



Dialenga

Estado de la Comunicación Interna 2024

**Liderazgo y Compromiso
en Tiempos de Cambio**

Con la colaboración de

SNGULAR

ESUE Escuela de
Unidad Editorial

CENTRHO

Contenidos

Prólogo

3

Ficha técnica

4

1. La gestión del cambio en las organizaciones

5-15

2. Potenciando el compromiso desde dentro

16-26

3. Explorando la Comunicación Interna en las empresas

27-38

Créditos y agradecimientos

39

Participantes en el *Think Tank*

40

Una contribución solidaria

41



Prólogo

La gestión del cambio y el compromiso de las personas son elementos que se entrelazan a través de un factor común, la Comunicación Interna. Las transformaciones dentro de cualquier empresa, sean de la índole que sean, requieren estrategias claras y estructuradas, pero también un enfoque humano que considere las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de quienes formamos parte de la organización. **Las personas somos un factor principal**, nuestro bienestar y compromiso deben estar en el centro de cualquier estrategia de transformación.

La Comunicación Interna es el hilo conductor que guía a las personas a través de los procesos de cambio, facilitando la adaptación y minimizando la resistencia. Este sentimiento de inclusión y reconocimiento fortalece el compromiso de quienes integramos la organización, ya que nos permite entender nuestro rol dentro de un contexto más amplio y alinearnos con los objetivos y valores compartidos.

No se trata solo de comunicar, sino de hacerlo de manera que nos sintamos parte integral del cambio, generando un compromiso con los resultados esperados. Si no se lleva a cabo de manera adecuada, el resto de los esfuerzos pueden fracasar y la conexión con las personas puede deteriorarse, poniendo en riesgo el éxito de cualquier transformación organizacional. La Comunicación Interna no es simplemente una herramienta de transmisión de información, sino una función que cohesiona y motiva a las personas.

Porque cuando la comunicación fluye con propósito, no solo informamos; también inspiramos, movilizamos y construimos el camino hacia un futuro en el que todos queremos estar.

Al final, la verdadera transformación no se mide en números, sino en el propósito que cada mensaje logra despertar en quienes nos acompañan en este viaje.



Amaya Lasa

HR Admin Director en SNGULAR

Ficha técnica

Durante el primer trimestre de 2024, se ha realizado una encuesta *online* dirigida a profesionales de la Comunicación Interna, capturando 195 respuestas. ¡Gracias a todos y cada uno por dedicarnos vuestro tiempo!

Se ha realizado un sondeo previo en nuestra comunidad para asegurarnos abordar los temas que más importan a los responsables de la Comunicación Interna. Los primeros datos y conclusiones fueron expuestos en un *Think Tank* u Observatorio de expertos, dando lugar a los grandes temas de interés que quedan plasmados en este Informe. Como colofón, hemos mejorado la metodología y calidad del estudio en colaboración con el sociólogo André Sören.

Respecto a los perfiles de los encuestados, en esta cuarta edición el reparto es bastante equitativo a ediciones anteriores.

1. El margen de error del estudio se ha calculado, específicamente para España, contando con 195 muestras para el universo de 200 mil empresas con más de 10 empleados (INE, 2023).



195

Cuestionarios
completados

Febrero – Marzo '24

Periodo de recogida
de respuestas



España
167 participantes



Latinoamérica
28 participantes

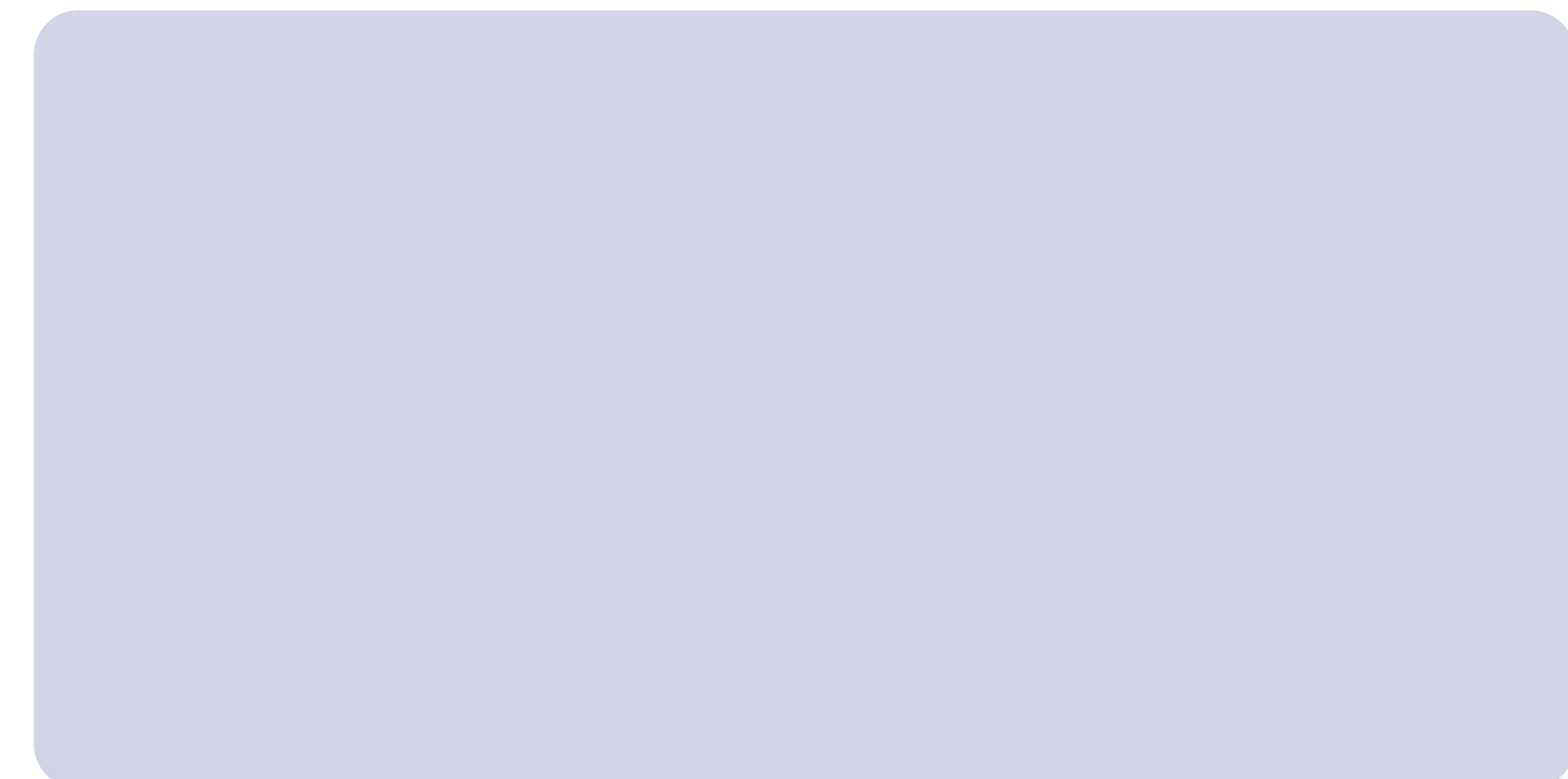
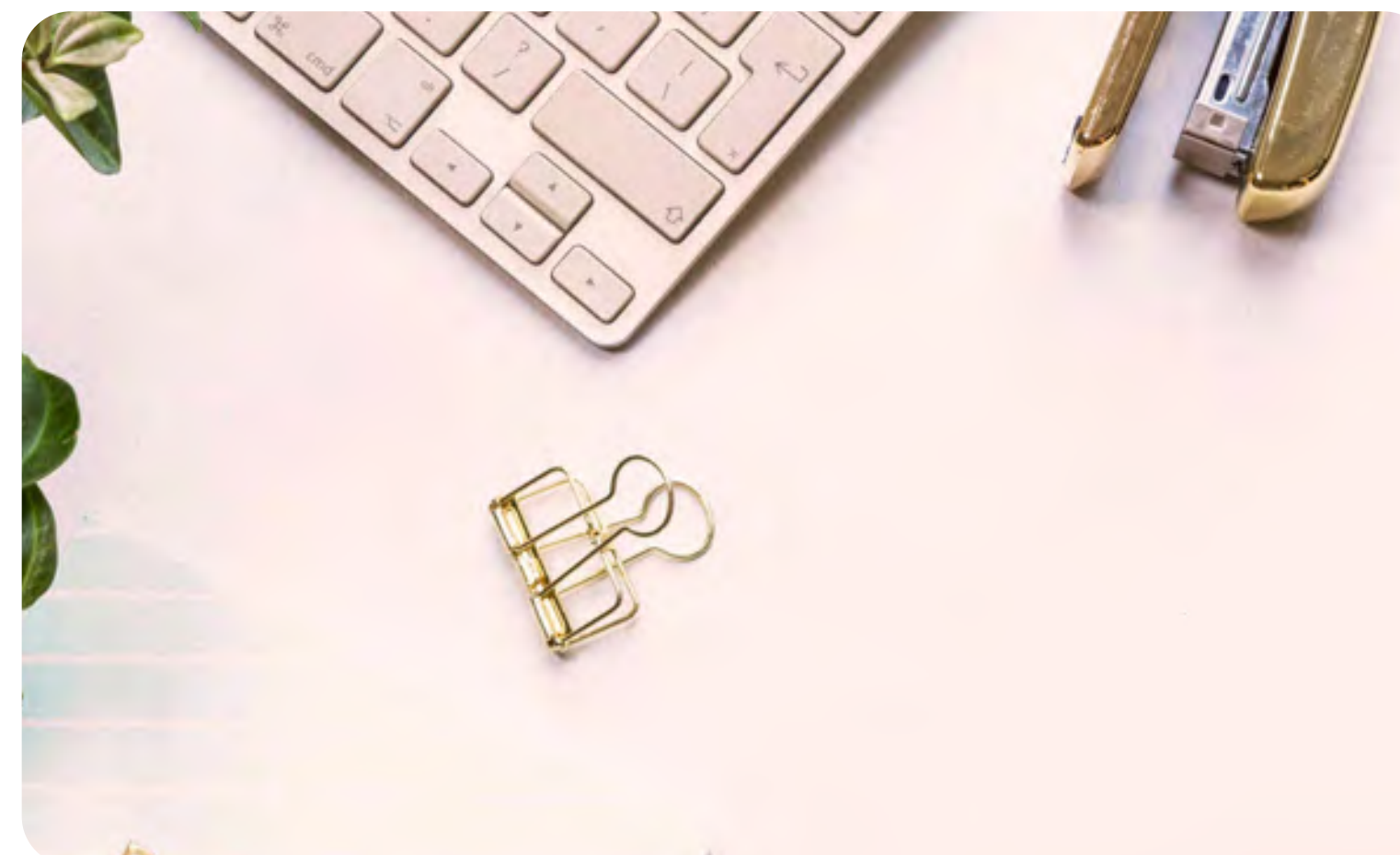


Ámbito de trabajo

7,0%

Margen de error

Para un nivel de confianza del 95%
en ámbito España



01 La gestión del cambio en las organizaciones





Ya lo decía el científico Isaac Asimov: *“El cambio es la única constante en el universo”*.

