

Dialenga
by Sngular

Sentirse parte lo cambia todo

Un informe sobre cómo la cultura, el bienestar y la comunicación construyen compromiso desde dentro.

Informe Comunicación Interna Dialenga 2025

S|NGULAR

CENTRHO

ESUÉ Escuela de
Unidad Editorial

Prólogo

Vivimos en un mundo donde la IA sirve de base para crear publicaciones de todo tipo, donde las reuniones se transcriben y se resumen de forma automática, donde las imágenes y vídeos generados tienen un aspecto cada vez más realista, y las voces pueden clonarse en unos minutos.

Sin embargo, es en este momento cuando la conexión y el compromiso dentro de las organizaciones se hace más importante que nunca para mantener la cultura de las compañías.

La Comunicación Interna ayuda a crear esa conexión, ese *engagement*. Tenemos la capacidad de construir culturas, fomentar el diálogo y tender puentes dentro de las organizaciones, en una época en la que la atención es un recurso escaso y el cambio una constante. Cada estrategia, cada canal y cada mensaje nos ayudan a dar forma a un entorno donde reforzar la confianza, fortalecer las conexiones y conseguir que cada voz se sienta escuchada.



Ángeles García O'Kean

Responsable de Comunicación
en Singular



1

Lo que mueve de verdad a las personas

Engagement, motivación y satisfacción de los empleados.

Principales hallazgos

1. Muchas empresas carecen de plan estratégico, figura responsable o canales adecuados para el *engagement*.
2. Las acciones más comunes para mejorar la relación con los empleados es el acompañamiento, el desarrollo profesional y las encuestas de clima y satisfacción.
3. El reconocimiento entre compañeros gana relevancia como futura estrategia para fortalecer la relación laboral.
4. La Intranet y el chat corporativo son los canales más efectivos para impulsar compromiso interno.

El compromiso no nace solo: necesita estrategia

Durante años se ha hablado del *engagement* como si fuera una cuestión de actitud individual. Pero el compromiso también es el resultado de un contexto, y pocas veces se profundiza en lo que significa para quienes trabajan en una organización. Ese sentimiento de pertenencia no nace de forma espontánea. No hay fórmulas mágicas, pero sí hay patrones comunes en las organizaciones donde la gente quiere quedarse: confianza, coherencia y espacios donde las relaciones humanas funcionan.



Empresas con una estrategia establecida en torno a la mejora del *engagement* con los empleados

26%

Sin estrategia

37%

Sin estrategia, pero
trabajando en ello

37%

Con estrategia

Dialenga

Lo cierto es que muchas organizaciones todavía no saben muy bien por dónde empezar. Al preguntar cuáles son los principales desafíos para generar ese compromiso mutuo, el dato es claro: **1 de cada 4 empresas reconoce no contar con ningún tipo de plan estratégico para trabajar el *engagement***. Y lo más revelador es que esa falta de plan no es una causa aislada, sino más bien una consecuencia: falta apoyo de la dirección, faltan personas que lideren el cambio, falta claridad para comunicar dicho plan. Falta, en definitiva, **darle al compromiso el lugar estratégico que merece**.

Sin estrategia no hay conexión

La pandemia marcó un antes y un después. De pronto, muchas organizaciones se vieron obligadas a mirar hacia dentro. A escuchar más. A cuidar más. Fue entonces cuando el concepto de *engagement* empezó a ganar relevancia, pero no siempre con un enfoque estructurado. Y esa es una de las grandes brechas actuales: se quiere generar compromiso, pero **sin una narrativa coherente, sin procesos alineados y sin liderazgo que lo sostenga**.

Principal desafío al que se enfrentan las empresas en torno al *engagement* de los empleados

Falta de plan estratégico en torno al *engagement*



Dialenga

237 participantes, respuesta múltiple.

Un compromiso que ya no se parece al de antes

Nuestro grupo de expertos coincide en que **el concepto de compromiso ha cambiado**, especialmente entre las nuevas generaciones. Ya no se entiende como lealtad incondicional o permanencia eterna. Hoy, el compromiso está más vinculado al propósito, al impacto que tiene el trabajo en la vida real, a la posibilidad de crecer o aportar algo relevante.

El empleado como aliado de reputación

En este escenario, también hay que ampliar la mirada: el *engagement* es una pieza clave para la reputación corporativa. Las personas que trabajan en una organización son, cada vez más, su principal canal de comunicación hacia fuera. **Un empleado comprometido se convierte en prescriptor creíble, auténtico y potente.** Pero si no existe esa conexión, el silencio —o la queja— también comunica.

Un reto sin responsables claros

Una de las conclusiones más relevantes es que **faltan perfiles especializados** en *engagement*: en una de cada cinco empresas no existe una figura responsable de su estrategia.

Esta función se asume desde Comunicación Interna, Recursos Humanos o incluso recae en responsables de Cultura, pero pocas veces se aborda con el nivel de experiencia y enfoque estratégico que requiere. Esto dificulta que haya planes sólidos, y también lleva a repetir fórmulas que ya no funcionan.

”

Apostar por el *engagement* sería un gran cambio para todas las empresas y toda la sociedad.

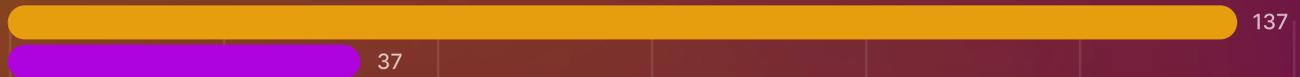


María Guillén Bedoya
Gerente de Comunicación y Marca
Correos Express

Acciones para mejorar la relación con el empleado

● Ya implantada
● Se desea implantar

Acompañamiento (*onboarding*, entrevistas...)



Programas de desarrollo profesional / Formación



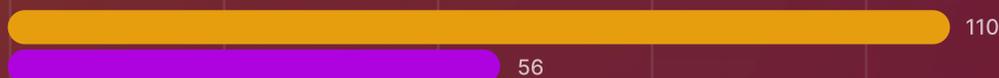
Encuestas de satisfacción y clima laboral



Beneficios en torno a la salud y bienestar



Actividades de *team building*



Iniciativas en torno a salud mental



Reconocimiento entre compañeros (*kudos*)



0

50

100

150

Dialenga

206 participantes, respuesta múltiple.

¿Estamos invirtiendo en lo que realmente importa?

Aunque las organizaciones ya han puesto en marcha distintas iniciativas para mejorar la relación con sus equipos, lo interesante aparece cuando

comparamos lo que ya está implantado con lo que realmente se desea implantar.

El acompañamiento al empleado lidera las acciones ya presentes. Sin embargo, cuando se pregunta qué es lo que más interés genera de cara al futuro, los

”

Tu experiencia como empleado empieza en el momento en que te conviertes en candidato. Esto es algo que no siempre tienen presente las organizaciones, y es clave para lograr una experiencia diferencial.

programas de desarrollo profesional y el **reconocimiento** ganan terreno, escalando en el caso de este último cinco posiciones.

Se empieza a entender que la relación con el empleado no puede sostenerse solo en dinámicas de bienestar o actividades puntuales, sino que debe conectar con algo más estructural y transformador, como el crecimiento dentro de la organización, la visibilidad y el reconocimiento del esfuerzo diario.

Las empresas empiezan a asumir que la cultura de reconocimiento debe formar parte del día a día y de los vínculos horizontales.



