

Comunicación interna y transformación organizativa: cultura, escucha y gestión del cambio en el contexto organizativo contemporáneo

Internal communication and organizational transformation: culture, listening, and change management in the contemporary organizational context

Anna Ll. Francés-Renau  | anna.frances@uji.es | Autora de correspondencia
Universitat Jaume I, España 

Susana Miquel-Segarra  | smiquel@uji.es
Universitat Jaume I, España 

10.17502/mrcs.v14i1.923

Recibido: 26-01-2026

Aceptado: 26-04-2026



Resumen

En un entorno organizacional marcado por la incertidumbre, la transformación digital y los modelos de trabajo híbridos, la comunicación interna ha adquirido un papel estratégico fundamental. Ante este escenario, resulta esencial comprender cómo se concibe, aplica y evalúa la función desde la perspectiva profesional. Con este objetivo, la presente investigación examina seis informes de referencia publicados por Dirci, Dialenga y Gallagher entre 2023 y 2025, mediante un análisis documental comparado de carácter descriptivo, a fin de ofrecer una visión estructurada del estado actual, la evolución reciente y los principales desafíos de la disciplina. Los resultados muestran la consolidación de una concepción más estratégica de la comunicación interna. Desde el plano profesional, se observa una creciente preocupación por alinear esta función con la cultura y los valores corporativos, promover entornos de escucha y diálogo, acompañar procesos de transformación y fortalecer el liderazgo interno. La disciplina se perfila así como una palanca clave para fomentar la implicación del equipo, reforzar el sentido de pertenencia y contribuir al cambio organizacional. En conjunto, los resultados ofrecen un diagnóstico actualizado que refuerza su consolidación como agente de transformación, impulsor de objetivos estratégicos y factor clave del compromiso del equipo.

Palabras clave: comunicación interna, comunicación estratégica, comunicación organizacional, *employee engagement*, cambio organizacional.

Abstract

In an organizational environment shaped by uncertainty, digital transformation, and hybrid work models, internal communication has assumed a fundamentally strategic role. In this context, it is essential to understand how it is conceived, implemented, and evaluated from a professional perspective. To this end, this study analyzes six leading reports published by Dirci, Dialenga, and Gallagher between 2023 and 2025 through a descriptive comparative documentary analysis, with the aim of providing a structured overview of the current state, recent evolution, and main challenges of the field. The findings reveal the consolidation of a more strategic understanding of internal communication. From a professional standpoint, there is growing emphasis on aligning it with organizational culture and corporate values, fostering environments of listening and dialogue, supporting transformation processes, and strengthening internal leadership. Internal communication thus emerges as a key lever for enhancing employee engagement, reinforcing a sense of belonging, and contributing to organizational change. Overall, the findings provide an up-to-date diagnosis that reinforces the role of internal communication as an agent of transformation, a driver of strategic objectives, and a key factor in sustaining employee engagement.

Keywords: *internal communication, strategic communication, organizational communication, employee engagement, organizational change.*

Sumario

1. Introducción | 2. Metodología | 2.1. Diseño del estudio | 2.2. Selección de fuentes de evidencia | 2.3. Metodología de los informes | 2.4. Procedimiento de análisis | 3. Resultados | 3.1. Alineación estratégica, cultura organizativa y propósito | 3.2. Rol estratégico en la toma de decisiones y la planificación corporativa | 3.3. Gestión del cambio organizacional | 3.4. Canales de comunicación | 3.5. Medición del impacto de la comunicación interna | 3.6. Uso de tecnología e inteligencia artificial | 3.7. Retos corporativos y perspectivas de futuro | 4. Discusión | 5. Conclusiones | Referencias.

Cómo citar este artículo

Francés-Renau, A. L. y Miquel-Segarra, S. (2026). Comunicación interna y transformación organizativa: cultura, escucha y gestión del cambio en el contexto organizativo contemporáneo. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 14(1), m261401a05. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v14i1.923>

1. Introducción

La comunicación interna (CI) ha evolucionado desde un enfoque tradicionalmente operativo hacia un rol estratégico en las organizaciones. Esta transformación se hizo especialmente visible durante la crisis sanitaria de la COVID-19, cuando la función pasó a considerarse un elemento clave del *management* actual (Aced-Toledano *et al.*, 2021; Berceruelo, 2020; Costa-Sánchez y López-García, 2020), sobre todo en contextos de teletrabajo y transformación organizativa, donde actuó como factor de cohesión y alineación de la plantilla mediante información directa y transparente (Tkalac Verčič *et al.*, 2022; Castro-Martínez *et al.*, 2022).

Este creciente protagonismo ha ido acompañado de mayor atención académica. La comunicación interna ha sido reconocida como un tema crucial dentro del campo de la comunicación organizacional (Zerfass *et al.*, 2010) y la producción científica sobre la materia ha crecido notablemente en la última década (Lee y Yue, 2020). Sin embargo, la disciplina continúa enfrentando desafíos significativos, entre ellos la dispersión conceptual, la limitada consolidación de marcos teóricos compartidos y la persistencia de una brecha entre el conocimiento académico y la práctica profesional.

La comunicación interna ha sido definida como la gestión de la comunicación entre una organización y sus miembros para informar, motivar, implicar y co-crear significado, contribuyendo así a la eficacia organizativa (Tkalac Verčič *et al.*, 2022). Esta conceptualización la sitúa más allá de su dimensión meramente informativa y la configura como un proceso relacional que afecta a todos los aspectos del rendimiento organizativo (Men y Bowen, 2017; Tkalac Verčič *et al.*, 2012), incluyendo variables como la satisfacción laboral, el compromiso, la identificación organizativa o la reputación corporativa (Lee y Yue, 2020).

Asimismo, la literatura ha subrayado de manera reiterada sus funciones estratégicas —alineación, legitimidad e integración cultural— (Men y Bowen, 2017; Tkalac Verčič *et al.*, 2012; Welch y Jackson, 2007), así como su impacto en términos de confianza, compromiso, bienestar y cohesión (Heide y Simonsson, 2019; Ruck y Men, 2021). En este sentido, la comunicación interna se consolida como un mecanismo relacional que favorece actitudes positivas y desempeña un papel clave en la construcción de confianza y en la configuración de la cultura organizativa (Tkalac Verčič *et al.*, 2022), especialmente en la alineación de los equipos, el fortalecimiento de la cultura corporativa y la gestión del cambio (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2026), y contribuye asimismo a la cohesión, la creatividad, la innovación y la productividad (Tkalac Verčič y Pološki Vokić, 2017; Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021).

La literatura también ha señalado la importancia estratégica de la CI en la estructura organizativa y en los procesos de toma de decisiones, destacando la necesidad de integrar la comunicación transversal en la coordinación institucional (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2022; Rodríguez y Sánchez, 2023). No obstante, esta aspiración convive con una posición organizativa ambivalente, ya que la CI suele situarse en departamentos de comunicación, pero rara vez ocupa posiciones directivas en los órganos de decisión y persiste cierta confusión en la alta dirección sobre su ubicación dentro de la organización (Tkalac Verčič *et al.*, 2022).

