– A Case Study in Xujiahui Street, Shanghai. *Computer-Aided Design and Applications, 21*(S4), 135–149. https://cad-journal.net/files/vol_21/CAD_21(S4)_2024_135-149.pdf

Kim, J., & Fay, D. L. (2024). A Taste of Telework: Effects of Remote Work Arrangements During and After the Global Pandemic. *Public Personnel Management,* 00910260241271322. https://doi.org/10.1177/00910260241271322

Kanellopoulou, C. (2019). Space in common: Socially engaged art in the Athens of crisis. *Journal of Greek Media and Culture, 5*(2), 211–230. https://doi.org/10.1386/JGMC.5.2.211_1

Lin, H., Ouyang, H., Fang, X., Wang, J., Yuan, B., & Yang, W. (2020). Architecture design and key technologies study of Omnichannel business platform for electric power marketing. *Journal of Physics: Conference Series, 1646*(1). https://doi.org/10.1088/1742-6596/1646/1/012087

Marinov, M. A. (Ed.). (2023). *Virtual Teams Across National Borders*. Routledge.

Maj, A. M. (2024). Communicate to engage: storytelling, content creation, and promoting the idea of sustainability and intercultural dialogue in travel videoblogs. *Creativity Studies, 17*(1), 1-13. https://doi.org/10.3846/cs.2024.18329

Mishra, T. (2024). *Remote Work, Internal Marketing and Human Resource Management: Innovative Approaches and Fundamentals*. Taylor & Francis.

Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(7), 3670. https://doi.org/10.3390/ijerph18073670

Nikolaiets, K., Umantsiv, Y., Shtunder, I., Ozhelevskaya, T., & Shcherbakova, T. (2023). Virtual labor migration: current trends and development prospects. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice, 4*(52). https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4175

Nohutlu, Z. D., Englis, B. G., Groen, A. J., & Constantinides, E. (2022). Customer cocreation experience in online communities: antecedents and outcomes. *European Journal of Innovation Management, 25*(2), 630–659. https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2020-0313

Nohutlu, Z. D., Englis, B. G., Groen, A. J., & Constantinides, E. (2023). Innovating With the Customer: Co-Creation Motives in Online Communities. *International Journal of Electronic Commerce, 27*(4), 523–557. https://doi.org/10.1080/10864415.2023.2255111

Özel, N. G., & Altunışık, R. (2024). Belongingness and Consumer Well-Being. En F. Sonmez (Ed) *Fostering Consumer Well-Being: Theory, Evidence, and Policy* (pp. 217-231). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-59144-0_12

Pronk, N. P. (2024). Social Connections, Belonging, and Remote Work. *ACSM's Health & Fitness Journal, 28*(1), 43-45. https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000929

Puro Marketing (31 de octubre de 2024). *El empleo y trabajo remoto en el sector del marketing digital.* https://www.puromarketing.com/14/214554/empleo-trabajo-remoto-sector-marketing-digital

Raman, S. (2014). Sense of belonging. En A.C. Michalos (Ed) *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6308-6310). Springer International Publishing.

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability, 13*(19), 10698. https://doi.org/10.3390/su131910698

Rupčić, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization, 31*(2), 276-283. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-303

Saikia, S. B., & Chakrabarti, D. (2019). Experiential design intervention to motivate tourist local interaction and connect with unexplored landscape—a case study of North Guwahati. In Smart *Innovation, Systems and Technologies (Vol. 134).* https://doi.org/10.1007/978-981-13-5974-3_66

Salazar-Palomino, S., Huamán Romaní, Y. L., Szczcpansky-Grobas, D., & Alarcón-Sucasaca, A. (2024). Application of Audiovisual Resources in University Students in Rural Areas. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual, 16*(2), 137–151. https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5251

Scheide Miller, C., & Giblin, J. (2024). Improving job satisfaction and belonging through flexible work and leadership cohorts. *Advances in Developing Human Resources, 26*(1), 20-47. https://doi.org/10.1177/15234223231212675

Silva-Giraldo, C. A., Rueda-Mahecha, Y. M., & Moreno-Suárez, A. M. (2023). Collaborative networking and the use of ICT in new organizational communications. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual, 14*(2), 1–13. https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4603

Silva Ortega, V. P, Giler Valverde, G. P.., & González Soriano, F. J.. (2019). E-marketing en los entornos digitales aplicados a la administración. *RECIMUNDO, 3*(3), 1155-1176. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1155-1176

Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. I*nternational Journal of Business Communication, 55*(1), 44-68. https://doi.org/10.1177/2329488415589101

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 33. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04

Suh, T., Kang, S., & Kemp, E. A. (2020). A Bayesian network approach to juxtapose brand engagement and behaviors of substantive interest in e-services. *Electronic Commerce Research, 20*(2), 361–379. https://doi.org/10.1007/s10660-018-9320-0

Sun, M., Kraus, T., Pauli, R., & Garus, C. (2025). Changing Sense of Place in Hybrid Work Environments: A Systematic Review of Place Identity and Employee Well-being. *Wellbeing, Space and Society,* 100236. https://doi.org/10.1016/j.wss.2025.100236

Tranová, K. L., & Veneti, A. (2024). The Use of Podcasting in Political Marketing: The Case of the Czech Republic. *Journal of Political Marketing, 23*(4), 305–322. https://doi.org/10.1080/15377857.2021.2024479

Trinkenreich, B., Gerosa, M. A., & Steinmacher, I. (2024). *Unraveling the drivers of sense of belonging in software delivery teams: Insights from a large-scale survey*. Proceedings of the IEEE/ACM 46th International Conference on Software Engineering (pp. 1-12). https://doi.org/10.1145/3597503.3639119

Wahl, I., Wolfgruber, D. & Einwiller, S. (2024). Mitigating teleworkers' perceived technological complexity and work strains through supportive team communication. *Corporate Communications: An International Journal,* 29(3), 329-345. https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2023-0061

Waller, G. (2022). ¿Crees que el trabajo híbrido no funciona? Los datos no avalan esa opinión. *Gardner*. https://www.gartner.es/es/articulos/crees-que-el-trabajo-hibrido-no-funciona-los-datos-no-avalan-esa-opinion

Williamson, S., Taylor, H., Lundy, J. & Jogulu, U. (2024). Hybrid Working: From 'the new normal' to 'business as usual'. *Report Launch: Hybrid working: From 'the new normal' to 'business as usual' webinar.* https://researchoutput.csu.edu.au/en/publications/hybrid-working-from-the-new-normal-to-business-as-usual

Yacine, L. & Karjaluoto, H. (2022). Hybrid work: Gen Z expectations and internal employer branding implications. En P. Madan, S. Tripathi, F. Khalique, G. Puri(Eds) *Re-envisioning organizations through transformational change* (pp. 21-50). Productivity Press. https://doi.org/10.4324/9781003267751-3

Yang, Y. K. & Lin, W. S. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia pacific management review, 28*(2), 110-119. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.002