Margarita Martín Picanes
Responsable Global de Comunicación Interna
Grupo SM

Canales para trabajar el compromiso

No todos los canales comunican de la misma forma, ni todos sirven igual cuando lo que buscamos es generar compromiso. Por eso, preguntamos cuáles son los más efectivos a la hora de construirlo. El dato más llamativo aparece al comparar las respuestas de quienes ya tienen un plan estructurado de *engagement* con quienes no lo tienen, ya que la percepción sobre la eficacia de los canales varía significativamente en función de la madurez de la estrategia.

En ambos casos, la **Intranet** sigue siendo el canal mejor valorado. Destaca por su utilidad, por permitir acceder bajo demanda y por concentrar los elementos en un solo lugar. En muchas empresas, sigue siendo el eje vertebrador desde el que se dirige la comunicación al resto de herramientas digitales, aunque no genere un *engagement* tan dinámico.

Canales más efectivos a la hora de fortalecer el *engagement*



Dialenga

246 participantes, respuesta múltiple.



Sin embargo, el **chat corporativo** gana cada vez más peso y relevancia. Aporta inmediatez, cercanía e informalidad, y eso le da una ventaja emocional frente a canales más estáticos. A menudo es ahí donde suceden las conversaciones más auténticas y donde la cultura se manifiesta de manera más natural, pero su uso presenta matices importantes según el entorno de trabajo.

En oficinas, herramientas como Teams o Google Chat se consolidan como canales oficiales que permiten coordinar equipos, compartir información de manera ágil y mantener la trazabilidad de las interacciones. En cambio, en entornos con empleados *deskless*, el recurso más frecuente suele ser **WhatsApp**. Es cierto que aporta inmediatez, pero también supone riesgos para la empresa: pérdida de control sobre la información, dispersión de canales y ausencia de garantías en términos de seguridad y privacidad.

Este contraste evidencia la necesidad de que las organizaciones no solo impulsen la adopción de chats corporativos, sino que también ofrezcan alternativas accesibles y seguras para aquellos colectivos que todavía hoy dependen de canales no oficiales.

El **email** va quedando relegado a un papel secundario en el modelado de la cultura corporativa. Si bien mantiene su utilidad como canal formal y oficial, lo cierto es que difícilmente logra generar implicación real en los empleados. Los datos lo confirman: en aquellas empresas que no cuentan con una estrategia clara en torno a la conexión con sus personas, el email ocupa aún un lugar destacado.

Sin embargo, cuando la organización define un plan estratégico sólido, su peso se reduce de inmediato: en ausencia de estrategia, el email concentra el 14% del uso, frente al 10% de la App del empleado. Pero cuando existe un plan estructurado, los números se invierten: el email desciende al 10%, mientras que la App se eleva hasta el 15%, desplazando al correo electrónico a un segundo plano.

Contar con un plan estratégico de *engagement* cambia los canales que usan las empresas para conectar con sus empleados.



Dialenga

Este cambio revela una verdad esencial: el email, por su propia naturaleza, es un canal unidireccional, pensado para informar, no para construir relaciones ni cultura compartida. Su carácter formal y poco interactivo lo convierte en una herramienta estática, que notifica pero no dinamiza. En cambio, **la App del empleado ofrece una experiencia digital constante, accesible y coherente, que fomenta la participación y la sensación de pertenencia**, especialmente en equipos deslocalizados, operativos o con alta rotación.

Cuando existe intención estratégica, los canales se transforman: dejan de ser simples vehículos de información y pasan a convertirse en verdaderos motores de cultura. Y en ese contexto, el email queda claramente limitado, mientras que la App emerge como el canal capaz de articular la experiencia del empleado de forma viva y sostenible.

”

Es fundamental que exista un espacio vivo y accesible que facilite encontrar la información y fomente la conexión, más allá de la comunicación oficial.



Elena González del Álamo
Associate Director de Marca
Empleadora, Talento y Cultura
Kreab

2

Aquí comienza el vínculo

Cultura y Experiencia de Empleado.



Principales hallazgos

- 1 El liderazgo cercano y coherente es clave para construir y mantener una cultura organizacional sólida.
- 2 Los principales retos en Comunicación Interna son la falta de estrategia, la baja participación de los empleados y el alcance limitado.
- 3 Los contenidos más valorados incluyen beneficios internos, noticias corporativas y temas de bienestar laboral.
- 4 La frecuencia y el canal de comunicación deben adaptarse a la madurez y contexto de cada organización.

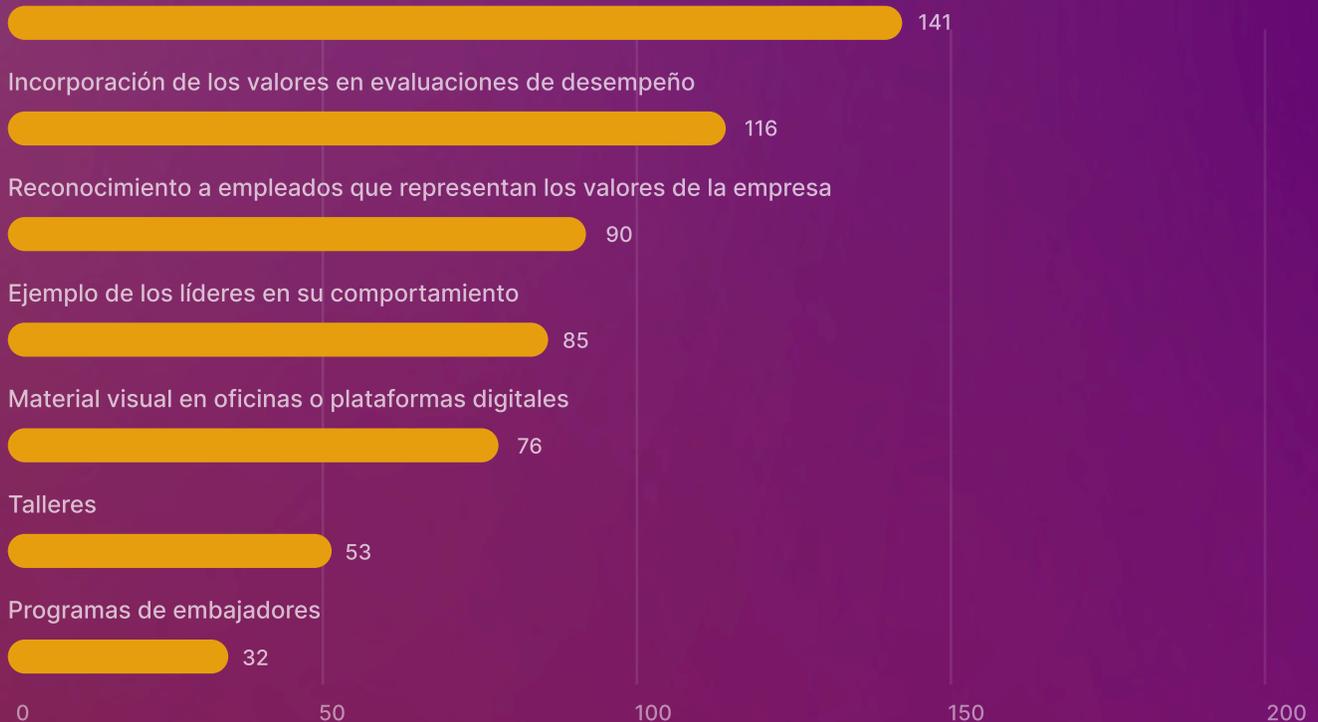
De la estrategia a la práctica: vivir la cultura cada día

No se puede generar compromiso en una cultura que no se siente propia. Ni se puede cuidar la experiencia de empleado si todo lo que la persona vive es ruido o contradicción. La cultura se sostiene en lo cotidiano: en cómo se lidera, en cómo se toma una decisión difícil, en cómo se responde a una sugerencia. Lo que una organización proyecta no vale de nada si no coincide con lo que una persona vive cada día al formar parte de ella.