En esta misma línea, la literatura ha destacado la relevancia de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional, especialmente en contextos cada vez más turbulentos marcados por la fragmentación del mercado laboral y la creciente preocupación por la salud y el bienestar de los empleados (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020; Fajardo, 2025). En este marco, la investigación previa señala la CI como una herramienta esencial para dar sentido al cambio y mantener la unidad de acción en contextos de incertidumbre (Cook, 2024; Verazzi *et al.*, 2022), al reducir dicha incertidumbre, facilitar la comprensión compartida del proceso (Men y Bowen, 2017) e influir positivamente en las respuestas emocionales de los empleados (Sun *et al.*, 2021), pudiendo incluso marcar el éxito o fracaso del proceso (Henderson y McAdam, 2003).

Por su parte, la medición del impacto continúa siendo una dimensión insuficientemente desarrollada. En muchos casos, no se aborda como un ámbito específico de evaluación, lo que favorece aproximaciones intuitivas y un desarrollo limitado de competencias en auditoría y medición, dificultando la identificación de errores y áreas de mejora (Tkalac Verčič *et al.*, 2022). Desde esta perspectiva, la evaluación de la CI requiere un enfoque integral que incorpore dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales, considere a los distintos grupos de interés y articule las tensiones entre rigor científico y utilidad práctica (Tkalac Verčič y Verčič, 2005).

La transformación digital constituye otro eje decisivo en la evolución reciente de la comunicación interna. En este contexto, las herramientas y plataformas digitales han adquirido un papel cada vez más relevante en el desarrollo de la función, en línea con la creciente dependencia de las tecnologías de comunicación en los

entornos laborales (Tkalac Verčič *et al.*, 2025). Esta evolución incorpora además el impacto de la inteligencia artificial, que está transformando los procesos de trabajo, los perfiles profesionales y las competencias demandadas (Cook, 2024; Zeffass *et al.*, 2024).

No obstante, la investigación sobre los canales de comunicación sigue siendo limitada, especialmente considerando el impacto de estas tecnologías en las prácticas organizativas (Tkalac Verčič *et al.*, 2022), y persiste una laguna específica en la intersección entre tecnología y comunicación en el entorno laboral (Tkalac Verčič *et al.*, 2025). Asimismo, aunque la adopción tecnológica ha sido ampliamente estudiada en entornos organizativos (Trenerry *et al.*, 2021), la investigación sobre su aceptación se ha intensificado con la rápida integración de estas herramientas, centrándose principalmente en la utilidad percibida y la facilidad de uso (Tkalac Verčič *et al.*, 2025).

En conjunto, la literatura reciente muestra que la CI se enfrenta a nuevos retos organizativos, tecnológicos y sociales, lo que exige avanzar en el análisis de ámbitos clave como el *engagement*, el liderazgo, la gestión de crisis o la ética (Lee y Yue, 2020), así como profesionalizar la función, integrarla en la toma de decisiones estratégicas y reforzar su capacidad para apoyar la adaptación en entornos complejos (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2026).

En este contexto, los informes profesionales elaborados por asociaciones, consultoras y agencias especializadas se han consolidado como una fuente relevante para comprender la evolución reciente de la CI, al ofrecer diagnósticos actualizados sobre su estado, dinámicas y perspectivas de futuro. No obstante, su análisis sistemático sigue siendo limitado desde una perspectiva académica, lo que evidencia una laguna en la integración de esta evidencia en el desarrollo teórico de la disciplina.

Frente a este escenario, esta investigación analiza una muestra de informes profesionales publicados entre 2023 y 2025 para ofrecer un marco actualizado sobre el estado de la función, sus dinámicas emergentes y sus perspectivas de desarrollo. En concreto, se propone analizar: (1) la alineación estratégica de la CI con la cultura organizativa y el propósito corporativo; (2) su rol en la toma de decisiones y la planificación estratégica; (3) su contribución a la gestión del cambio organizacional; (4) las herramientas y canales empleados; (5) la medición del impacto; (6) la incorporación de la IA y otras tecnologías emergentes; y (7) los principales retos corporativos y perspectivas de futuro.

En su conjunto, esta investigación contribuye al conocimiento científico sobre comunicación interna mediante el análisis de una fuente empírica escasamente explorada, como son los informes profesionales, lo que permite comprender cómo se concibe, implementa y evalúa esta función desde la práctica, identificar patrones y tendencias emergentes y avanzar en la articulación entre el ámbito académico y el profesional.

2. Metodología

2.1. Diseño del estudio

La investigación adopta un diseño descriptivo basado en el análisis documental comparado de seis informes recientes sobre comunicación interna publicados por Dirci, Dialenga y Gallagher entre 2023 y 2025. Este diseño permite sistematizar evidencia empírica del ámbito profesional y ofrecer una visión estructurada y comparada del estado de la disciplina.

2.2. Selección de fuentes de evidencia

La selección de los informes analizados se realizó mediante un muestreo no probabilístico de carácter intencional, atendiendo a criterios de relevancia en el ámbito de la comunicación interna, accesibilidad pública a los datos, actualidad del trabajo de campo y diversidad de enfoques metodológicos, perfiles muestrales y alcances geográficos.

Sus perspectivas —académico-profesional (Dirci), consultoría especializada en el ámbito hispanohablante (Dialenga) y enfoque corporativo internacional (Gallagher)— aportan una mirada complementaria que enriquece el análisis sobre los retos, prioridades y tendencias emergentes de la función.

Atendiendo a estos criterios, se seleccionaron los siguientes informes:

- Dirci: *Prospectiva de la comunicación interna en España: la visión de la dirección general* (2023 y 2024).
- Dialenga: *Estado de la Comunicación Interna 2023. El impacto de la CI en la experiencia de empleado* (2023) y *Estado de la Comunicación Interna 2024. Liderazgo y compromiso en tiempos de cambio* (2024).
- Gallagher: *State of the Sector 2023/24* (2024) y *Employee Communications Report 2025: Featuring findings and insights from the State of the Sector 2024/25 survey (global edition)* (2025).

2.3. Metodología de los informes

Los informes analizados presentan enfoques metodológicos diversos y complementarios, lo que permite abordar el objeto de estudio desde múltiples perspectivas.

Dirci emplea una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a miembros de la alta dirección (CEO, presidencia y comités ejecutivos), aportando una perspectiva estratégica desde los órganos de decisión en el ámbito nacional.

Dialenga adopta un diseño mixto que combina encuestas cuantitativas online con sesiones cualitativas con perfiles expertos del sector profesional (*Think Tank* en 2023 y observatorio de expertos en 2024). La muestra está compuesta principalmente por profesionales de comunicación interna, recursos humanos (RR.HH.) y dirección, con un alcance mayoritariamente nacional y presencia de participantes de Latinoamérica.

Por su parte, Gallagher utiliza una metodología mixta que integra encuestas cuantitativas con técnicas cualitativas, como *focus groups* y paneles de expertos, con una muestra internacional compuesta por perfiles vinculados a la comunicación interna, recursos humanos, comunicación corporativa, liderazgo y otras funciones organizativas.