Nos encontramos en un estado continuo de transformación. La globalización, la rápida evolución tecnológica y los cambios en las expectativas de los usuarios exigen que nos adaptemos en tiempo récord.

Esta realidad ha llevado a que la gestión del cambio en las organizaciones se convierta en una competencia esencial para la supervivencia y el éxito.

En un proceso de cambio primero tenemos que escuchar, y después, acompañar con formación y dar reconocimiento.

Adriana Anduiza

Responsable de Comunicación Interna
Mutua Madrileña



Tipos de cambio experimentados en la empresa en los últimos 2 años

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Reestructuración organizativa 68%

Implementación de nuevas tecnologías 60%

Cambios en procesos 58%

Renovación o ampliación del catálogo de productos/servicios 33%

Fusiones o adquisiciones 28%

Apertura a nuevos mercados 24%

No se han experimentado cambios 4%

Otros 3%

Pero, ¿a qué cambios nos enfrentamos?

No podemos evitar que nuestro entorno y contexto cambien. La necesidad de flexibilidad proviene de factores externos, pero también de presiones internas que demandan ajustes continuos.

Las empresas deben navegar por una serie de transformaciones que afectan profundamente a su funcionamiento y cultura. De hecho, un 68% de las empresas afirman que el cambio más habitual son las **reestructuraciones organizativas**.





Posiblemente nos encontramos ante el tipo de cambio que más incertidumbre y estrés puede ocasionar en la plantilla. Estos procesos suelen implicar cambios en la estructura jerárquica, nuevas responsabilidades y, en algunos casos, reducción de personal. Para **mitigar esta incertidumbre**, debemos gestionar las reestructuraciones con transparencia y empatía, ofreciendo apoyo adecuado y manteniendo una comunicación clara durante todo el proceso.

Además de las reestructuraciones, la **implementación de nuevas tecnologías** y los **ajustes en procesos** son los siguientes cambios más comunes que enfrentan las empresas.

Esto nos indica que, además de los factores externos, las organizaciones también enfrentan **presiones internas** que impulsan el cambio y que las obligan a hacer frente a retos muy significativos.

Hay que naturalizar el cambio; hacemos muchos pequeños cambios a diario que también son importantes.

Emi Solís

Especialista en Comunicación Interna y Directora
Cuarta Pared Comunicación



68%

En los últimos 2 años,
casi 7 de cada 10
empresas ha vivido
una transformación
organizativa



La resistencia al cambio

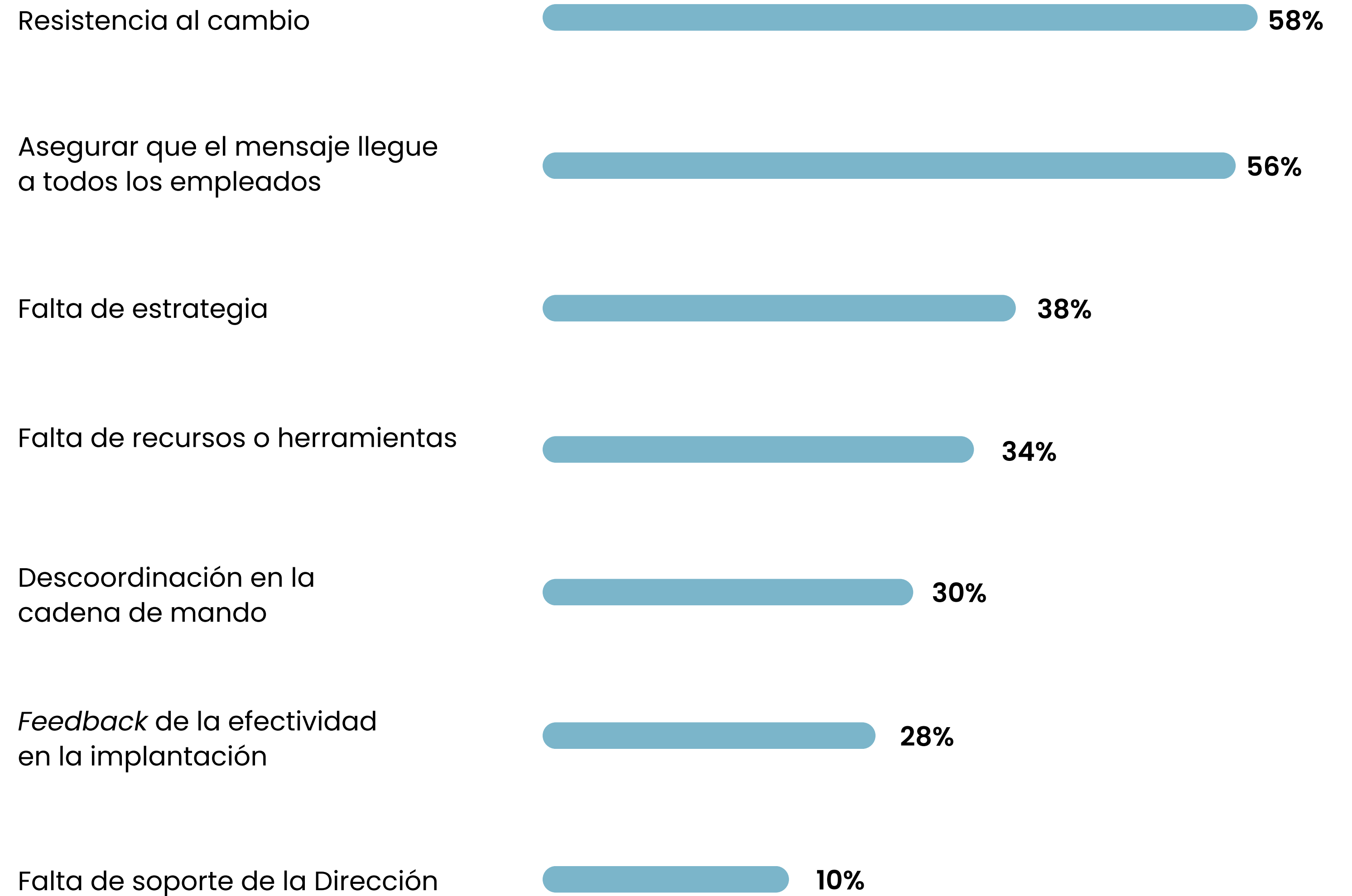
Resulta obvio que la **resistencia al cambio** sea el desafío más habitual a la hora de gestionar cambios importantes para las organizaciones. Sin embargo, siguiéndolo muy de cerca, nos encontramos que el **56% de las empresas afirman que existe dificultad a la hora de hacer llegar el mensaje correcto a todos los empleados.**

Nuestros expertos tienen una conclusión unánime: es necesario trabajar el cambio antes de que llegue, es decir, ser **proactivos en la gestión del cambio** siempre que sea posible.

Para ello, debemos involucrar a la Comunicación Interna desde una época temprana. Una estrategia bien diseñada y una metodología clara nos facilitará la implementación de estos cambios y también nos ayudará a asegurar que todos los miembros de la empresa estén alineados con la nueva visión y objetivos estratégicos.

Desafíos más frecuentes a la hora de implementar cambios importantes

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta



La figura del responsable de equipo

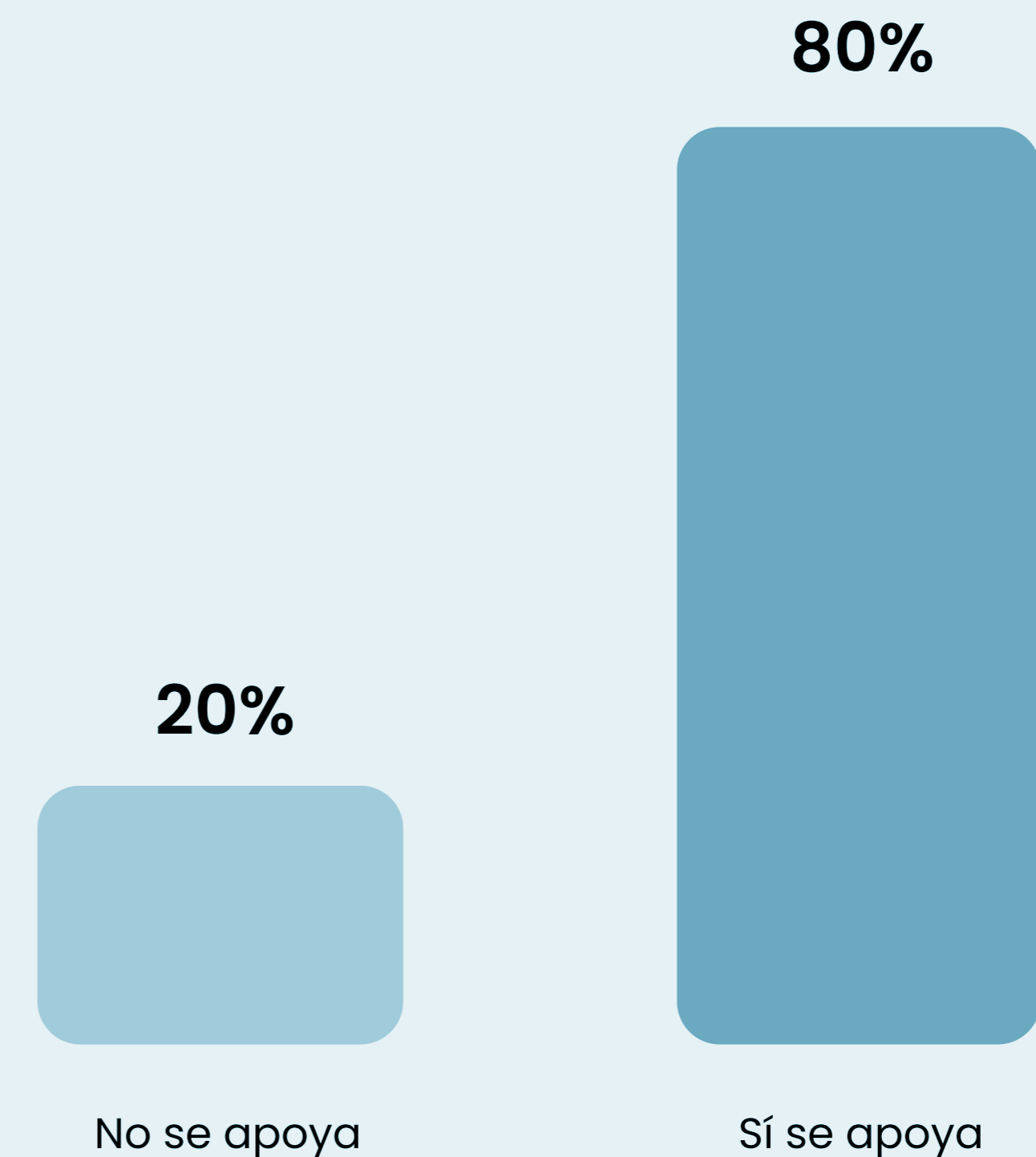
El responsable de equipo juega un papel crucial en la gestión del cambio dentro de una empresa. Como **enlace directo** entre la alta dirección y los empleados, este líder es fundamental para interpretar correctamente, comunicar y ejecutar las estrategias de cambio.