Cómo se comunican y refuerzan los valores de la empresa en el día a día

Mensajes y contenidos



Dialenga

238 participantes, respuesta múltiple.

Cómo se refuerzan los valores

En muchas organizaciones, la cultura simplemente se hereda. Se transmite por imitación, por costumbre, casi sin intención. Y aunque puede parecer natural, conlleva un riesgo: lo que no se trabaja de forma activa, se debilita con el tiempo.

La mayoría de las organizaciones refuerzan sus valores a través de **contenidos o mensajes corporativos**.

Otras vías secundarias son la inclusión en procesos como la evaluación del desempeño o el reconocimiento. El ejemplo de los líderes aparece aquí en un lugar más discreto.

Esto deja entrever que la cultura organizativa no siempre se trabaja con la intención que merece. Ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, comunicar con transparencia y periodicidad son claves para reforzar los valores corporativos.

Prácticas que ayudan más a fortalecer la cultura



Dialenga

241 participantes, respuesta múltiple.

Sin líderes coherentes, no hay cultura

Según los resultados, lo que más ayuda a fortalecer la cultura corporativa es contar con un **liderazgo cercano y coherente con los valores de la organización**. Aquí aparece una de las brechas que discutimos con nuestros expertos del *Think Tank*: hay un *gap* formativo claro. En especial, entre los mandos intermedios, que muchas veces ascienden por méritos técnicos pero no se les prepara para ejercer como referentes culturales. Y sin referentes, no hay transmisión posible.

El segundo elemento clave son los **espacios de escucha**. Escuchar tiene sentido si después hay una reacción. Estos espacios solo funcionan en culturas maduras, capaces de sostener el diálogo y transformar lo que se escucha en decisiones tangibles.

En tercer lugar, la **comunicación frecuente** sobre la cultura aparece como una práctica importante. Se trata de crear una narrativa que baje al terreno de lo real, que sirva para alinear decisiones, reconocer comportamientos y dar sentido a lo que se espera de cada persona.

Cultura en los detalles

Más allá de estas prácticas, también resulta clave reforzar los procesos de *onboarding* y los rituales internos que consolidan la identidad de la empresa. Aunque aparezcan con menor peso en los datos, su valor está en la constancia: son los pequeños gestos repetidos los que acaban definiendo cómo se vive la cultura en el día a día.

Un buen proceso de integración transmite desde el inicio lo que la organización espera y ofrece, mientras que las tradiciones compartidas generan pertenencia, cohesión y un lenguaje común que trasciende los documentos formales.

”

Necesitamos líderes coherentes, que practiquen con sus equipos lo que realmente estamos tratando de comunicar o instaurar en la compañía.



Cristina Puerta Suárez
Responsable de Comunicación Interna
Endesa

Mayores retos para lograr que la Comunicación Interna sea efectiva

No hay una estrategia clara de Comunicación Interna



Baja participación o interés



Dificultad para llegar a todos los empleados



Exceso de información e *inbox* saturado



Mensajes poco claros o mal estructurados



Falta de canal adecuado



0

50

100

150

Dialenga

238 participantes, respuesta múltiple.

Comunicación sin plan definido

Prácticamente todas las organizaciones comunican, pero muchas lo hacen sin un plan, sin una conexión directa con los objetivos del negocio o con la cultura que quieren fomentar. **Se comunica por inercia.** Por necesidad inmediata. Pero no desde la intención.

Este es el principal reto que nos señalan nuestros encuestados: **la ausencia de un enfoque estratégico.** Este vacío tiene efectos en cadena. La falta de planificación debilita el interés de los

propios empleados, que se posiciona como el segundo gran reto, profundamente ligado al primero. Cuando las personas no sienten que la comunicación les representa, dejan de prestarle atención.

A esto se suma otro desafío habitual: **llegar de verdad a toda la plantilla.** En contextos deslocalizados, con perfiles muy distintos y necesidades igualmente diversas, comunicar bien requiere tener en cuenta el dónde y el cuándo. La efectividad está en los detalles: no es lo mismo hablar desde una oficina que desde una tienda en diferentes países.

Finalmente, aparecen obstáculos como la sobrecarga informativa, la falta de claridad en los mensajes o el uso de canales inadecuados. Pero en el fondo, todo señala en la misma dirección: si no hay estrategia, si no hay escucha activa, si no hay sentido, tampoco habrá comunicación que funcione.



Para democratizar el mensaje, es fundamental involucrar a los mandos intermedios, permitiéndoles comunicar directamente en los distintos espacios, siempre alineados con la filosofía de la empresa y con mensajes coherentes.



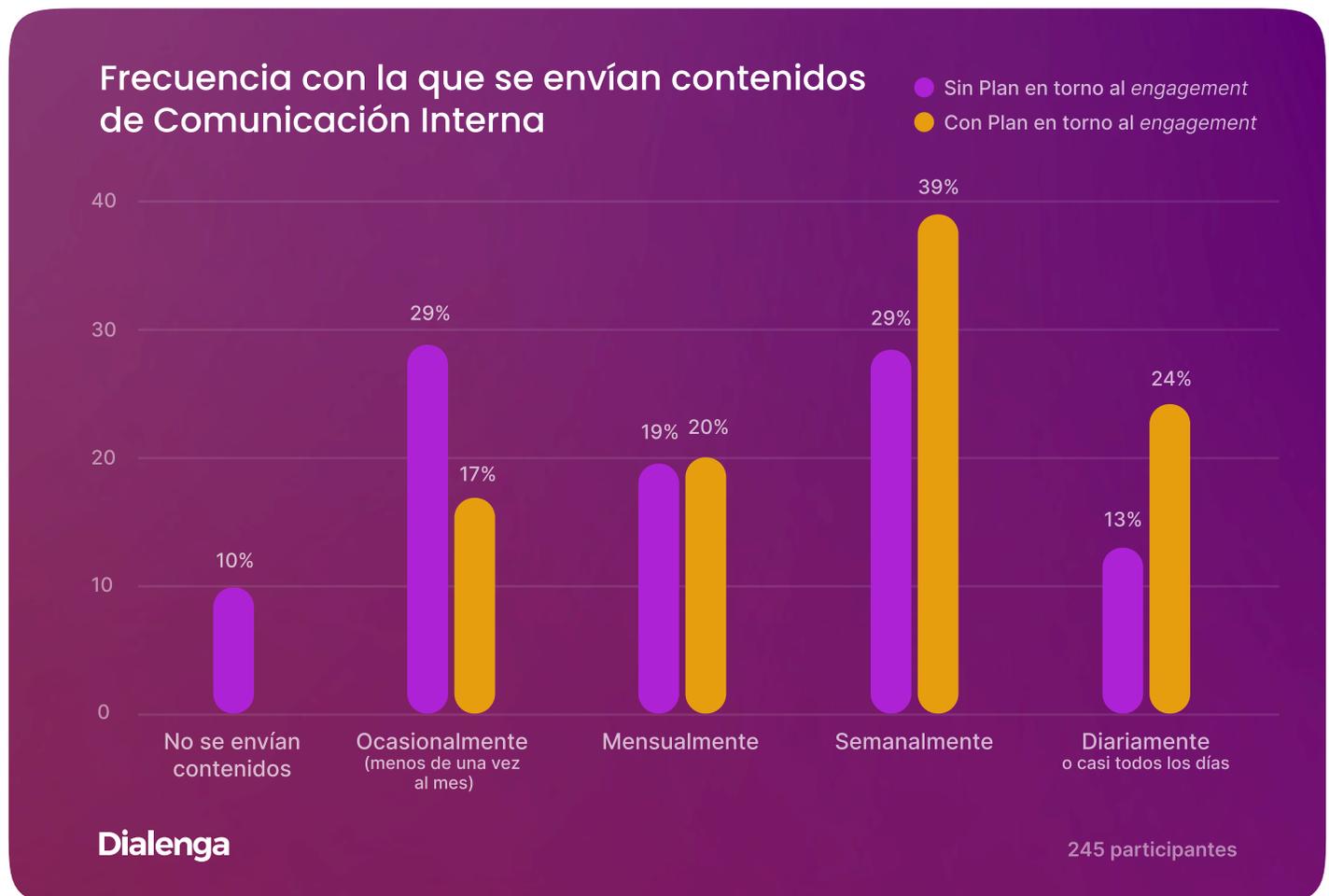
Xavi Navarro Morales
Head of Human Resources
CCIB