En conjunto, los informes combinan distintos enfoques metodológicos, perfiles profesionales y niveles organizativos —desde la alta dirección hasta equipos operativos—, lo que facilita una aproximación amplia y complementaria al objeto de estudio.

Las principales características metodológicas se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Características metodológicas de los informes analizados

Informe	Año	Metodología	Perfil de la muestra	Tamaño de la muestra	Ámbito geográfico
Dirci	2023	Cualitativa (entrevistas semiestructuradas)	Alta dirección (CEO, presidencia, comités ejecutivos)	11 entrevistas	España
	2024			13 entrevistas	
Dialenga	2023	Mixta (encuesta cuantitativa online + <i>Think Tank</i>)	Profesionales de CI, RR.HH. y dirección general	448 encuestas (España 406, Latinoamérica 42)	España y Latinoamérica
	2024	Mixta (encuesta cuantitativa online + Observatorio de expertos)		195 encuestas (España 167, Latinoamérica 28)	
Gallagher	2023/2024	Mixta (encuesta cuantitativa + 6 <i>focus groups</i> [n=37] + comité de dirección [n=8] + panel [n=20])	Profesionales de CI, RR.HH., liderazgo, comunicación corporativa y otras funciones organizativas	2.300 respuestas	Internacional (56 países; Norteamérica, Reino Unido y Europa principalmente)
	2024/2025	Mixta (encuesta cuantitativa + <i>focus groups</i> y panel de expertos)		Más de 2.000 respuestas	Internacional (55 países; Norteamérica, Reino Unido y Europa principalmente)

Fuente. Elaboración propia

2.4. Procedimiento de análisis

Para garantizar una extracción sistemática de los datos, se diseñó una matriz de análisis estructurada que actuó como instrumento central de recogida, categorización y comparación de la información.

La matriz se organizó en dos bloques. El primero recoge los datos referenciales de cada informe: entidad autora, título, año de publicación, metodología, periodo de trabajo de campo, perfil y tamaño de la muestra y ámbito geográfico. El segundo se centra en el análisis por dimensiones de la comunicación interna: (1) alineación estratégica, cultura organizativa y propósito; (2) rol estratégico en la toma de decisiones y la planificación corporativa; (3) rol en la gestión del cambio organizacional; (4) herramientas, actividades y canales; (5) medición del impacto; (6) aplicación de la inteligencia artificial y otras tecnologías; y (7) retos corporativos y perspectivas de futuro.

La matriz se aplicó de forma homogénea a los seis informes seleccionados, facilitando su comparación y la identificación de patrones, divergencias y tendencias. A partir de este procedimiento se elaboró una síntesis narrativa de los resultados. No obstante, la naturaleza profesional de las fuentes analizadas implica diferencias metodológicas, niveles desiguales de exhaustividad y posibles sesgos derivados de su carácter institucional, lo que limita la comparabilidad directa entre ellas. En este sentido, el enfoque cualitativo y comparado adoptado refuerza la coherencia y la transparencia del análisis, al explicitar los criterios de extracción, categorización y comparación de la información.

3. Resultados

3.1. Alineación estratégica, cultura organizativa y propósito

3.1.1. Propósito y cultura organizativa

Los informes Gallagher (2023/2024 y 2024/2025) subrayan el papel estratégico de la comunicación interna en la transmisión del propósito organizativo y la consolidación de la cultura corporativa. En 2023/2024, "cultura y pertenencia" (78%), "alineación estratégica" (76%) y "agilidad organizativa" (46%) encabezaron los principales objetivos atribuidos a esta función, manteniéndose estas tres prioridades en 2024/2025, junto con la incorporación de nuevas áreas de atención como la escucha activa del equipo.

Dirci (2024) recoge esta evolución desde una perspectiva cualitativa, señalando que la comunicación interna ha evolucionado hasta convertirse en un elemento estratégico capaz de proyectar el propósito, los objetivos y los valores corporativos. Se destaca su rol como herramienta de cohesión y cultura compartida, que fomenta el diálogo, la comprensión mutua y el compromiso, así como su utilidad para mantener climas laborales productivos y retener talento.

Las personas entrevistadas coinciden en que la comunicación interna debe abordar incluso los temas difíciles, solicitando confidencialidad cuando sea necesario. También destacan la necesidad de segmentar los mensajes según perfiles generacionales y organizacionales y reconocen que la personalidad, la actitud y la capacidad de liderazgo de quien gestiona la función son factores determinantes para el éxito.

3.1.2. Prioridades estratégicas

Los informes de Gallagher son los únicos que permiten observar variaciones interanuales en las prioridades asignadas a la comunicación interna entre 2023/2024 y 2024/2025 (Tabla 2). La implicación de los equipos en el propósito, la estrategia y los valores se mantiene como la principal prioridad, con un ligero aumento del 63% al 67%.

Entre los cambios más destacados, se registra un incremento significativo en la mejora de la comunicación entre directivos (del 30% al 53%) y en la visibilidad del liderazgo (del 30% al 47%), junto con un mayor énfasis en la medición del impacto (del 24% al 36%).

Por el contrario, en 2024/2025 no se incluyen prioridades como la creación o reestructuración de la función, el desarrollo de la propuesta de valor para empleados o la incorporación y adaptación de canales digitales.

Tabla 2. Evolución de las principales prioridades de la comunicación interna

Prioridad	2023/2024	2024/2025	Diferencia interanual
Mejorar la comunicación entre directivos	30%	53%	+23%
Aumentar la visibilidad del liderazgo	30%	47%	+17%
Mejorar la medición del impacto	24%	36%	+12%
Implicar al equipo en el propósito, la estrategia y los valores	63%	67%	+4%
Desarrollar y actualizar la estrategia de CI	39%	42%	+3%
Crear o reestructurar la función de CI	22%	—	—
Desarrollar o actualizar la propuesta de valor para empleados	19%	—	—
Adaptar la estrategia de canales al trabajo híbrido y las tendencias del futuro del trabajo	13%	—	—
Introducir nuevos canales digitales	13%	—	—
Desarrollo personal y del equipo	7%	—	—
Mitigar el impacto de crisis o acontecimientos externos	7%	—	—
Argumentar la necesidad de más recursos	5%	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher (2023/2024, 2024/2025).

3.1.3. Responsabilidades e impacto organizacional

Los informes de Gallagher aportan datos sobre los indicadores de éxito de los que son responsables los equipos de comunicación interna (Tabla 3), entendidos como ámbitos sobre los que la función rinde cuentas en términos organizativos. En 2024/2025, los niveles más altos de mención corresponden al compromiso del personal y la sensibilización sobre la visión y la estrategia corporativa (93% en ambos casos).

Los mayores incrementos interanuales se registran en *employee advocacy* (del 21% al 75%) y en la movilidad interna (del 10% al 51%).