Su capacidad para motivar, orientar y apoyar a su equipo durante períodos de transición es esencial para reducir la resistencia a lo nuevo y fomentar una adopción positiva. De hecho, **el 80%** de las organizaciones se apoya en estos roles para transitar mejor estos escenarios.

Conociendo su importancia, sería lógico que tuvieran a su alcance un gran abanico de medios para poder ejecutar su misión... ¿verdad?



En qué grado se apoya la empresa en los responsables de equipo a la hora de comunicar en tiempos de cambio



Acciones o recursos específicos que se llevan a cabo para apoyar y capacitar a responsables de equipo en los momentos de cambio

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Programas de liderazgo 41%

Manuales y guías 37%

Sesiones de preguntas y respuestas en vivo 29%

Formación en torno a la gestión del cambio 28%

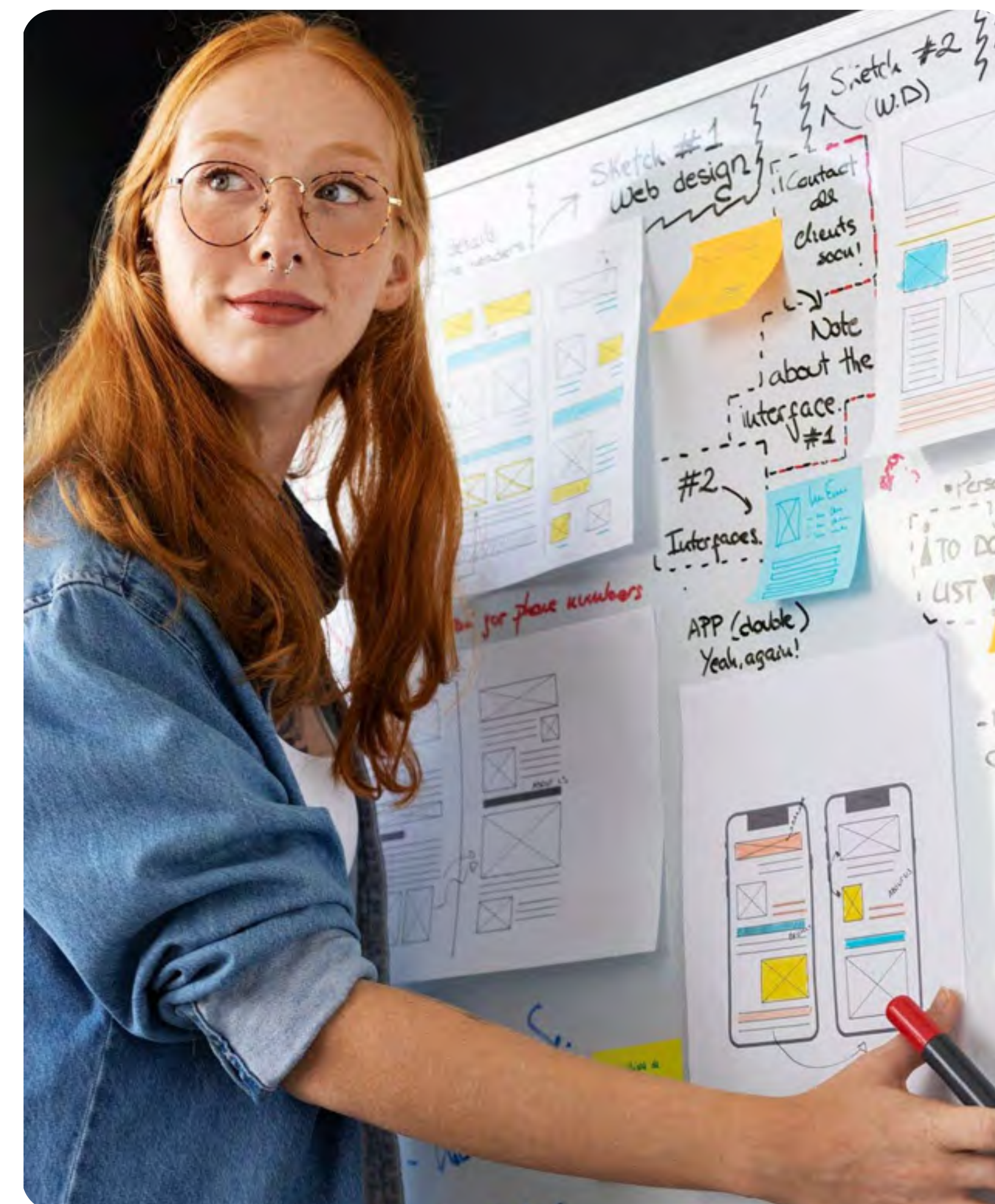
Materiales audiovisuales 22%

Otros 3%

No se realizan acciones 24%

Dentro de los recursos que se le da a estos agentes del cambio, el 41% de las empresas considera que los **programas de liderazgo** son el recurso más eficaz para capacitarlos ante estas situaciones.

Sin embargo, 1 de cada 4 organizaciones **no despliega acciones o recursos específicos** para ellos. En este caso, los *managers* lo tendrán más complicado: acompañar durante el periodo de cambio, adaptarse al plan y transmitir con detalle el mensaje será todo un reto para el cuál quizás no estén preparados.



El empleado, de espectador a protagonista del cambio

En una gestión del cambio al uso, el empleado es un mero espectador que conoce el cambio cuando ya está implementado. El **reenfoque** que proponen nuestros expertos reconoce que los empleados, al estar en la primera línea de la operativa diaria, poseen un conocimiento valioso y una perspectiva única que pueden enriquecer el proceso de transformación. De esta forma, las organizaciones pueden asegurar una transición más efectiva y lograr resultados sostenibles a largo plazo.

La fórmula es perfecta: una alta dirección que se preocupa por transmitir las razones detrás del cambio, un equipo de líderes formado y que involucra a los empleados en el proceso de transformación, y empleados que aprovechan las oportunidades que los cambios traen consigo para seguir creciendo.



Si tienes un proceso de cambio en marcha, de cualquier índole, has de estar preparado de antemano, no ser reactivo.

Juan Manuel Rueda
Consejero y asesor



Personalización de la Comunicación para adecuarse a los diferentes grupos de empleados

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Redacción de contenido adaptado al segmento 52%

Segmentación por ubicación (país, sede...) o por idioma 46%

Uso de canales adecuados a cada segmento 46%

Segmentación según perfil social (ej. grupo generacional) 19%

Segmentación por intereses o preferencias 17%

Encuestas para perfilar a los empleados 14%

Segmentación por nivel de compromiso con la empresa 10%

Otros 10%

Personalizando el contenido

La personalización del contenido es una de las estrategias más usadas para asegurar la efectividad de la comunicación. Casi **el 60% de las empresas** reconocen que ejecutan esta buena práctica para sus diferentes grupos de usuarios, que tienen necesidades y preocupaciones distintas.

Este enfoque mejora la comprensión y relevancia del contenido, y también facilita una respuesta más positiva y colaborativa al cambio. De forma predominante, se redacta el contenido según el segmento para adaptar la información, además de segmentar por ubicación geográfica, idioma y por el uso del canal más adecuado al segmento.





59%

Más de la mitad de las empresas personalizan su comunicación para adaptarse a los diferentes grupos de empleados.

La posibilidad de hacer contenido segmentado y personalizarlo es muy útil para enfrentarnos a diferentes proyectos y gestionar nuestro día a día.

Raquel Rivero

Responsable de Comunicación Interna
Grupo Fedola



**02 Potenciando el
compromiso
desde dentro**





El verdadero compromiso de un empleado no se mide por las horas que pasa en la oficina o la velocidad con la que completa una tarea. Se trata de algo más profundo: una **conexión emocional** con su empresa.

Potenciar ese compromiso es una tarea que requiere sensibilidad, empatía y visión. Todos queremos sentir que nuestro trabajo tiene un **propósito** más allá de la rutina diaria.

Parece fácil. No es más que convertir a una persona en un miembro vital de una comunidad. Pero, ¿cómo podemos, como organización, avivar esa llama?

Un claro efecto de disponer de un buen plan en torno al engagement es la retención de talento y el consiguiente ahorro en procesos de onboarding.

Mónica Herraiz

Coordinadora
Clínicas W



Falta de estrategia y pérdida de compromiso

El compromiso genuino no se puede forzar, se cultiva desde las relaciones y el sentido de pertenencia que las personas encuentran en su entorno laboral.

Sin embargo, alcanzar un alto nivel de *engagement* no se logra únicamente a través de incentivos: requiere una **estrategia** que nazca desde el interior de la propia organización.

Encontrar que el 54% de las organizaciones no tienen un **plan estratégico en relación al *engagement*** resulta preocupante, ya que la falta de dirección deja a las empresas vulnerables a la desmotivación y a la pérdida de talento.

Desafíos en torno al *engagement* del empleado a los que se enfrentan las empresas

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Falta de plan estratégico en relación al *engagement*



Falta de cultura organizacional



No existe figura o rol responsable en la estrategia de *engagement*



Falta de canales o herramientas corporativas



No existen programas de beneficios



Otros



54%

Más de la mitad de las empresas asumen como su mayor desafío la **falta de un plan estratégico de *engagement***



El empleado, en el centro

La mejora del compromiso de los empleados es una prioridad cada vez más evidente para las organizaciones que buscan prosperar en un entorno competitivo. Sin una hoja de ruta clara, cualquier esfuerzo por mejorar el *engagement* puede quedar desarticulado y perder su impacto, dejando el **potencial humano desaprovechado**.