Comunicar con ritmo y sentido

La frecuencia con la que comunicamos dice mucho de la cultura que estamos construyendo dentro de una organización. No se trata solo de cuántos mensajes enviamos, sino de qué intención y coherencia hay detrás. Según los datos, en la mayoría de las empresas la comunicación hacia los empleados se produce aproximadamente una vez por semana. Sin embargo, la diferencia surge cuando la dirección sitúa el compromiso de los empleados como una prioridad:

en esos casos, la frecuencia aumenta significativamente y el contenido diario comienza a ganar protagonismo.

Los resultados del estudio lo evidencian con claridad: **el 39% de las empresas con un plan estratégico de *engagement* comunica semanalmente, un 24% ya lo hace de forma diaria o casi diaria.** Por contra, en aquellas organizaciones que no cuentan con una estrategia definida, los envíos se concentran en ritmos mucho más bajos: el 29% se limita a enviar información de forma ocasional y un 19% solo lo hace una vez al mes.



Este salto no es casual. Cuando existe una estrategia clara, la comunicación deja de ser un acto meramente informativo y se convierte en un canal estable de relación. Se pasa de enviar mensajes unidireccionales a mantener un diálogo constante y cercano, que favorece la construcción de confianza y cultura compartida.

Ahora bien, comunicar con mayor frecuencia no significa saturar. El verdadero valor está en combinar distintos tipos de mensajes y, sobre todo, en personalizar la experiencia. Las empresas que comunican a diario lo hacen recurriendo a formatos más ligeros y accesibles, mezclando comunicaciones corporativas con mensajes emocionales o cercanos, y segmentando los envíos según perfiles, roles y ubicaciones de la plantilla. Esto permite que cada empleado reciba información relevante para su contexto, en el momento adecuado y a través del canal más conveniente.



Estamos en un momento único para poder demostrar el impacto de la Comunicación Interna en los resultados del negocio: impulsémosla con más fuerza que nunca.



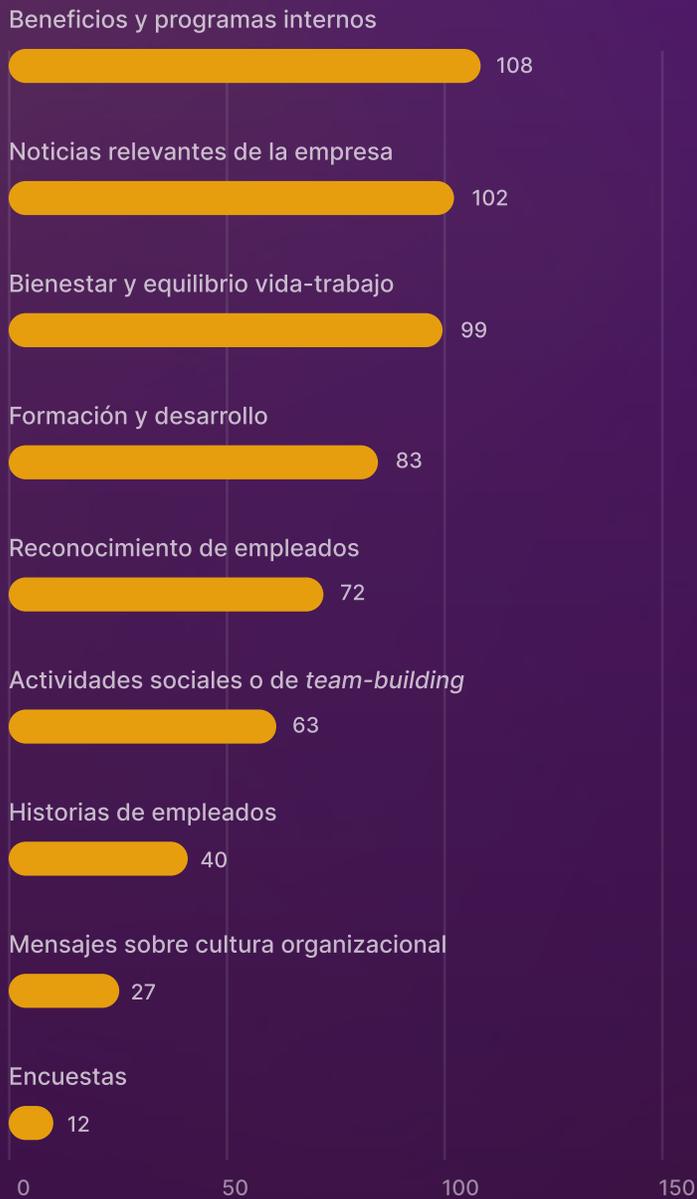
Nerea Nuevo Martín
Responsable Global de
Comunicación Interna
Rovensa



63%

El 63% de las organizaciones con Plan de Cultura y EX mantiene una frecuencia de comunicación semanal o superior.

Contenidos que generan mayor interés entre los empleados



Dialenga

223 participantes, respuesta múltiple.

Escuchar, segmentar y medir

No todo el contenido interesa por igual. Uno de los grandes aprendizajes en Comunicación Interna es entender que **no hablamos con una sola audiencia, sino con muchas al mismo tiempo.**

Respecto al tipo de **contenidos que generan mayor interés en los empleados**, encontramos que lo que más atrae son los beneficios y programas internos, las promociones dentro de la organización y, curiosamente, las noticias corporativas. Aunque estas últimas suelen percibirse como frías o alejadas, en muchas organizaciones siguen despertando interés porque ofrecen visión, contexto y orientación.

A continuación, destacan los contenidos relacionados con bienestar, equilibrio entre vida personal y laboral, conciliación y desarrollo profesional. Es decir, aquellas temáticas que conectan directamente con la calidad de vida y las expectativas de crecimiento de las personas. Menos interés despiertan los casos de reconocimiento o las historias personales de empleados.

La clave está en escuchar. Escuchar de forma real y continua para saber qué le interesa hoy a nuestra plantilla —no lo que nos gustaría que le interesara—. Medir el rendimiento de cada contenido, observar qué se abre, qué se comparte, qué se comenta. Y, sobre todo, entender que hay que mantener una cultura viva. Una cultura de *feedback* noble, donde el interés y la utilidad vayan de la mano del propósito.

”

Hay que aprender cómo dar *feedback* y cómo recibirlo. Es un regalo que alguien se tome el tiempo y el interés para darte *feedback* constructivo.



Susana Jiménez

Asesora de Gestión de Talento y Cultura
Aprofitalents



3

Cuidar también es estrategia

Bienestar, reconocimiento y clima laboral.