Tabla 3. Evolución de los indicadores de éxito asociados a la función de comunicación interna

Indicador de éxito	2023/2024	2024/2025	Diferencia interanual
<i>Employee advocacy</i>	21%	75%	+54%
Movilidad interna	10%	51%	+41%
Alcance digital	46%	85%	+39%
Atracción de talento	9%	46%	+37%
Cambio de comportamiento	49%	85%	+36%
Cumplimiento de políticas	34%	67%	+33%
Retención de empleados	24%	55%	+31%
Conocimiento y sensibilización sobre la visión y estrategia	70%	93%	+23%
Compromiso interno	74%	93%	+19%
Compromiso con el aprendizaje y desarrollo	—	67%	—
Participación en I+D	26%	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher (2023/2024, 2024/2025).

3.1.4. Tareas principales

Gallagher (2024/2025) identifica las principales actividades a las que los equipos de comunicación interna dedican su tiempo, entre las que destacan las reuniones (65%), la estrategia y planificación de las comunicaciones (53%), la creación de contenidos (50%), el apoyo a líderes (46%) y las tareas de redacción y edición (42%). También se incluyen funciones operativas y de gestión, como tareas administrativas, gestión de subordinados, relación con *stakeholders* o desarrollo de recursos para líderes.

Por su parte, Dialenga (2023) recoge acciones vinculadas al seguimiento del empleado (61%), las actividades de *team building* (44%), el reconocimiento entre compañeros (28%) o el bienestar (28%). Entre las actividades que se desean potenciar figuran el reconocimiento entre compañeros (40%) y el bienestar (32%).

3.1.5. Escenarios clave de contribución

Dirci (2023 y 2024) recoge los principales escenarios de contribución de la comunicación interna (Tabla 4). En 2024 destacan la alineación con la compañía (13 menciones) y la gestión del cambio cultural y la transformación organizativa (10 menciones). Entre las variaciones interanuales, destaca la incorporación de la toma de decisiones de la dirección (de 0 a 8 menciones), mientras que otros escenarios pierden relevancia, especialmente la conciliación y la continuidad del negocio en entornos híbridos.

Tabla 4. Evolución de los escenarios de contribución de la comunicación interna

Escenario	2023	2024	Diferencia interanual
Alineación con la compañía	11	13	+2
Gestión del cambio cultural y transformación organizativa	8	10	+2
Escucha activa a la diversidad generacional	5	7	+2
Autoliderazgo	3	5	+2
Optimización de procesos	5	5	0
Gestión de la ambigüedad e incertidumbre	7	6	-1
Salud mental y emocional	8	6	-2
Innovación social, colaboración, empatía, fiabilidad, transparencia y confiabilidad	8	5	-3
Training de comunicación a dirección y mandos intermedios	7	4	-3
Continuidad del negocio en un modelo de teletrabajo o su hibridación	8	3	-5
Conciliación familiar y personal	6	1	-5
Toma de decisiones de la dirección	—	8	—
Difusión de los criterios ESG	—	4	—
Preservación de la privacidad e intimidad	—	2	—
Soporte a las decisiones de la dirección para que se entiendan con claridad los mensajes	11	—	—
Reorganizar la visión organizativa sobre la transformación digital y el teletrabajo	4	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Dirci (2023, 2024).

3.1.6. Valoración de la función y evolución post-COVID

Entre los estudios revisados, únicamente Dirci aborda el impacto de la COVID-19 en la comunicación interna. Según Dirci (2023), los aspectos más valorados se relacionaron con la capacidad de la función para mantener

el contacto entre la dirección y la plantilla, reduciendo la sensación de aislamiento y aportando contención emocional en un contexto de incertidumbre. Se destacó especialmente su capacidad de acompañamiento y adaptación a entornos remotos e informales, así como su evolución hacia un rol más estratégico y flexible.

Un año más tarde, Dirici (2024) enfatiza tres pilares clave —claridad, bidireccionalidad y adaptación— y valora la capacidad de la comunicación interna para facilitar la comprensión de la información, ejercer de vehículo del cambio y generar confianza, orgullo de pertenencia y credibilidad. Asimismo, se resalta su papel en la consolidación de la cultura corporativa, la gestión de canales físicos y digitales y la creación de espacios de diálogo, creatividad e intercambio intergeneracional.

Ambos informes (Dirici, 2023 y 2024) señalan una evolución de la función desde la pandemia y un incremento de las exigencias hacia la misma. En 2023, la mayoría de los encuestados no identificaba cambios radicales en sus funciones (6 respuestas en este sentido, frente a 3 que sí señalaron cambios y 2 sin respuesta), aunque sí reconocían que la crisis había actuado como acelerador estratégico y digitalizador. Se produjo una transformación en los canales, estilos y tonos comunicativos, así como en el reconocimiento de la necesidad de poner a las personas en el centro de las decisiones organizativas, fomentando entornos más participativos y creativos.

En 2024, se recogen nuevas demandas vinculadas a la mejora en la utilidad, eficiencia y accesibilidad de las herramientas de comunicación, así como a la comunicación del cambio, la explicación de estrategias corporativas y procesos organizativos y la incorporación de nuevos ámbitos temáticos.

3.2. Rol estratégico en la toma de decisiones y la planificación corporativa

Los informes Dirici (2023 y 2024) coinciden en señalar la presencia de la comunicación interna en la toma de decisiones corporativas. En 2023, ocho de las 11 personas entrevistadas afirmaron que esta función influye en las decisiones estratégicas, principalmente mediante la escucha de la plantilla y la transmisión de esa información a la dirección. Además, se valora su papel en la difusión de las decisiones de la dirección, aunque sin incidencia en su definición.

En 2024, se destaca su capacidad de incidir sobre la dirección a través del *feedback*, que permite adaptar decisiones estratégicas a las necesidades y expectativas del personal; sobre la plantilla, mediante narrativas que facilitan la comprensión y aceptación de las decisiones corporativas; y sobre su propia función, mediante la identificación de sesgos para mejorar su eficacia. Aunque se reconoce que esta área no suele intervenir directamente en la definición de la estrategia, sí resulta clave en su implementación y aceptación interna.

Desde una perspectiva cuantitativa, Gallagher (2023/2024) detalla el grado de actuación estratégica, consultiva o de apoyo que los equipos de comunicación interna declaran desempeñar según los temas y las funciones (Tabla 5). En la función relativa a “cómo comunicar”, la mayor implicación estratégica se observa en los temas de reconocimiento a los empleados (51%), estrategia, visión y propósito (50%) y valores, comportamiento y cultura (48%), mientras que los menores niveles se registran en salud y seguridad (20%), desarrollo profesional (17%) y normativa y cumplimiento (16%).