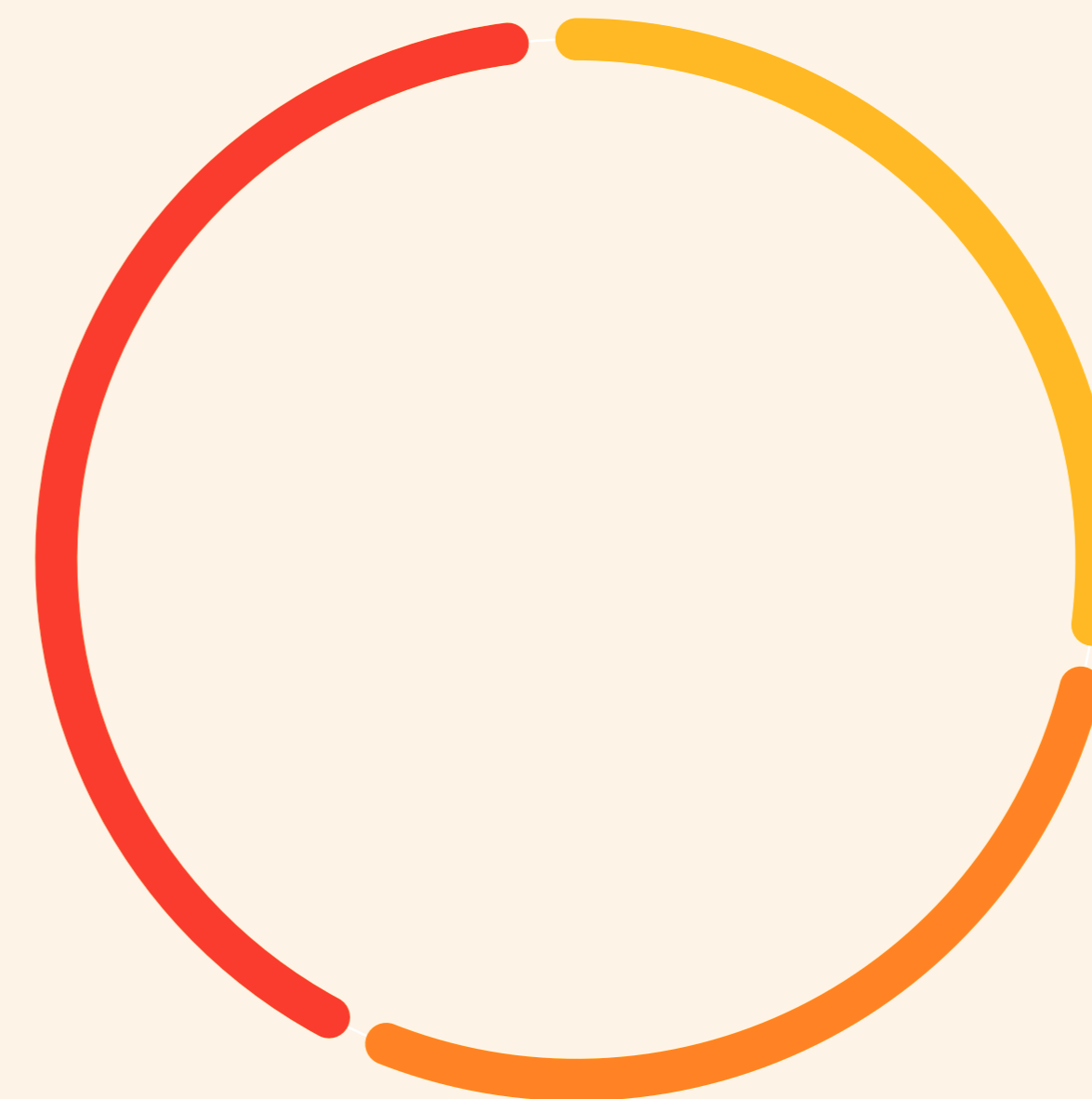
De hecho, **casi el 60% de las empresas** ya están concienciadas: la mitad de ellas cuentan con una estrategia precisa, y la otra mitad, están trabajando en un plan estratégico para mejorar este factor. Nuestros expertos coinciden en que necesitamos un **cambio de mentalidad** sobre la importancia de invertir en el compromiso de los empleados como un **motor de rendimiento sostenible**.

Muchos líderes ven el *engagement* como un indicador de RRHH. Desarrollar **campañas de educación dirigidas a la alta dirección** sobre su importancia ayuda a que deje de ser un concepto abstracto y se convierta en una prioridad para guiar el crecimiento de la organización.



Porcentaje de empresas que disponen de una estrategia establecida en torno a la mejora del *engagement* con los empleados.

No
42%



Sí
29%

No, pero se está
trabajando en ello
29%

Aspectos más relevantes a la hora de lograr mayor *engagement**

*más allá del salario, la flexibilidad laboral y la formación continua.

En esta pregunta los participantes han reordenado las opciones para establecer el ranking que vemos a la derecha.

1

Cultura Corporativa sólida y compartida

2

Diálogo constructivo entre Dirección, responsables y empleados

3

Ambiente de trabajo tolerante e inclusivo

4

Programas de beneficios (compensación, salud, ocio...)

5

Acompañamiento del empleado (onboarding, seguimiento y offboarding)

6

Reconocimiento público

Una **cultura organizacional fuerte** se erige como el factor más relevante para crear sentido de pertenencia y cohesión entre empleados.



Cultura, factor clave desde el primer contacto

Alcanzar una cultura organizacional sólida y compartida es una labor compleja, y más aún, al descubrir que es el factor predominante para generar compromiso.

Aunque la cultura es crucial, el **verdadero equilibrio** lo confiere el contexto específico de cada empresa, ya que lo que funciona en una puede no ser efectivo en otra. Debemos adaptar la cultura a las realidades particulares del negocio, sus objetivos y el entorno en el que opera.

Crear esta cohesión requiere una **visión clara y constante**. Las iniciativas aisladas pueden inspirar, pero no logran generar una conexión duradera si no están integradas en una narrativa más amplia. Para que realmente sea efectiva, necesitamos comprender **quiénes son nuestros empleados**. Conocer sus perfiles, arquetipos y necesidades nos permite adaptar la Comunicación Interna y alinearla al propósito cultural.



Hoy en día el empleado demanda más transparencia y conocimiento acerca de su trayectoria y plan de carrera dentro de la compañía.

Regina López

Responsable de Comunicación Interna y Externa
Sacyr



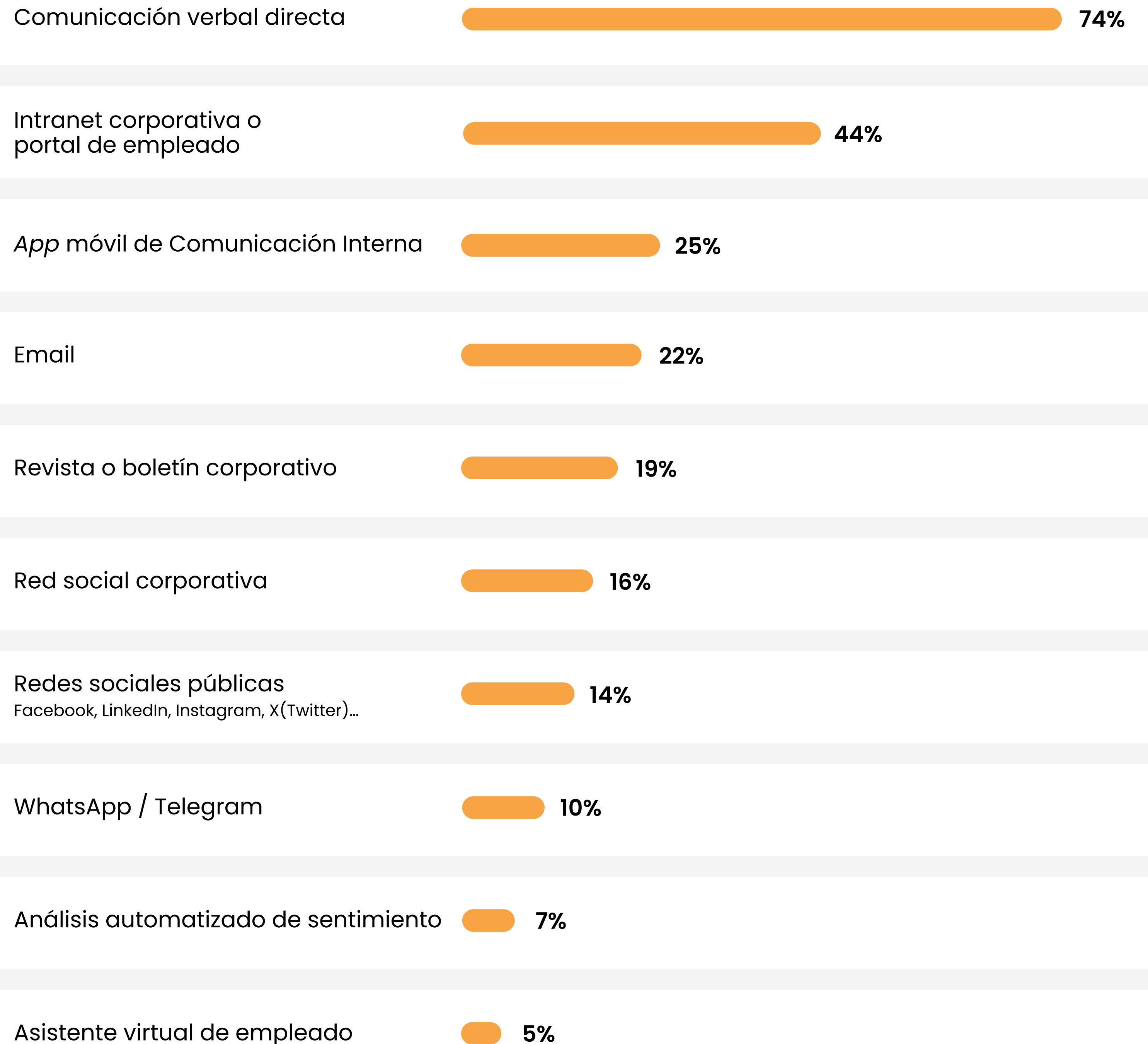
Conectando cara a cara

El contacto humano y personal en el entorno laboral siempre ha sido necesario. A pesar de vivir en un entorno tecnológico, la **comunicación verbal directa** sigue siendo el método más efectivo para generar *engagement*.

Las herramientas digitales como la **intranet** (44%) y las **apps móviles** (25%) tienen una presencia cada vez más significativa, indicando una creciente digitalización de la Comunicación Interna. Herramientas más convencionales, como el email o la revista corporativa, quedan rezagados a puestos inferiores.