Principales hallazgos

- 1 La mayoría de empresas promueven horarios flexibles y modalidades híbridas o remotas para el bienestar laboral.
- 2 Los incentivos económicos y la promoción interna son las formas más comunes de reconocer logros.
- 3 Un tercio de las empresas carece de cultura estructurada de reconocimiento, afectando la experiencia del empleado.
- 4 Las encuestas de clima y las reuniones 1:1 son las herramientas más utilizadas para medir cómo se sienten los empleados.

Bienestar y reconocimiento: dos pilares del compromiso

Cuidar al empleado no es un gesto puntual. Es una decisión estratégica. Es elegir poner a las personas en el centro y sostener esa decisión con acciones y con coherencia. Algo tan simple como entender que las personas dan lo mejor cuando se sienten bien.

Este capítulo recoge esa idea: cuando el cuidado se convierte en parte de la estrategia, la empresa al completo se fortalece.



Iniciativas que ofrecen las empresas para apoyar el bienestar y el equilibrio vida-trabajo

Horarios flexibles



Trabajo remoto o híbrido



Apoyo a la conciliación familiar



Programas de apoyo a la salud mental



Días libres adicionales



Programas de bienestar físico



Planes de alimentación saludables



0

50

100

150

200

Dialenga

238 participantes, respuesta múltiple.

El valor del equilibrio

Cuando hablamos de bienestar y equilibrio entre la vida personal y laboral, las empresas están tomando medidas que, aunque básicas, marcan una diferencia real en el día a día de las personas. Existe un primer grupo con las 3 opciones más ofrecidas en las compañías: **horario flexible, trabajo híbrido o remoto y conciliación familiar**, un reflejo de cómo las nuevas formas de trabajo han llegado para quedarse.

Sin embargo, aunque hay avances, vemos que **aún queda camino por recorrer en otras dimensiones**: las opciones menos frecuentes –apoyo a la salud mental, días libres extras, bienestar físico o alimentación saludable– pueden ser una oportunidad para las organizaciones que quieran ir más allá y cuidar a sus equipos desde un enfoque más integral.

En definitiva, apoyar el bienestar es una base imprescindible para construir una relación sana y duradera entre la empresa y sus empleados.

Cómo se reconoce el trabajo de los empleados

Incentivos económicos por desempeño



Promoción interna



Eventos para celebrar logros



Premios o distinciones internas



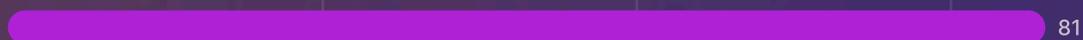
Reconocimiento entre compañeros a través de una solución específica



Beneficios no monetarios o días libres



No hay cultura de reconocimiento



0 25 50 75 100

Dialenga

236 participantes, respuesta múltiple.

La cultura del reconocimiento

La mayoría de las empresas sigue asociando el reconocimiento con una recompensa económica o con la promoción interna. Tiene sentido: es lo más tangible. Pero, ¿es suficiente? Un dato que llama la atención es que **un 34% de las organizaciones no tiene cultura de reconocimiento activa.**

Muchas veces, el problema no es la falta de intención, sino la falta de estructura. No se reconoce porque no hay indicadores, ni

criterios compartidos sobre qué se valora y cómo se mide. Sin transparencia, el reconocimiento deja de tener efecto. Y cuando esto ocurre, perdemos una poderosa palanca de motivación, compromiso y orgullo de pertenencia.

Estamos además en un momento de transición. Las nuevas generaciones no entienden el reconocimiento sólo como dinero o promociones. Esperan un *feedback* más frecuente, más personalizado y significativo. Y para eso hay que entender sus expectativas, segmentar bien y activar distintos

mecanismos más allá de los clásicos. No se trata únicamente de un reconocimiento puntual, sino de cultivar un hábito dentro de la organización. Esta mirada más amplia permite que el reconocimiento sea visto como parte de la experiencia del empleado, no como una acción puntual.

El reconocimiento no puede ser un acto aislado. Tiene que integrarse como parte del liderazgo, de la cultura y de la comunicación Interna. Un buen programa de reconocimiento —estructurado, sincero y en línea con los valores de la empresa— ayuda a la persona a entender mejor su papel dentro del proyecto común.

”

El reconocimiento actúa como un estímulo emocional que conecta a las personas con la organización y mantiene viva su cultura.



Gabriel Hernández Calderón
Director de Comunicación Operativa
Grupo Elektra

Cómo se evalúa si los empleados se sienten valorados

Encuestas de clima laboral o satisfacción



Reuniones uno a uno con el responsable



Análisis de tasas de rotación y retención de talento



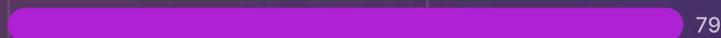
Captura periódica del sentimiento del empleado



Grupos de discusión o *focus group* con empleados



No existe un proceso formal para evaluar esto



0

50

100

150

Dialenga

241 participantes, respuesta múltiple.

¿Sabemos cómo se sienten nuestros equipos?

En muchas empresas se da por hecho que las personas se sienten reconocidas solo porque hacen su trabajo. Pero cuando preguntamos si realmente se evalúa ese sentimiento, la respuesta es clara: para un significativo porcentaje de participantes (33%) **no existe ningún proceso para saberlo**.

La herramienta más usada son las encuestas de clima o satisfacción, seguida de las reuniones *uno a uno* con responsables. Ambas pueden ser útiles,

pero no siempre suficientes si no se traducen en acciones visibles o conversaciones reales.

Este resultado enlaza directamente con la gráfica anterior: **si no hay una cultura clara de reconocimiento, difícilmente habrá mecanismos estructurados para medir si los empleados se sienten valorados**. Y si no sabemos cómo se sienten nuestros equipos, ¿cómo vamos a mejorar su experiencia o fortalecer su compromiso? Sin duda, aún tenemos mucho trabajo por hacer.



34%

1 de cada 3 empresas
no cuenta con
cultura de
reconocimiento hacia
sus empleados

Otro aspecto que llama la atención es que métodos como la captura periódica del sentimiento del empleado o los grupos de discusión apenas aparecen representados. Son prácticas que, aunque menos extendidas, **aportan una visión más cualitativa y profunda** de cómo viven las personas su día a día en la organización. Esto revela una oportunidad clara: combinar las métricas cuantitativas de las encuestas con espacios de escucha activa que permitan contextualizar los datos y traducirlos en mejoras tangibles.

”

Reconocer a nuestros empleados se ha vuelto una necesidad para fidelizar el talento, especialmente en un contexto marcado por la rotación y las nuevas tendencias.



David Jiménez Clopés
Responsable de Comunicación
CCIB

4

Liderazgo con propósito

Acompañamiento y desarrollo profesional.



Principales hallazgos

1

La formación presencial, online y el *mentoring* son los métodos de aprendizaje más valorados.

2

La mayoría de las organizaciones valora las competencias de los empleados mediante evaluaciones de desempeño.

3

Las reuniones de equipo y 1:1 son las herramientas más usadas por los líderes para generar cercanía y alinear expectativas con sus equipos.

4

Los mandos intermedios son quienes más requieren formación en Comunicación Interna, *engagement* y cultura.