Tabla 5. Nivel de actuación por tema y función comunicativa

Tema	Función	Nivel estratégico	Nivel consultivo	Nivel de apoyo
Estrategia, visión y propósito	Cómo comunicar	50%	33%	17%
	Crear contenidos	52%	32%	16%
	Dónde comunicar	61%	26%	13%
Reconocimiento a los empleados	Cómo comunicar	51%	35%	14%
	Crear contenidos	43%	39%	18%
	Dónde comunicar	66%	25%	9%
Valores, comportamiento y cultura	Cómo comunicar	48%	36%	16%
	Crear contenidos	40%	42%	18%
	Dónde comunicar	61%	28%	11%

Continuación Tabla 5

Tema	Función	Nivel estratégico	Nivel consultivo	Nivel de apoyo
Salud y seguridad	Cómo comunicar	20%	41%	39%
	Crear contenidos	18%	39%	43%
	Dónde comunicar	40%	37%	23%
Desarrollo profesional	Cómo comunicar	17%	46%	37%
	Crear contenidos	—	—	—
	Dónde comunicar	—	—	—
Normativa y cumplimiento	Cómo comunicar	16%	43%	41%
	Crear contenidos	15%	39%	46%
	Dónde comunicar	37%	40%	23%
Rendimiento empresarial	Cómo comunicar	—	—	—
	Crear contenidos	17%	44%	39%
	Dónde comunicar	—	—	—
Experiencia del cliente	Cómo comunicar	—	—	—
	Crear contenidos	—	—	—
	Dónde comunicar	44%	34%	22%

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher (2023/2024).

Este patrón se mantiene también en la creación de contenidos y en la elección de canales. Por ejemplo, en el eje “estrategia, visión y propósito”, el 52% interviene desde un rol estratégico en la generación de contenidos, frente al 15% en normativa y cumplimiento. En la función “dónde comunicar”, los niveles más altos se registran en reconocimiento a los empleados (66%) y en valores, comportamiento y cultura y estrategia, visión y propósito (61% en ambos casos).

Gallagher recoge diferencias en la comprensión de los mensajes en función del nivel de actuación declarado, con una puntuación media de 10,8 sobre 15 en los enfoques estratégicos, frente a 10,4 en los consultivos y 9,7 en los de apoyo. Del mismo modo, el uso de datos de medición es mayor entre quienes desempeñan un rol estratégico (47%) que entre quienes ocupan funciones de apoyo (27%).

3.3. Gestión del cambio organizacional

3.3.1. Grado de implicación del área de comunicación interna

Según el informe de Gallagher (2023/2024), el 25% de los profesionales de comunicación participa en las decisiones sobre el cambio, mientras que el 51% es consultado una vez adoptadas las decisiones. Esta participación varía según el nivel jerárquico: quienes reportan directamente al *C-Suite* intervienen en un 60% de los casos, frente a una implicación mucho menor entre quienes dependen de departamentos de comunicación.

En Gallagher (2024/2025), el 56% afirma haber revisado personalmente un plan de comunicación de cambio durante el último año, porcentaje que asciende al 67% entre quienes gestionan múltiples procesos de cambio. Además, un tercio indica que su organización ya posee competencias en esta área y un 50% prevé formar a sus equipos, mientras que la externalización se contempla de forma residual (4%).

3.3.2. Apoyo a los responsables de equipo

El informe Dialenga (2024) revela que el 80% de las organizaciones utiliza a los responsables de equipo como canal de comunicación en contextos de transformación y que el 76% les ofrece recursos o acciones específicas para apoyarles y capacitarles. Entre las principales medidas se encuentran programas de liderazgo (41%), manuales y guías (37%), sesiones de preguntas y respuestas en vivo (29%), formación sobre

gestión del cambio (28 %) y uso de materiales audiovisuales (22 %). Sin embargo, un 24 % declara no realizar ninguna acción concreta de apoyo a sus managers.

3.3.3. *Obstáculos en la comunicación del cambio*

Dialenga (2024) identifica desafíos en la comunicación del cambio, entre los que figura la resistencia al cambio (58 %), la dificultad para alcanzar a toda la plantilla (56 %), la ausencia de una estrategia (38 %), junto con limitaciones de recursos, problemas de coordinación y falta de retroalimentación sobre la efectividad de la implantación, así como un menor respaldo por parte de la dirección.

Gallagher (2024/2025) indica que el 18 % de las organizaciones no cuenta con una estrategia de comunicación del cambio, a pesar de que el 95 % comunica actividades de cambio.

3.4. Canales de comunicación

3.4.1. *Uso y efectividad*

Los informes de Dialenga y Gallagher ofrecen una panorámica de los canales empleados, su efectividad percibida y las decisiones adoptadas para mejorarlos.

Según Dialenga (2023), los canales que las organizaciones desean potenciar son principalmente la intranet corporativa o portal del empleado (48 %), la comunicación verbal directa (38 %), el correo electrónico (34 %), la app móvil (24 %) y los boletines corporativos (24 %), junto con otros canales como chats corporativos, redes sociales y, en menor medida, plataformas de mensajería y asistentes virtuales.

En Dialenga (2024), la comunicación verbal directa se sitúa como el canal más efectivo (74 %), seguida de la intranet (44 %), la app móvil (25 %) y el correo electrónico (22 %). Otros canales, como los boletines, la red social corporativa, las plataformas de mensajería, las herramientas de análisis automatizado de sentimiento y los asistentes virtuales presentan niveles de efectividad inferiores.

Por su parte, Gallagher (2023/2024) analiza más de 30 canales, revelando brechas entre uso y efectividad. Las tres más notables se observan en las aplicaciones de mensajería (97 % de efectividad frente al 18 % de uso), las *extranets* (83 % frente al 5 %) y los mensajes de texto (92 % frente al 15 %). Asimismo, los eventos en directo del liderazgo se sitúan como el canal más efectivo (98 %), seguidos por otros canales con niveles similares de efectividad (97 %), entre ellos reuniones y eventos. Los más utilizados son el correo electrónico (92 %), la intranet (84 %) y las reuniones de equipo con managers (81 %).

En Gallagher (2024/2025), los canales se agrupan en cinco categorías según el emisor y el receptor, analizándose el desajuste entre uso y efectividad. Las mayores diferencias se observan en los canales de autoservicio (68 % de efectividad frente al 4 % de uso) y en la comunicación descendente desde la organización hacia la plantilla (75 % frente al 12 %). También se registran niveles elevados de efectividad en los canales del liderazgo (74 %) y en la comunicación entre empleados (68 %), aunque con bajos niveles de uso (17 % y 16 %, respectivamente). En contraste, la comunicación con mandos intermedios presenta tanto el mayor nivel de efectividad (85 %) como el mayor grado de uso (43 %).

3.4.2. *Satisfacción con la capacidad de los canales*

Gallagher (2024/2025) recoge el nivel de satisfacción de los profesionales respecto a la capacidad de los canales para cumplir determinados objetivos. Las funcionalidades mejor valoradas son la capacidad de llegar a toda la plantilla, sin importar su ubicación o tipo de trabajo (52 %), fomentar la interacción y el compromiso (46 %) y ofrecer una experiencia de usuario de calidad (45 %).

En cambio, los niveles de satisfacción más bajos se registran en el seguimiento del sentimiento y la percepción (17 %), la segmentación basada en el comportamiento del usuario (19 %) y la segmentación por preferencias (22 %).