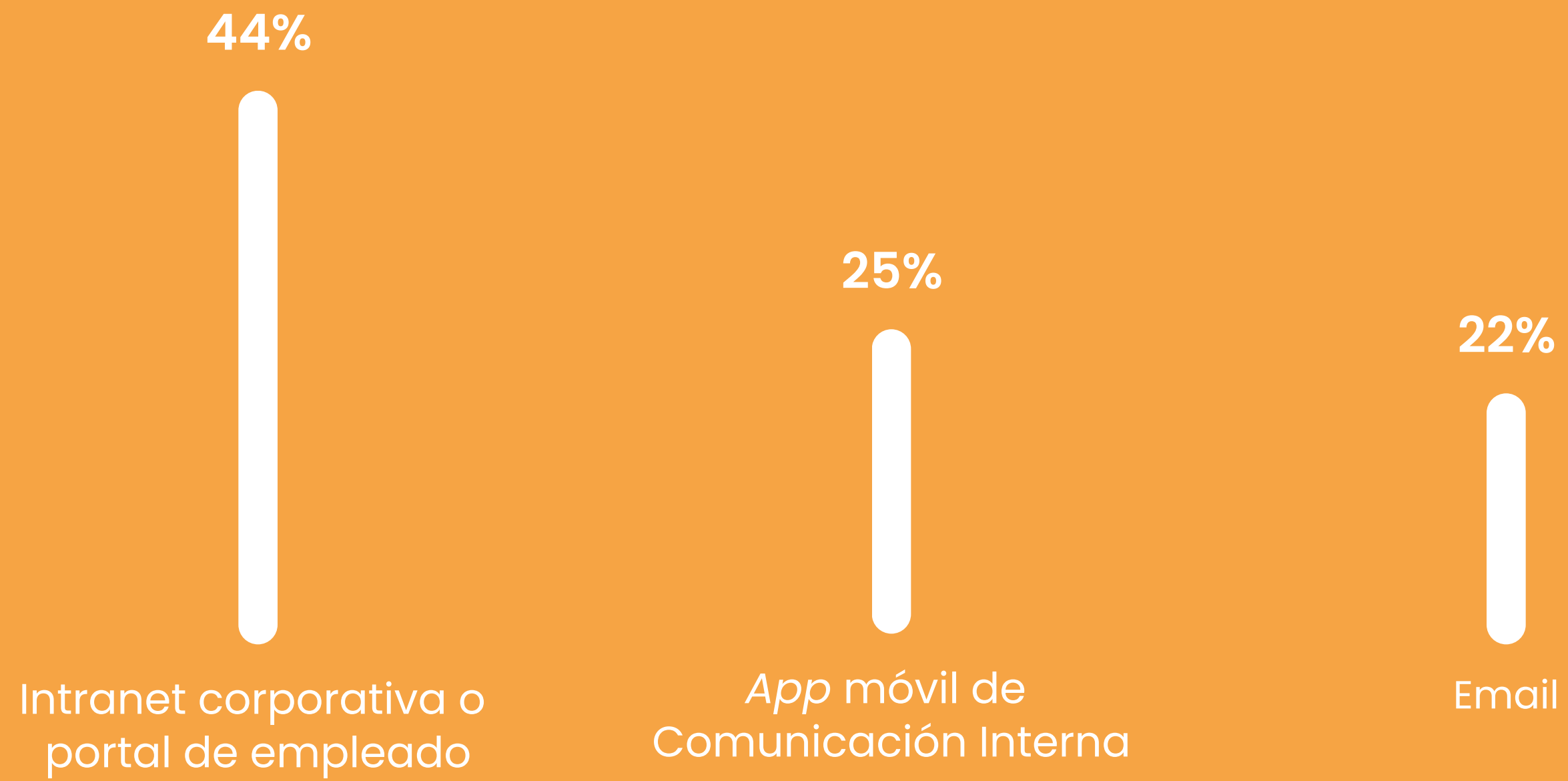
Canales o herramientas considerados más efectivos para fortalecer el *engagement* de los empleados

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta





La **App móvil** de Comunicación Interna alcanza la segunda posición como herramienta digital más efectiva para fortalecer el compromiso.



Los canales y salas de chat están aportando un mayor dinamismo a la Comunicación Interna, actuando como amplificadores de mensajes relevantes.

Laura de los Santos
Comunicación Interna
Cabify



Equilibrio entre digitalización y contacto humano

Si bien las herramientas digitales ofrecen nuevas formas para facilitar el acceso a la información, es fundamental **unificar los canales de comunicación**. Si usamos múltiples plataformas, la Comunicación Interna puede volverse confusa y fragmentada, generando **frustración** en lugar de compromiso.

Además, las herramientas digitales no deben reemplazar las interacciones personales. Los espacios de diálogo siguen siendo **insustituibles** para fortalecer el sentido de pertenencia. Los líderes juegan un papel fundamental como modelos a seguir en términos de comportamiento comunicativo. Un liderazgo cercano, transparente y accesible tiene un impacto directo en la confianza de los empleados.

Al integrar todos estos elementos junto a los recursos tecnológicos lograremos una Comunicación Interna que impulsa el verdadero *engagement*.



Menos es más: unificar nuestra comunicación en una única herramienta nos ayuda a conectar mejor con todos los empleados.

Montse Pereira

Directora de Personas y Sostenibilidad
Grupo Valora




Casos de uso de la IA útiles en la mejora del *engagement* del empleado

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Asistente virtual para el empleado  50%

Recomendación de empleados según habilidades y talento  47%

Generación de contenidos: textos, imágenes, vídeos, locución...  46%

Identificación de promotores y detractores dentro de la empresa  36%

Ayuda en el proceso de reclutamiento  25%

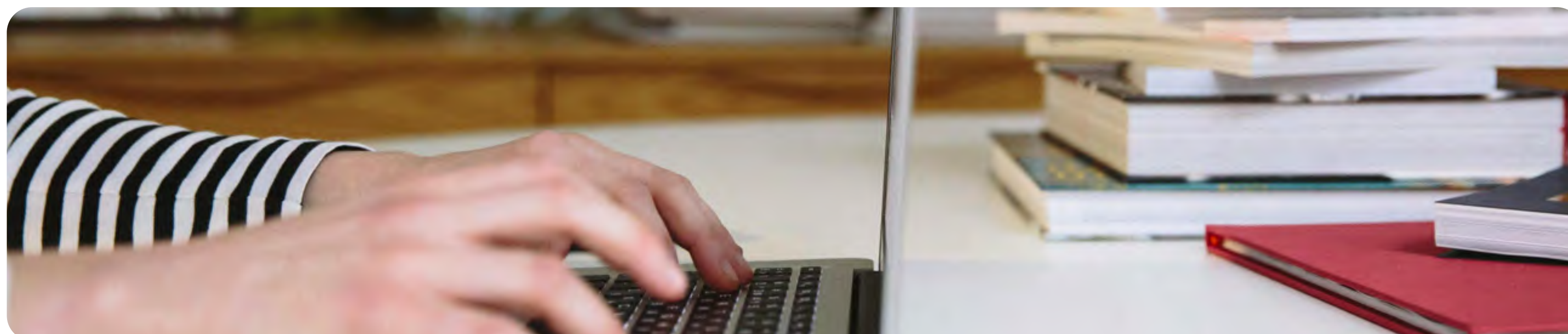
La IA no puede ayudarme en este punto  8%

La IA, soporte para personalizar la EX

Las herramientas de Inteligencia Artificial han dejado de ser una promesa del futuro y se han convertido en parte de nuestro día a día. Dentro de las organizaciones, la IA ha demostrado ser una poderosa aliada para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Entre sus usos más valorados, destaca con un 50% el **asistente virtual para empleados**. Este dato refleja la creciente necesidad de contar con soluciones que ofrezcan un apoyo personalizado, accesible y disponible en cualquier momento que mejore la experiencia del empleado.

Siguiéndolo de cerca, la **recomendación de empleados según habilidades** (47%) y la **generación de contenidos** (46%) son casi igual de valoradas, indicando un enfoque en el desarrollo del talento y la comunicación efectiva. De esta forma, las empresas identifican de manera más precisa las competencias de sus colaboradores, promoviendo su crecimiento y ubicándolos en roles donde puedan maximizar su potencial.



03 Explorando la Comunicación Interna en las empresas





Cada conversación, cada mensaje y cada gesto en la empresa contribuye a construir su propia cultura. Podemos encontrarlos en los canales más formales, pero también en las charlas del día a día en las salas de descanso.

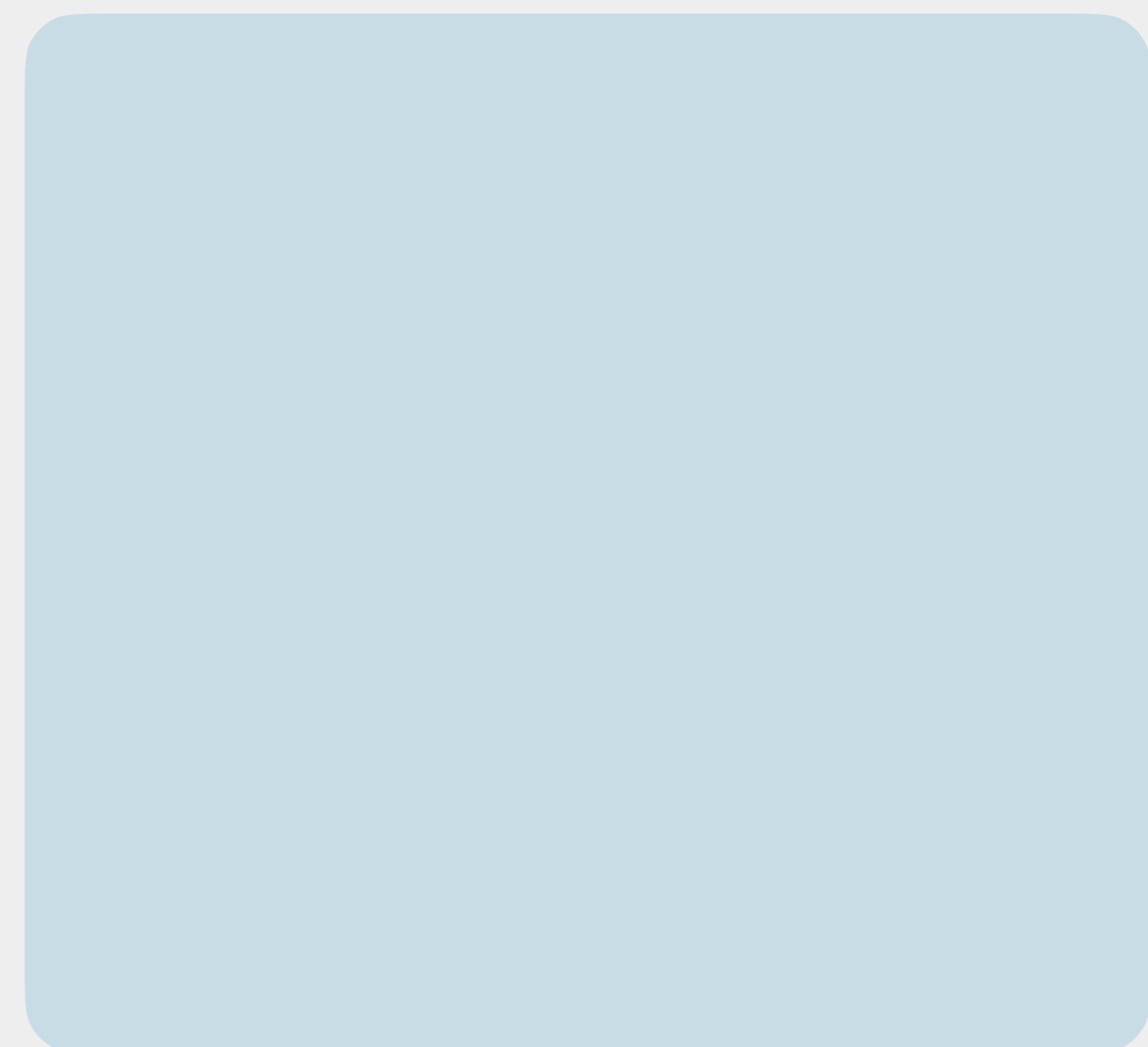
La Comunicación Interna cada vez es más importante en las empresas, y ha pasado de ser una mera informadora a **inspirar, motivar y transformar las organizaciones.**

Acompáñanos en este viaje para descubrir cómo fomentar un entorno comunicativo más abierto y transparente.