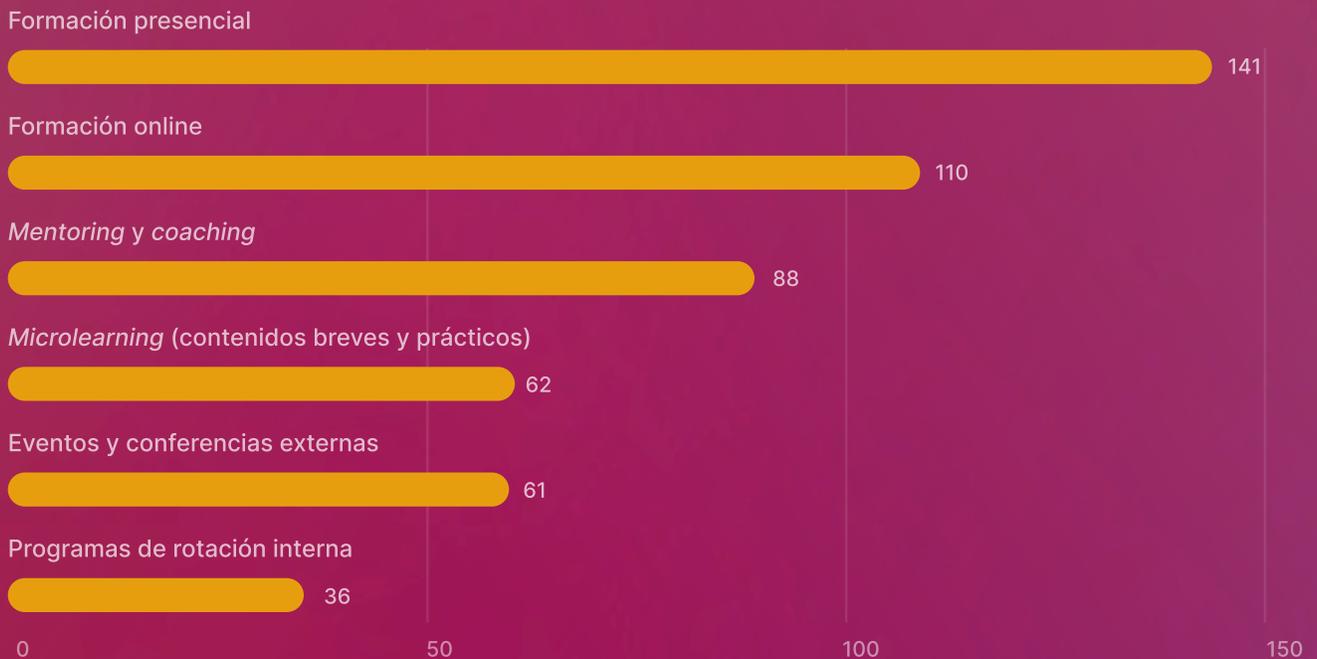
El liderazgo que impulsa culturas fuertes

A veces olvidamos que las personas no crecen solas. Necesitan referentes. Y eso exige un liderazgo preparado, presente y conectado con el equipo.

Un liderazgo que acompañe con acciones, que sepa dar espacio, reconocer el potencial y señalar con claridad el camino. Es, cada vez más, una necesidad estratégica. Quienes lideran tienen en sus manos la oportunidad —y la responsabilidad— de activar ese crecimiento. Porque cuando los líderes crecen, también lo hacen las culturas. Y con ellas, las organizaciones.



Métodos de aprendizaje más efectivos



Dialenga

239 participantes, respuesta múltiple.

Mentores, formación y experiencia

En un momento donde se habla tanto de digitalización y de formación a demanda, sorprende —o no tanto— que la **formación presencial** siga ocupando el primer lugar como el método de aprendizaje más efectivo. Aprender en compañía, con espacios para compartir, preguntar y debatir, sigue teniendo un valor diferencial. Le sigue de cerca la formación online, que aporta flexibilidad y escalabilidad, especialmente útil en organizaciones distribuidas.

El *mentoring* y el *coaching* aparecen también entre los métodos más valorados, recordándonos que aprender también es verse acompañado en el proceso. Por último, otras herramientas como los eventos internos o la rotación de puestos, aunque menos extendidas, muestran su potencial cuando se trata de activar el aprendizaje desde la experiencia directa.

Metodologías o herramientas en uso para evaluar las competencias de los empleados

Evaluaciones de desempeño



Feedback 360 (autoevaluación, pares, líderes, equipos, etc)



Evaluaciones de habilidades técnicas y soft skills



Plataformas de gestión del talento



No utilizamos herramientas específicas



0

50

100

150

Dialenga

239 participantes, respuesta múltiple.

Cómo evaluamos el talento

La evaluación del desempeño sigue siendo, muy por encima de cualquier otra, la herramienta más utilizada para **valorar las competencias en las organizaciones**. Tiene sentido: es un método asentado, estructurado y, en muchos casos, obligatorio. Pero la siguiente lectura es menos positiva: **un 26% de las empresas reconocen no utilizar ninguna herramienta específica** para ello.

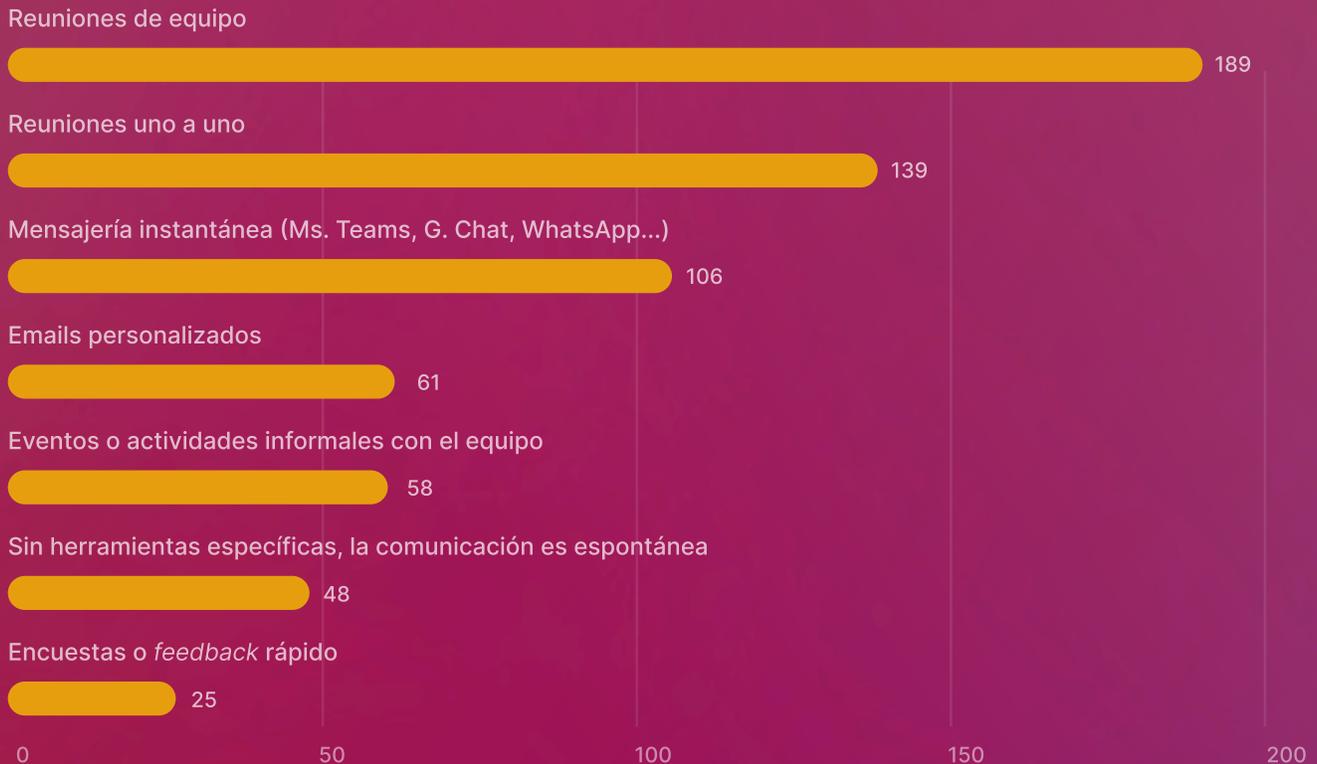
La segunda opción más frecuente es el *feedback 360*, una metodología con gran potencial para ofrecer una visión más completa, pero que aún parece infrutilizada. La foto final sugiere que todavía hay margen para enriquecer nuestros sistemas de evaluación. No basta con medir una vez al año: necesitamos prácticas más frecuentes, bidireccionales y centradas en el desarrollo, no solo en los resultados.