3.4.3. Decisiones de cambio en los canales

Respecto a los cambios en el uso de canales, Gallagher (2023/2024) señala que la incorporación de nuevos canales responde principalmente a la necesidad de adaptarse al negocio y, en menor medida, al *feedback* de la plantilla. Las sustituciones se vinculan principalmente a cambios en el sistema (30%), mientras que la eliminación de canales es poco frecuente (6%) y se asocia principalmente al *feedback* del personal.

En Gallagher (2024/2025), el 51% de las organizaciones no ha realizado cambios en su combinación de canales en el último año, frente a un 31% que incorporó uno nuevo, un 11% que sustituyó alguno y un 7% que lo eliminó. Entre quienes realizaron cambios, la principal motivación fue la adaptación a las necesidades del negocio (31%). La toma de decisiones recae principalmente en el departamento de comunicación interna (71%), seguido del equipo directivo (37%), el área de tecnología (31%) y recursos humanos (30%).

3.5. Medición del impacto de la comunicación interna

El informe Gallagher (2024/2025) incorpora por primera vez la escucha del equipo entre los principales propósitos de la función, señalada por el 31% de los profesionales. No obstante, solo dos de cada cinco afirman haber revisado una estrategia o plan de escucha en el último año, y uno de cada tres reconoce que su organización no lo tiene documentado.

En la misma línea, los informes Dirci de 2023 y 2024 recogen aproximaciones diversas sobre la evaluación. En 2023, se subraya la necesidad de contar con indicadores que permitan medir el impacto de la estrategia y su contribución a mejorar la vida y el trabajo de la plantilla, aunque sin consenso sobre cuáles deben ser. En 2024, se mencionan tres indicadores clave: comprensión de los mensajes, métricas de uso de canales y encuestas de clima. En ambos estudios, algunas personas reconocen no realizar medición.

3.5.1. Métodos de escucha y eficacia atribuida

Gallagher (2023/2024, 2024/2025) recoge datos comparativos sobre el uso y la eficacia percibida de distintos métodos de escucha (Tabla 6). La encuesta de compromiso es la herramienta más extendida en ambos años (75% y 76%), aunque su eficacia desciende del 79% al 69%. También presentan niveles de uso elevados los formularios postevento y el correo electrónico, aunque este último presenta una eficacia baja (25% en 2024/2025).

Entre los métodos mejor valorados destacan las sesiones de escucha (85%), las sesiones con líderes y las auditorías independientes, con un uso muy limitado (8%) pero alta eficacia (74%). Asimismo, los *focus groups* y paneles presentan niveles significativos de uso y eficacia en 2024/2025.

El detalle completo se recoge en la Tabla 6.

Tabla 6. Evolución del uso y eficacia de los métodos de escucha y margen de mejora

Método	Uso 2023/ 2024	Eficacia 2023/ 2024	Uso 2024/ 2025	Eficacia 2024/ 2025	Diferencia interanual de uso	Diferencia interanual de eficacia	Margen de mejora 2024/2025
Formulario postevento	54%	63%	53%	47%	-1%	-16%	-6%
Encuesta de compromiso	75%	79%	76%	69%	+1%	-10%	-7%
Correo electrónico	48%	52%	49%	25%	+1%	-3%	-24%
Sesiones con líderes	34%	82%	34%	68%	—	-14%	+34%
<i>Focus groups</i> y paneles	—	—	41%	79%	—	—	+38%
Auditoría independiente	8%	81%	8%	74%	—	-7%	+66%
Sesión de preguntas y respuestas en vivo	52%	79%	—	—	—	—	—

Continuación Tabla 6

Método	Uso 2023/ 2024	Eficacia 2023/ 2024	Uso 2024/ 2025	Eficacia 2024/ 2025	Diferencia interanual de uso	Diferencia interanual de eficacia	Margen de mejora 2024/2025
Encuestas rápidas / de pulso	47%	75%	—	—	—	—	—
Retroalimentación de los managers	45%	72%	—	—	—	—	—
Entrevistas individuales	41%	72%	—	—	—	—	—
Sesiones de escucha	40%	85%	—	—	—	—	—
Grupos de recursos para empleados	26%	70%	—	—	—	—	—
Red de embajadores	22%	67%	—	—	—	—	—
Canales sociales	22%	53%	—	—	—	—	—
Consejos de empleados / sindicatos	16%	70%	—	—	—	—	—
Programas de asistencia al empleado	9%	45%	—	—	—	—	—
Programas de sugerencias	8%	55%	—	—	—	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher (2023/2024, 2024/2025).

3.5.2. Frecuencia y profundidad de la medición

Según Gallagher (2023/2024), el 84 % de los profesionales desearía realizar mediciones con mayor profundidad o frecuencia. Ese año, la medición se concentra principalmente en el alcance de la comunicación (77 %), la comprensión de los mensajes (69 %), los cambios de comportamiento (63 %) y el grado de satisfacción (60 %), todas ellas con incrementos respecto al año anterior. Además, un 20 % indica que la medición del alcance está "siempre en marcha" en su organización.

3.5.3. Uso de los datos de medición

Los informes de Gallagher son los únicos que muestran una evolución en el uso de los datos. En 2023/2024, estos se emplean principalmente para demostrar el retorno de la inversión (70 %), optimizar canales (64 %) y personalizar contenidos (62 %), registrándose además incrementos relevantes en su uso para adaptar contenidos o justificar inversiones.

En 2024/2025, se observa un aumento en el uso de datos para evidenciar el valor de la comunicación, modificar la estructura de canales, adaptar contenidos al público objetivo y elaborar casos de negocio.

Asimismo, el informe subraya la necesidad de contextualizar, identificar patrones y generar recomendaciones. En concreto, el 83 % considera importante explicar el "por qué" de los datos, el 82 % generar recomendaciones accionables y el 79 % detectar tendencias, patrones y relaciones. Sin embargo, uno de cada cinco comunicadores presenta informes sin un marco interpretativo claro.

3.5.4. Alfabetización en datos

Tan solo Gallagher (2024/2025) introduce la alfabetización en datos como un reto emergente. Aunque el 38 % la considera muy importante, solo el 20 % de los equipos posee competencias y herramientas en esta área y un 58 % de las organizaciones prevé implementar formación específica en los próximos años.

3.5.5. Limitaciones y dificultades para la medición de la comunicación interna

Las principales barreras para medir el impacto de la comunicación interna, según Gallagher (2023/2024), son la falta de tiempo y recursos (58 %), la ausencia de métricas adecuadas (41 %), la carencia de herramientas

analíticas (38%), la falta de datos comparativos (37%) y la indefinición de objetivos claros de negocio o comunicación (35%).

Estas limitaciones coinciden con las señaladas en Dirici (2024), donde se menciona la falta de conocimiento metodológico para realizar análisis cualitativos, establecer indicadores cuantitativos *ad hoc* relacionados con claridad, comprensión, pertenencia o *engagement*, y definir métricas válidas de evaluación.