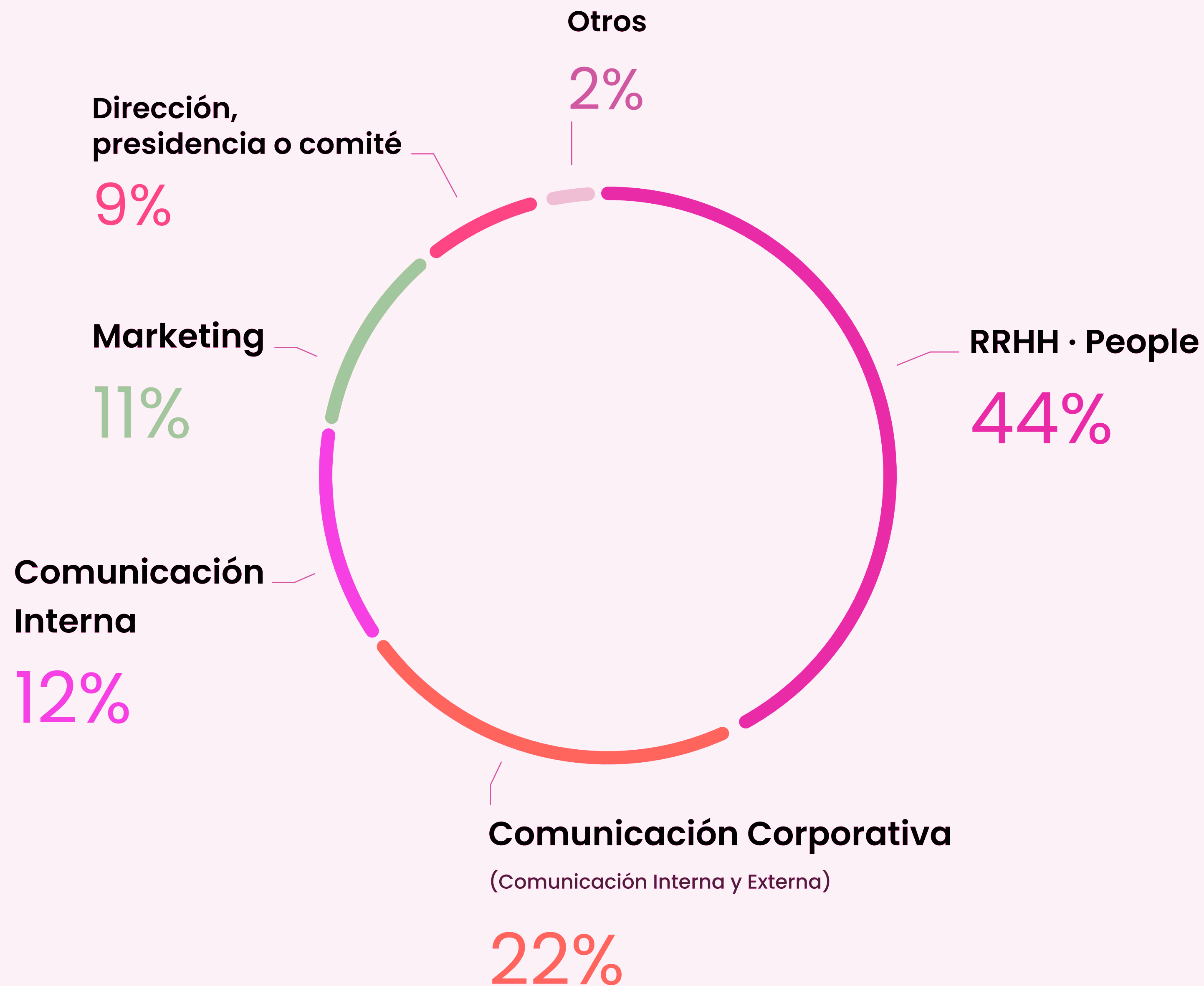
Vivimos un momento en el que el perfil de empleado ha cambiado: para lograr elevados índices de lectura y participación, tenemos que conectar a través de nuevos canales y formatos más dinámicos.

Gabriel Hernández

Director de Comunicación Operativa
Grupo Elektra



Área que lidera la Comunicación Interna



Áreas de impacto en nuestra comunicación

El área de Comunicación Interna en las empresas **sigue siendo liderada, en un 44% de los casos, por los departamentos de RRHH/People**. Muy de cerca se sitúan los departamentos orientados a una gestión de la comunicación especializada - Comunicación Corporativa y Comunicación Interna- que ya suponen 1 de cada 3 empresas.

Este panorama indica que, aunque el equipo de RRHH juega un rol muy importante, las empresas están reconociendo la importancia de que la Comunicación Interna sea gestionada con recursos propios para asegurar estrategias más cohesionadas y efectivas.



Empleados activos en comunicación

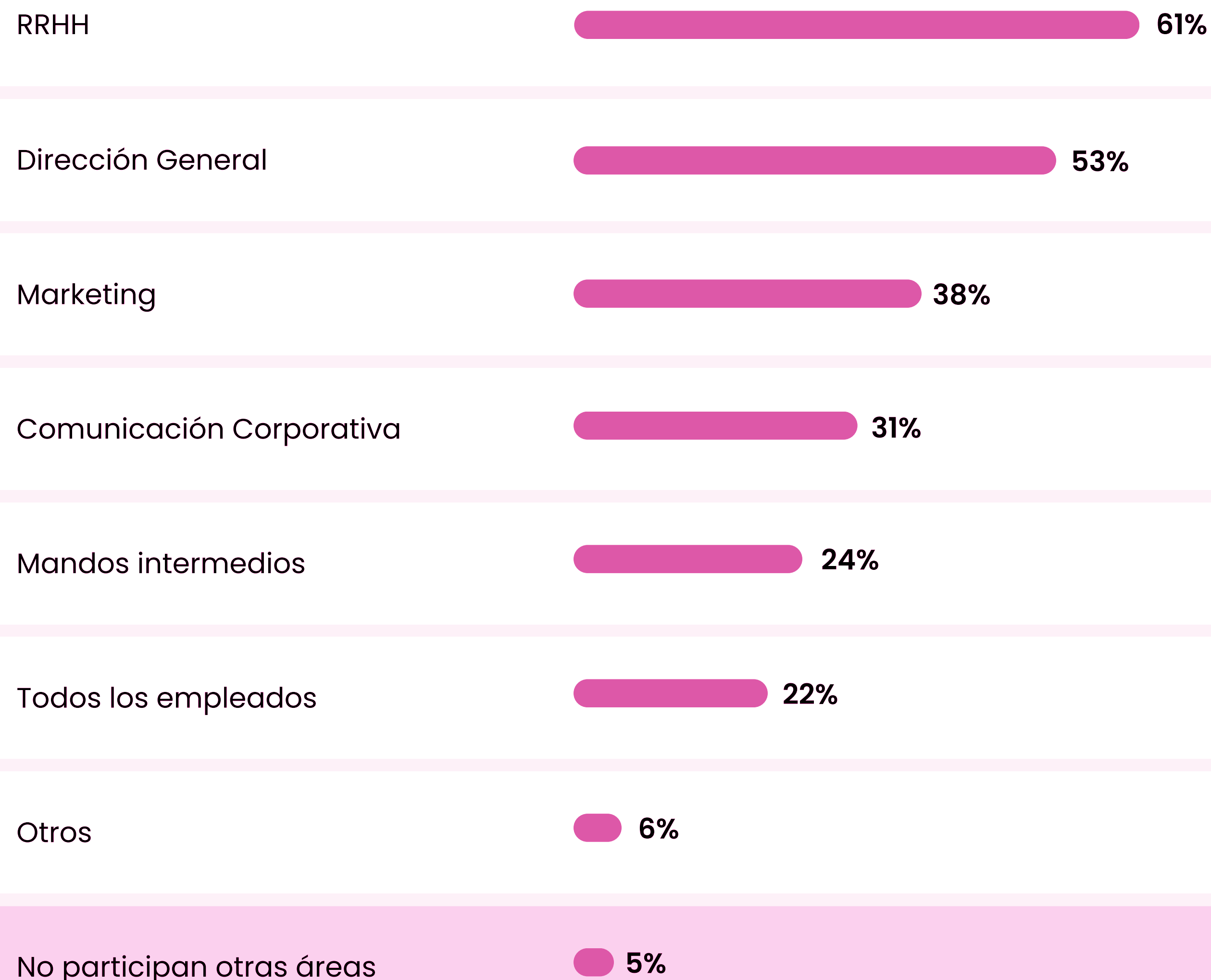
Sin embargo, existen otras muchas áreas o colectivos que, en su día a día, ayudan a dinamizar y construir contenidos con este propósito. Entre los **roles o departamentos** que más soporte dan a Comunicación Interna, se encuentran RRHH, la Dirección General y el área de Marketing.

Los **mandos intermedios y empleados** también ayudan y participan en algún momento con estos proyectos. En concreto, la **tasa de participación de los empleados ha aumentado casi 5 puntos porcentuales** respecto a nuestro anterior estudio.

En la actualidad, los empleados están desempeñando un papel cada vez más activo en los proyectos de Comunicación Interna. Ya no son simples receptores de información; se han convertido en **participantes dinámicos y esenciales** en el proceso comunicativo. Al darles voz y oportunidades para contribuir, se crea un enfoque mucho más participativo que enriquece el contenido de la Comunicación Interna.

¿Qué otras áreas o colectivos de tu organización participan en dinamizar la Comunicación Interna?

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta



22%

En el 22% de las empresas **todos los empleados** participan activamente en la Comunicación Interna.