26%

1 de cada 4 empresas no hace uso de herramientas específicas para evaluar competencias.

Herramientas en las que se apoyan los responsables para comunicarse con su equipo y generar cercanía



Dialenga

243 participantes, respuesta múltiple.

Herramientas para generar cercanía

La herramienta más poderosa para generar confianza no es nueva ni tecnológica: son las reuniones. Ya sean de equipo o uno a uno, los responsables recurren a ellas como su **vía principal para conectar, alinear y acompañar**. Las reuniones presenciales tienen un valor especial. Ofrecen un espacio más humano y directo, donde se comparten emociones, dudas y complicidades.

Ahora bien, la confianza no se construye solo con reuniones. Los responsables también aprovechan canales digitales inmediatos, como la mensajería instantánea (Ms. Teams, G. Chat, WhatsApp...) o el email. Ambas fórmulas permiten mantener la comunicación fluida y cercana en el día a día, reforzando lo que se comparte en los encuentros cara a cara. En el caso de la mensajería, su inmediatez la convierte en un motor para dinamizar la interacción continua, mantener la cercanía y agilizar la toma de decisiones.

También destacan, aunque en menor medida, los eventos informales con el equipo o incluso la comunicación espontánea sin apoyarse en herramientas específicas. La clave está en cómo combinar estos recursos de forma coherente con la cultura de la organización y con la estrategia de Comunicación Interna, para que cada interacción, ya sea planificada o casual, sume en la construcción de confianza mutua.

”

La cercanía facilita conexiones auténticas. Es fundamental implicar a los mandos intermedios para que sepan conducir las reuniones, con el objetivo de generar *engagement* y eficacia comunicativa.



Emi Solís

Especialista en Comunicación Interna y Directora
Cuarta Pared Comunicación

Áreas que deberían fortalecer la formación en torno a Cultura corporativa, Experiencia de Empleado o Comunicación Interna

Mandos intermedios



Alta dirección



RRHH



Comunicación Corporativa



Marketing



0

50

100

150

200

Dialenga

239 participantes, respuesta múltiple.

La empresa informa, el responsable explica

Esa es, en realidad, la esencia de una comunicación efectiva dentro de cualquier organización. La compañía transmite un mensaje global y formal; pero es el responsable directo quien lo traduce, lo clarifica y lo convierte en confianza para el equipo.

La encuesta revela con claridad dónde están las mayores necesidades de formación en Cultura Organizacional, Experiencia de Empleado y Comunicación Interna: mandos intermedios y alta dirección son los colectivos más

señalados como áreas que requieren reforzar su preparación. A continuación aparece Recursos Humanos, lo que subraya que incluso quienes trabajan cada día en contacto con las personas requieren ampliar estas competencias.

El dato es elocuente: **aquellos perfiles que deberían garantizar coherencia, cercanía y credibilidad son, al mismo tiempo, quienes menos herramientas reciben para hacerlo.** Muchas veces depositamos en ellos un papel crucial —ser la cara visible del liderazgo— sin asegurar previamente que cuentan con la formación necesaria.

El manager es el puente entre lo que la organización comunica y lo que las personas terminan comprendiendo e integrando en su día a día. No es una *habilidad blanda*, es una necesidad estructural. Sin esa mediación, los mensajes corporativos se diluyen, se distorsionan o simplemente se pierden. Y lo mismo ocurre con la alta dirección: si quienes marcan la estrategia no saben transmitir prioridades con claridad, cercanía y sensibilidad, el riesgo es que las decisiones queden desconectadas de la realidad del terreno.

Por eso, formar a los responsables de equipo y sensibilizar a la dirección no es opcional: es estratégico. Ambos colectivos son los que, con más intensidad, pueden conectar personas y propósito. Son quienes sostienen la **cadena de confianza** que permite que la cultura sea vivida, que el compromiso se refuerce y que los empleados encuentren sentido en su trabajo cotidiano.

Invertir en ellos es invertir en la solidez comunicativa de la organización. Porque solo cuando la empresa informa bien y los responsables explican mejor, se logra esa combinación entre estrategia, confianza y cultura.

”

Debemos asegurar que la alta dirección y los managers sepan transmitir bien la información y las prioridades de la compañía, tanto en el día a día como en momentos de crisis.



María Luisa García Pérez
Gerente de Comunicación Interna
Cosentino

Hablar de liderazgo es sencillo. Formarlo, no tanto.

Cuando preguntamos con qué frecuencia se recibe formación en liderazgo que incluya Cultura Organizacional, Experiencia de Empleado o Comunicación Interna, los datos nos invitan a detenernos: un 23% de las personas encuestadas afirma que **nunca ha recibido formación** en estos temas.

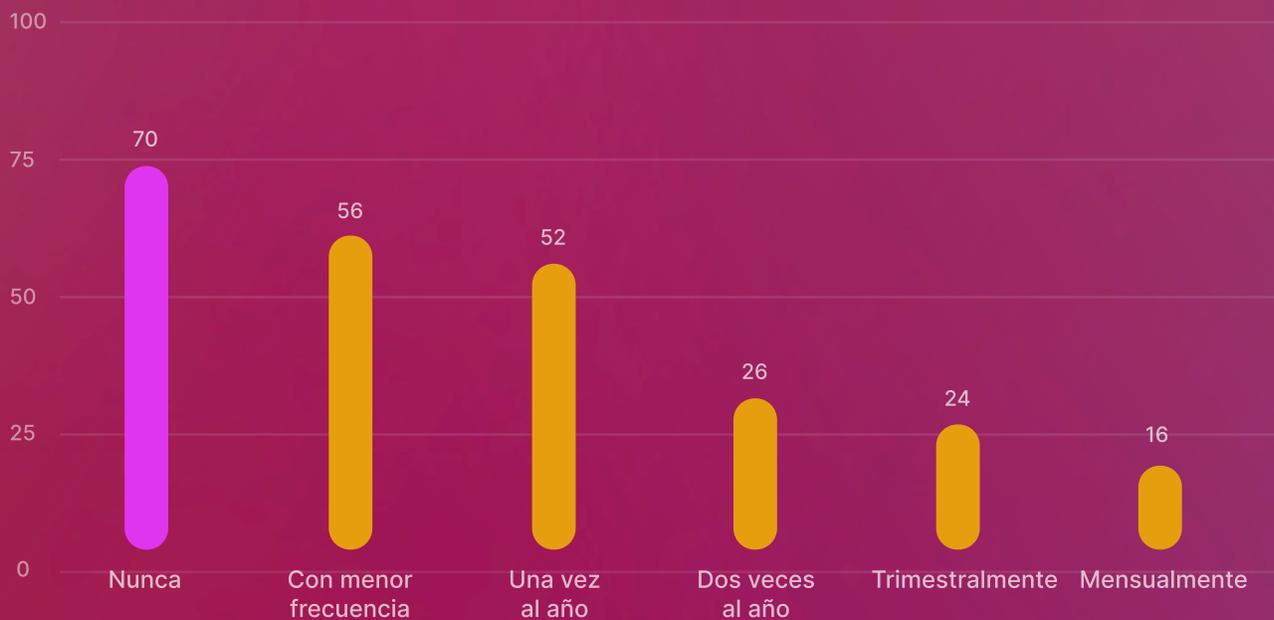
Solo un pequeño porcentaje —apenas un 7%— reconoce recibirla mensualmente. Y un 10%, trimestralmente. La gran mayoría,

o la recibe con menos frecuencia, o ni siquiera tiene acceso a ella.