3.6. Uso de tecnología e inteligencia artificial

3.6.1. Implementación y perfiles de adopción

Según Gallagher (2023/2024), el 60% de los profesionales afirma que su organización está utilizando IA, ya sea en fase experimental o mediante soluciones desarrolladas internamente. No obstante, cuatro de cada diez declaran no emplearla y uno de cada diez desconoce los planes de su organización al respecto. Aproximadamente un tercio sitúa a su compañía en fase de experimentación.

3.6.2. Usos y aplicaciones principales

Dialenga identifica los principales usos de la IA en comunicación interna (Tabla 7). En 2023, destaca la generación de contenidos (53%), la recomendación de empleados por habilidades y talento (51%) y el análisis de datos para la toma de decisiones (*people insights*) (45%). En 2024, el uso más citado es el asistente virtual (50%), seguido de la recomendación de empleados (47%) y la generación de contenidos (46%). Entre los nuevos casos de uso destacan la identificación de promotores y detractores (36%) y la ayuda en procesos de reclutamiento (25%).

Tabla 7. Evolución del uso de la IA según casos de aplicación en comunicación interna

Caso de uso	2023	2024	Diferencia interanual
Chatbot / Asistente virtual para el empleado	32%	50%	+18%
Gestión del reclutamiento	22%	22%	0%
Recomendación de empleados según habilidades y talento	51%	47%	-4%
Generación de contenidos	53%	46%	-7%
Identificación de promotores y detractores internos	—	36%	—
Ayuda en el proceso de reclutamiento	—	25%	—
People insights: ayuda a la toma de decisiones	45%	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Dialenga (2023, 2024).

3.6.3. Sentimientos respecto a la IA

Gallagher (2023/2024) analiza el posicionamiento emocional de los equipos de comunicación frente a la IA: el 41% se muestra optimista, el 35% neutral y el 13% en negación, con niveles residuales de defensa activa (9%) y temor (2%).

Las emociones negativas son más frecuentes entre quienes no utilizan esta tecnología o no saben si se aplica en su organización (92%) y se concentran especialmente en perfiles directivos sénior. En contraste, quienes ya emplean IA son más optimistas (55% frente al 45% de quienes no la utilizan) y tres veces más propensos a considerar que puede reducir su carga de trabajo.

En Gallagher (2024/2025), no se actualizan estos datos. Sin embargo, el informe señala que un 19% de los profesionales no se siente cómodo con ninguna intervención de la IA y profundiza en el grado de aceptación según el tipo de tarea (Tabla 8).

El uso autónomo de la IA es más aceptado en tareas administrativas (24%), mientras que su utilización como apoyo presenta niveles elevados en distintas funciones, como la redacción y edición de contenidos, la creación de recursos para líderes y la generación de contenidos (80%). En cambio, las tareas con mayor rechazo se concentran en ámbitos relacionales y de gestión, como la gestión de subordinados (83%) o la relación con *stakeholders* (66%).

Tabla 8. Grado de aceptación de la IA por tipo de tarea

Tarea	Abierto a que lo haga la IA	Abierto a ayuda de la IA	No abierto al uso de la IA
Tareas administrativas	24%	56%	19%
Mantenimiento de herramientas y tecnología	13%	57%	30%
Redacción y edición de textos	10%	80%	10%
Creación de contenidos	9%	80%	11%
Creación de recursos para managers y líderes	6%	80%	14%
Estrategia y planificación de las comunicaciones	4%	69%	27%
Asistencia a reuniones	3%	40%	57%
Apoyo a líderes	2%	50%	47%
Gestión de subordinados	2%	15%	83%
Relación con <i>stakeholders</i>	1%	33%	66%

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher 2024/2025.

3.6.4. Cambios y tendencias en el impacto percibido

Gallagher (2023/2024) muestra un aumento significativo en la percepción del impacto de la IA en la comunicación interna: del 40% en 2023 al 68% en 2024, situándose como la tecnología con mayor potencial de crecimiento.

En cuanto a las medidas organizativas, Gallagher (2024/2025) muestra una progresiva implementación: algunas organizaciones cuentan con una persona o equipo responsable (36%), ofrecen orientación sobre herramientas (41%) o han definido usos y contextos de aplicación (36%) y proporcionan formación sobre riesgos y limitaciones (30%), todos ellos en niveles superiores a los registrados en 2023. No obstante, una parte relevante señala que su organización aún no ha adoptado ninguna de estas medidas (38%).

En comparación, en 2023/2024 los niveles de implementación eran inferiores, con menor presencia de responsables designados (34%), guías formales (29%) o formación específica (22%) y con una proporción más elevada de organizaciones sin estructuras definidas en este ámbito (50%).

3.6.5. Transparencia en el uso

En relación con la transparencia, Gallagher (2024/2025) refleja disparidad de prácticas. Solo una minoría de las organizaciones comunica explícitamente el uso de IA en sus mensajes (5%), mientras que otras optan por fórmulas más generales (7%) o directamente no lo comunican (3%).

Además, en algunos casos la IA se integra en las herramientas sin comunicación específica (17%) o se utiliza únicamente para la elaboración de borradores, sin notificación posterior (28%). Asimismo, una parte relevante de las organizaciones se encuentra aún evaluando cómo abordar esta cuestión (35%).

3.7. Retos corporativos y perspectivas de futuro

3.7.1. Prioridades estratégicas

Los informes Dirci (2023 y 2024) destacan las prioridades que deberá atender la comunicación interna en los próximos tres años. En 2023, se prioriza el acompañamiento en la gestión del cambio organizacional, el refuerzo del orgullo de pertenencia y la mejora de la retención a través de una comunicación pertinente y constante. En 2024, los desafíos se centran en lograr una comunicación interna más eficaz, teletrabajar sin perder las relaciones interpersonales, fortalecer la cultura corporativa y aportar mayor valor.

3.7.2. Barreras y limitaciones actuales

En cuanto a las barreras para el éxito de la comunicación interna (Tabla 9), los informes de Gallagher identifican en 2023/2024 como principales obstáculos la falta de tiempo o capacidad del equipo (35%) y la desvinculación emocional de la plantilla (32%), junto con la escasez de presupuesto y el uso inadecuado de canales. En 2024/2025, estos obstáculos se acentúan, especialmente en relación con la capacidad de los equipos (49%) y la comunicación de los gestores de personas (41%), además de la aparición de la fatiga del cambio (44%).