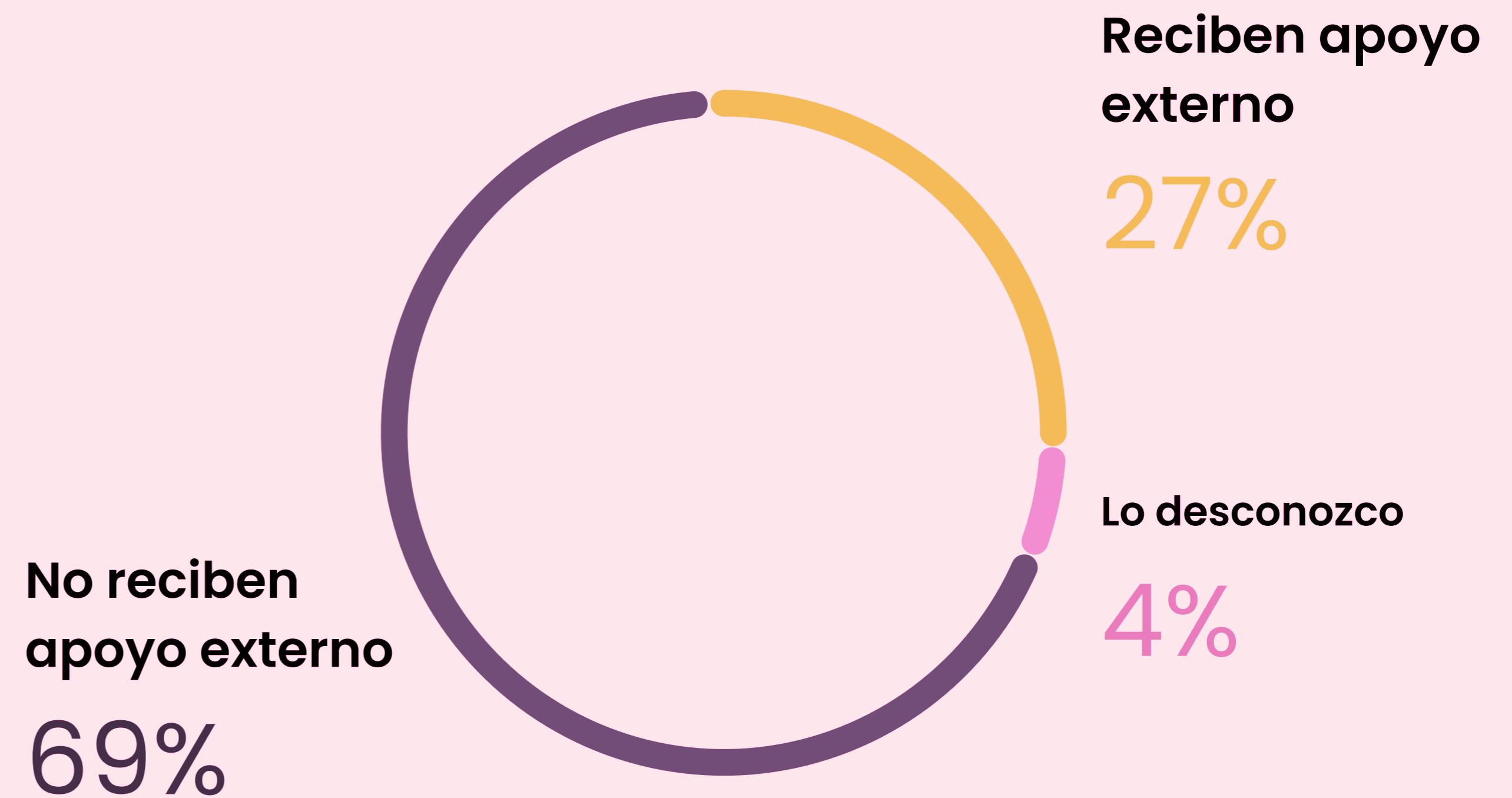


Necesidad de apoyo externo

Ya sabemos que por diferentes motivos, muchas empresas necesitan apoyarse en profesionales externos para resolver diferentes aspectos relativos a la Comunicación Interna en sus empresas.

En concreto, un 27% de las organizaciones se apoyan en esta ayuda externa; de estos, un 51% para la elaboración de contenidos (51%) y un 34% para cuestiones relacionadas con la estrategia de comunicación. Ligando con el capítulo anterior sobre Gestión del cambio, un 28% de las empresas reconoce recurrir a ayuda externa para afrontar estas situaciones.


% de empresas que se apoyan en profesionales externos a la hora de dinamizar la Comunicación Interna y la Experiencia de Empleado



Tareas desempeñadas por profesionales externos

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta

Elaboración de contenidos  51%

Estrategia de comunicación  34%

Apoyo tecnológico  28%

Consultoría para gestión del cambio  28%

Dinámicas de *well-being* o *team building*  21%

Formación  21%

Evaluación de los resultados  9%

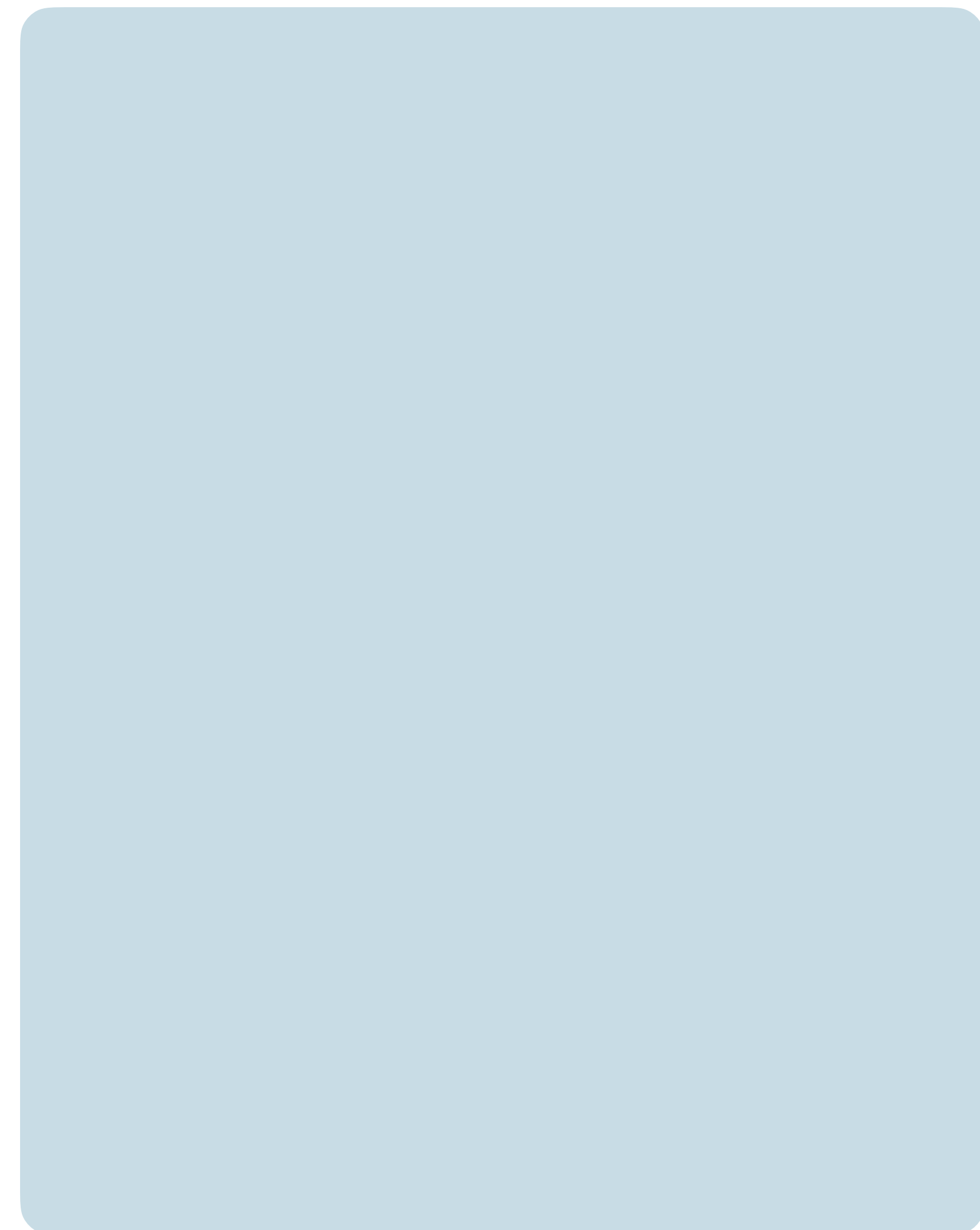
La **elaboración de contenidos** sigue siendo el principal cometido de las agencias de comunicación externas.



Cada grupo de empleados o empresa debe recibir la información más adecuada y bien dirigida. De esta forma no saturamos al colaborador.

Natalia Espino

Responsable de Calidad
Grupo Valora



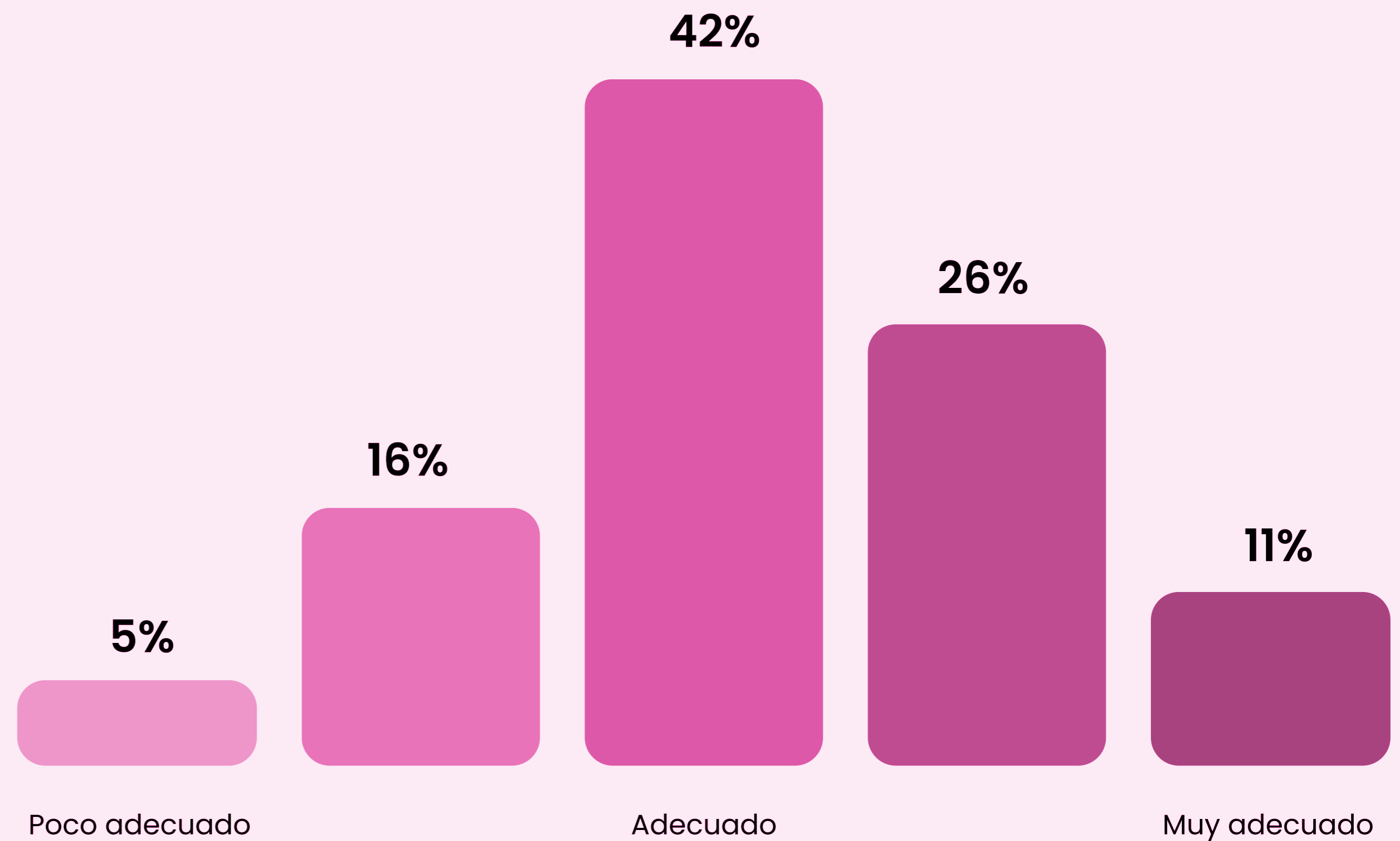


Un presupuesto mejorable

Respecto al presupuesto anual que se le dedica al área de Comunicación Interna, **el 21% de las empresas lo consideran por debajo de lo adecuado**, aunque la vasta mayoría, un 42%, lo sitúan en el punto medio, sintiéndose bastante conformes con el presupuesto dedicado.