Estos datos dejan entrever que, aunque hablamos cada vez más de la importancia del liderazgo comunicativo y cultural, **la formación para elevarlo sigue siendo escasa o demasiado puntual.**

Sin un refuerzo constante, es difícil que los líderes puedan sostener la cultura o acompañar de forma adecuada a sus equipos. Si no les damos las herramientas necesarias, lo que estamos haciendo es pedir mucho y ofrecer poco.

Frecuencia con la que nuestros encuestados reciben formación en torno a Cultura Organizacional, EX o Comunicación Interna



Dialenga

244 participantes

Además, la falta de continuidad en la formación **repercute directamente en la capacidad de las organizaciones para generar confianza y compromiso**. Un manager que no ha sido preparado para responder con transparencia, dar *feedback* efectivo o trasladar mensajes alineados con la estrategia, corre el riesgo de convertirse en un eslabón débil dentro de la cadena comunicativa. Y esto impacta de manera directa en la experiencia de los empleados, en su nivel de compromiso y, en última instancia, en los resultados del negocio.

”

Los managers deben saber responder a sus equipos con transparencia y coherencia con el mensaje oficial. Si no hay alineación, la comunicación pierde credibilidad y sentido.



Mireia Torres Lao
Global Marketing Coordinator
Neklar

Ficha técnica

Título

Sentirse parte lo cambia todo

Entidad responsable

Singular

Metodología

Encuesta online, realizada de forma anónima y abierta, abordando los principales factores relacionados con el *engagement* de los empleados. Los datos y hallazgos clave se debatieron posteriormente en un *Think Tank* con expertos (pág. 53), a partir del cual se definieron los temas de interés que se presentan en este informe.

Tamaño de la muestra

246 respuestas

Población de referencia

Profesionales en torno a la Comunicación Interna y Experiencia de Empleado en España

Periodo de recogida de datos

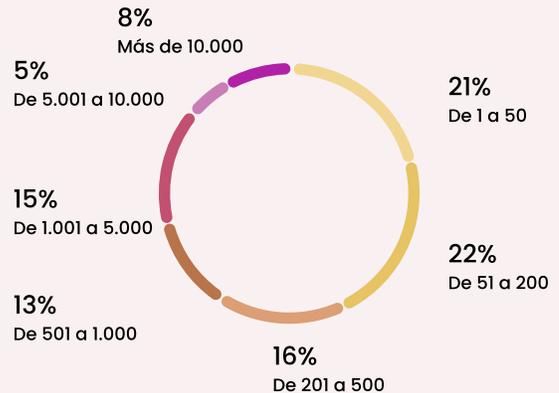
Del 10 de marzo al 10 de mayo de 2025

Margen de error

6,4% para un nivel de confianza del 95% en ámbito España, para el universo de 159.000 empresas con más de 10 empleados (INE, Ene 2024).

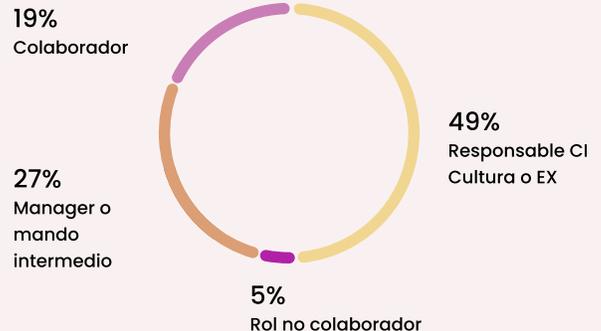
Número de empleados

de la empresa a la que pertenecen los participantes



Rol del participante

respecto a Cultura organizacional, Experiencia de Empleado o Comunicación Interna



Área a la que pertenece

el participante dentro de su organización



Créditos y agradecimientos

Tenemos mucho que agradecer a todas las personas y organizaciones que han hecho posible esta V edición del Informe. Gracias a toda la comunidad de profesionales de Comunicación Interna y RRHH que, con su interés y compromiso, nos inspiran a seguir generando conocimiento compartido. Este informe es el reflejo de esa colaboración colectiva.

Investigación y redacción

Natalia Delgado Costales

Miguel Martín-Forero Ruiz

Alberto García Ruiz

Difusión

Equipo de Comunicación y Marketing
de Singular

Colaboradores



Eugenio Gallego Hernández
Director



César Martín Muñoz
Consultor de Formación
(Comunicación, Liderazgo e Influencia)



Rosario González Martínez
Gerente

CENTRHO



María Jesús Pérez
Secretaria General

Participantes del *Think Tank*



Cristina Puerta Suárez
Responsable de Comunicación Interna
Endesa



Margarita Martín Picanes
Responsable Global de Comunicación
Interna
Grupo SM



David Jiménez Clopés
Responsable de Comunicación
CCIB



María Guillén Bedoya
Gerente de Comunicación y Marca
Correos Express



Elena González del Álamo
Associate Director de Marca Empleadora,
Talento y Cultura
Kreab



Mireia Torres Lao
Global Marketing Coordinator
Neklar



Emi Solís
Especialista en Comunicación Interna y
Directora
Cuarta Pared Comunicación



Nerea Nuevo Martín
Responsable Global de Comunicación
Interna
Rovensa



Gabriel Hernández Calderón
Director de Comunicación Operativa
Grupo Elektra



Susana Jiménez
Asesora de Gestión de Talento y Cultura
Aprofitalents



María Luisa García Pérez
Gerente de Comunicación Interna
Cosentino



Xavi Navarro Morales
Head of Human Resources
CCIB

Tu participación cambia vidas

En este informe, cada respuesta cuenta el doble. Por un lado, nos ayuda a comprender mejor la realidad de la Comunicación Interna y a generar conocimiento compartido; por otro, se traduce en una aportación de 1,5€ a **Save the Children** por cada encuesta recibida.

De esta forma, el impacto de tu participación trasciende el ámbito profesional y se convierte también en un apoyo concreto a quienes más lo necesitan, contribuyendo al bienestar y al futuro de la infancia.



Acercade

Dialenga

Dialenga es el canal que conecta a toda la organización, impulsando una Comunicación Interna efectiva y una mejor Experiencia del Empleado.

Una intranet especialmente diseñada para quienes trabajan en primera línea —en tiendas, talleres o almacenes— o que no cuentan con oficina ni puesto fijo, asegurando que nadie quede fuera.

www.dialenga.com

S|NGULAR

Sngular es tu partner tecnológico para transformar lo que importa.

Equipos, herramientas, procesos o resultados: estés donde estés en tu camino, te ayudamos a encontrar la pregunta clave... y la respuesta adecuada.

www.sngular.com

Hasta pronto

Si te ha surgido alguna idea, duda o simplemente quieres contarnos qué te ha parecido el informe, estaremos encantados de escucharte.

Y si te interesa saber más sobre cómo trabajamos en Dialenga, no dudes en escribirnos.

Dialenga
by Sngular

 www.dialenga.com

 +34 911 565 926