Solamente el 11% de las empresas considera que trabaja con un montante lo suficientemente holgado como para realizar los proyectos vinculados a esta área.

Valoración sobre el presupuesto anual dedicado en la empresa a la Comunicación Interna



Frecuencia con la que los responsables y colaboradores de Comunicación Interna reciben formación

*Esta pregunta admitía varias opciones de respuesta



La formación, un desafío a superar

La formación sobre Comunicación Interna y Experiencia de Empleado **sigue siendo la asignatura pendiente** en las organizaciones. A pesar de su importancia, las empresas no han abordado adecuadamente el desarrollo de estas áreas críticas.

El hecho de que **un tercio de los empleados nunca reciba formación** en estos temas sugiere una brecha en las habilidades y conocimientos necesarios para una comunicación efectiva. Con la **baja proporción de empleados** que recibe capacitación anual (solo el 15%), las organizaciones están perdiendo una oportunidad muy valiosa para invertir en el desarrollo continuo de sus equipos. Ofrecer formación regular actualiza las habilidades del personal y demuestra compromiso con su crecimiento profesional.



34%

1 de cada 3
profesionales del
ámbito de la
Comunicación Interna
**nunca reciben
formación.**



Todos nuestros líderes deberían estar formados para garantizar la comunicación en cascada, con una estrategia clara y procedimentada.

Paqui Sánchez

Responsable de Comunicación Interna
Isdefe

Grupos prioritarios para la formación

La **unanimidad** en cuanto a quiénes deben recibir dicha formación – mandos intermedios, RRHH, alta dirección, y Comunicación Interna, en este orden – destaca la necesidad de priorizar estos grupos. Estas áreas o colectivos deberían ser los receptores principales de programas de capacitación regulares, que ayuden a nuestros profesionales a mejorar en su trabajo diario. La **inversión en formación** debe ser vista como una inversión en el futuro, para lograr el éxito y sostenibilidad de la empresa.

En concreto, los mandos intermedios son eslabones clave para la implementación de políticas de comunicación y experiencia de empleado. Por otro lado, la alta dirección debe liderar con el ejemplo y reforzar la importancia de estos temas en la cultura organizacional. Y por supuesto, el departamento de Comunicación Interna con su aliado RRHH como áreas clave en el proceso.

Áreas o colectivos que deberían recibir más formación en Comunicación Interna

Mandos intermedios operativos  76%

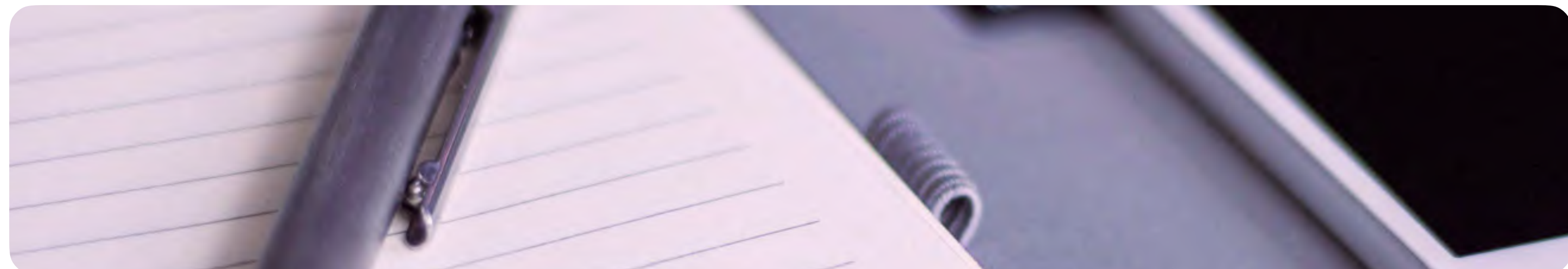
RRHH / People  62%

Alta dirección  61%

Comunicación Corporativa (Interna + Externa)  39%

Marketing  26%

Otros  3%



Créditos y agradecimientos

Este informe es el resultado del esfuerzo y la colaboración de un equipo comprometido y creativo. Agradecemos a todos los miembros que participaron en su elaboración, aportando su conocimiento y su tiempo. Sin su dedicación, este proyecto no habría sido posible. Gracias por seguir caminando juntos.

Redacción

Natalia Delgado Costales
Miguel Martín-Forero Ruiz
Alberto García Ruiz

Difusión

Irene Caballero Delgado
Jaime García Arisco
Miguel Ángel Gombau García

Apoyo en la metodología

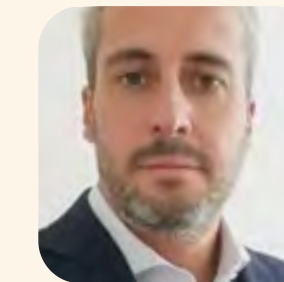
André Sören

Colaboradores

ESUE Escuela de
Unidad Editorial



Eugenio Gallego Hernández
Director



César Martín Muñoz
Senior Manager Sales Business Development



Rosario González Martínez
Gerente

CENTRHO



María Jesús Pérez
Secretaria General

SNGULAR



Equipo de Comunicación
y Marketing

Participantes en el Think Tank



Adriana Anduiza Rubio
Responsable de Comunicación Interna
Mutua Madrileña



Natalia Espino
Responsable de Calidad
Grupo Valora



Gabriel Hernández
Director de Comunicación Operativa
Grupo Elektra



Mónica Herraiz
Coordinadora
Clínicas W



Regina López Tudanca
Gerente de Comunicación Interna y Externa
Sacyr



Raquel Rivero
Responsable de Capital Humano
Grupo Fedola



Juan Manuel Rueda
Consejero y asesor



Montse Pereira
Directora de Personas y Sostenibilidad
Grupo Valora



Paqui Sánchez
Responsable de Comunicación Interna
Isdefe



Laura de los Santos
Comunicación Interna
Cabify



Emi Solís
Especialista en Comunicación Interna y
Directora
Cuarta Pared Comunicación



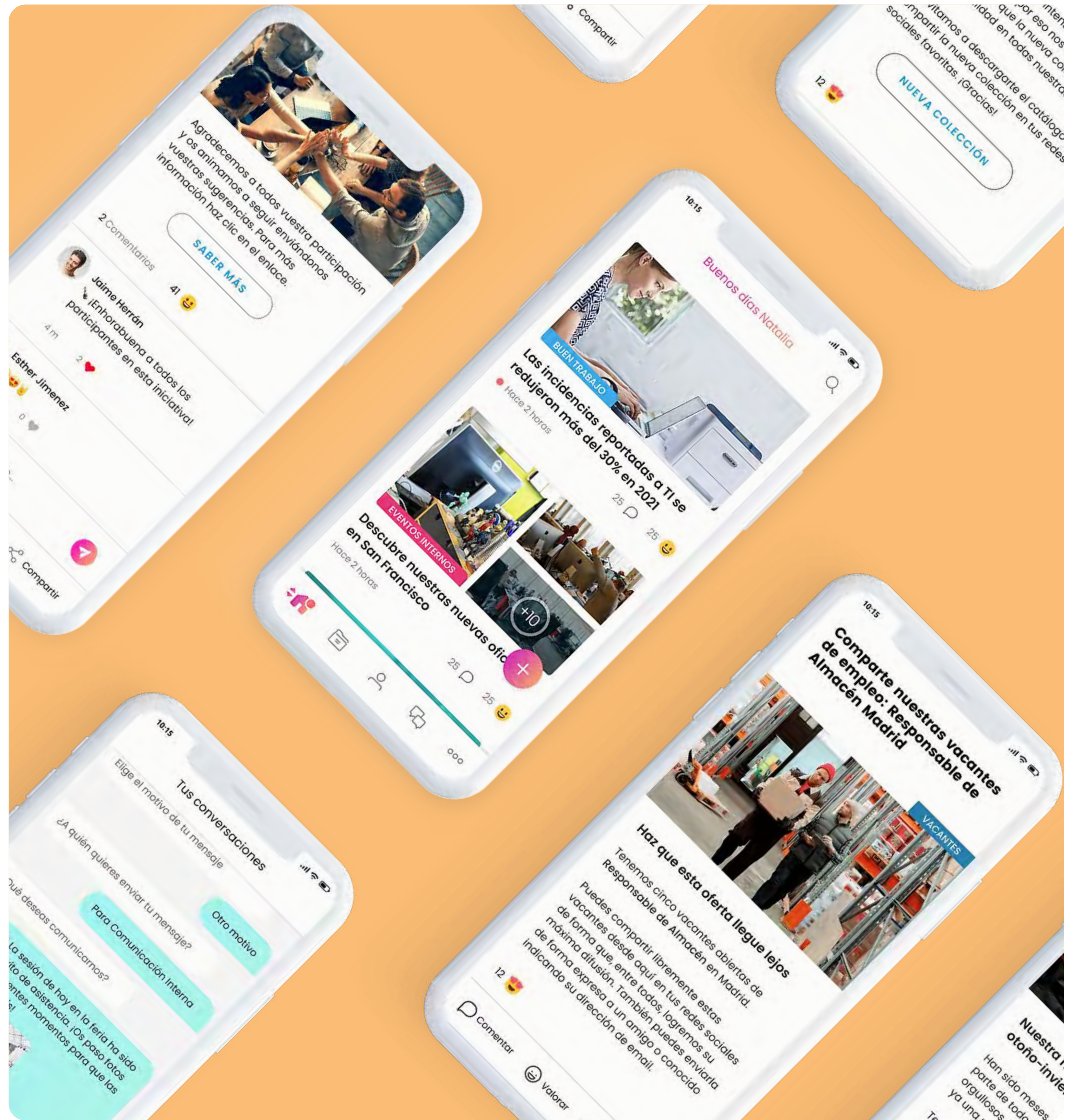
Andrea Strocen
Responsable de Comunicación Interna
KPMG

Una contribución solidaria

En la elaboración de este Informe, cada encuesta aporta.

No solo obtenemos datos reales y fehacientes de profesionales como tú, sino que aportamos nuestro granito de arena donando 1€ a **Save the Children** por cada cuestionario recibido.

Esperamos que esta contribución sirva para apoyar iniciativas que, al igual que este proyecto, promueven el bienestar y el progreso en nuestras comunidades.



Dialenga

Tu Plataforma de Experiencia de Empleado.