Tabla 9. Evolución de las principales barreras para el éxito de la comunicación interna

Barreras y desafíos	2023/2024	2024/2025	Diferencia interanual
Poca capacidad de comunicación de los gestores de personas	18%	41%	+23%
Falta de dirección clara desde arriba	17%	39%	+22%
Falta de tiempo / capacidad del equipo	35%	49%	+14%
Fatiga del cambio	—	44%	—
Mala comunicación de los líderes	—	38%	—
Empleados desvinculados	32%	—	—
Falta de apoyo y comprensión del liderazgo hacia la profesión	27%	—	—
Falta de presupuesto	25%	—	—
Tecnología / canales internos inadecuados	24%	—	—
Expectativas crecientes hacia la CI	23%	—	—
Falta de análisis / medición	19%	—	—
Volumen de comunicación demasiado elevado	19%	—	—
Empleados sin cable ni escritorio	14%	—	—
Falta de antelación en los anuncios de la organización	13%	—	—
Falta de apoyo de los altos cargos	13%	—	—
Disminución de la capacidad de atención del equipo	12%	—	—
Falta de participación en la toma de decisiones	10%	—	—
Demasiados canales de CI	7%	—	—
Falta de estructura / organización del equipo	5%	—	—
Falta de competencias / experiencia del equipo	5%	—	—
Falta de marca interna diferenciada	5%	—	—

Fuente. Elaboración propia a partir de Gallagher (2023/2024, 2024/2025).

3.7.3. Recursos disponibles y expectativas de inversión

En cuanto a la previsión de recursos, Dirci (2023) indica que seis de las 11 compañías consultadas prevén aumentos en la inversión en comunicación interna, frente a tres que no lo contemplan. Estas inversiones se orientan a nuevos canales digitales y a acciones destinadas a fortalecer el vínculo con la plantilla y su cuidado. Por su parte, en 2024 tan solo cinco compañías declaran previsiones de aumento, frente a seis que prevén una disminución o estancamiento de la inversión. En este caso, las nuevas inversiones se destinan a la reorganización de la función, el desarrollo de perfiles especializados y auditorías para optimizar su eficacia.

Desde una perspectiva cuantitativa, Dialenga (2024) indica que una parte significativa de las organizaciones considera adecuado el presupuesto disponible (42%), aunque existen valoraciones más matizadas.

Por su parte, Gallagher (2023/2024) señala que la mayoría prevé estabilidad presupuestaria (47%), mientras que en 2024/2025 se observa una diversidad en la procedencia de los fondos, con predominio del presupuesto específico (53%). En cuanto al tamaño de los equipos, predominan las estructuras estables (52%), con incrementos (26%) y reducciones (22%) en menor medida.

3.7.4. Competencias clave y perspectivas profesionales

De cara a 2025, Gallagher (2024/2025) identifica como competencias clave la gestión de partes interesadas (59%), la gestión del cambio (55%) y el coaching de liderazgo (46%), junto con habilidades vinculadas a la personalización de mensajes (43%) y la alfabetización digital (39%).

Por su parte, Dirci señala líneas de mejora. En 2023, se destaca la necesidad de ayudar a los líderes a comunicarse mejor con sus públicos, implementar estrategias de escucha organizacional y mejorar el planteamiento global de las acciones, canales y contenidos. En 2024, se insiste en reforzar la presencia y herramientas del área, personalizar los contenidos, fomentar la escucha activa y designar a una persona responsable de la función. Asimismo, se destacan como prioridades la gestión de expectativas y el fortalecimiento del orgullo de pertenencia.

4. Discusión

Los resultados confirman el fortalecimiento del rol estratégico de la comunicación interna, especialmente en su vinculación con el propósito corporativo, la cultura organizativa y la gestión del cambio (Dirci, 2023, 2024; Gallagher, 2023/2024, 2024/2025), en coherencia con la literatura que la define como un proceso relacional con capacidad de incidir en la eficacia organizativa, el compromiso y la cohesión (Tkalac Verčič *et al.*, 2022; Men y Bowen, 2017; Lee y Yue, 2020). En este sentido, los hallazgos refuerzan su papel como mecanismo de alineación y cohesión en entornos complejos, donde contribuye a articular significados compartidos y sostener la unidad de acción (Heide y Simonsson, 2019; Ruck y Men, 2021).

No obstante, esta consolidación estratégica convive con una integración limitada en los espacios de decisión. La evidencia analizada sugiere que la comunicación interna influye en la toma de decisiones principalmente a través del *feedback* y la implementación, pero rara vez participa de forma directa en su definición, aunque se observan indicios de mayor presencia en este ámbito (Dirci, 2023, 2024; Gallagher, 2023/2024). Esta situación resulta coherente con la literatura que señala la ambivalencia estructural de la función y su escasa presencia en los órganos directivos (Tkalac Verčič *et al.*, 2022), configurándola como una función reconocida en términos estratégicos, pero no plenamente integrada en la toma de decisiones.

Esta tensión se proyecta en su papel en la cultura organizativa y la gestión del cambio, ámbitos en los que la comunicación interna adquiere una función central en la articulación de valores, la generación de cohesión y la alineación de los equipos. Esta interpretación refuerza los planteamientos que vinculan la comunicación interna con funciones de integración cultural y legitimidad organizativa (Men y Bowen, 2017; Tkalac Verčič *et al.*, 2012; Welch y Jackson, 2007), así como con impacto en términos de confianza, compromiso y cohesión (Heide y Simonsson, 2019; Ruck y Men, 2021). Del mismo modo, su papel en los procesos de transformación organizativa se confirma como un eje clave de intervención, especialmente en la comunicación del cambio, el acompañamiento a los mandos intermedios (Dialenga, 2024; Gallagher, 2023/2024) y la gestión de las respuestas emocionales de los empleados en contextos de cambio (Sun *et al.*, 2021).

Sin embargo, esta función transformadora aparece condicionada por factores estructurales persistentes. La limitada participación en la toma de decisiones, junto con barreras organizativas como la resistencia al cambio, la falta de estrategia o la insuficiente implicación de la dirección (Dialenga, 2024; Gallagher, 2024/2025), sugiere que muchas organizaciones reconocen el valor de la comunicación interna en el cambio, pero no la integran plenamente como agente estratégico del mismo. En este sentido, aunque la CI puede facilitar la comprensión del cambio y reducir la incertidumbre (Men y Bowen, 2017), su impacto depende en gran medida de su posición organizativa y de las condiciones en las que se implementa, pudiendo influir directamente en el éxito o fracaso de los procesos de transformación (Henderson y McAdam, 2003).

En relación con los canales y la digitalización, se observa una transformación del entorno comunicativo interno marcada por la expansión digital. No obstante, persisten desajustes entre uso y efectividad, lo que sugiere que la adopción tecnológica no siempre se traduce en un uso efectivo, condicionado por factores estructurales como la disponibilidad de recursos, las capacidades organizativas o el acceso a herramientas (Dialenga, 2023, 2024; Gallagher, 2023/2024, 2024/2025). Esta interpretación resulta coherente con la literatura, que subraya tanto la creciente relevancia de las tecnologías digitales en la comunicación interna como la necesidad de alinearlas con las condiciones y características de los públicos internos (Tkalac Verčič *et al.*, 2025).

Un patrón similar se observa en la medición del impacto, donde, pese a su creciente reconocimiento, persisten limitaciones vinculadas a la falta de sistematización, la ausencia de consenso en torno a indicadores y las carencias en las capacidades analíticas de los equipos (Dirici, 2024; Gallagher, 2023/2024, 2024/2025). Esta situación coincide con la literatura, que identifica la medición como una de las principales debilidades de la comunicación interna, frecuentemente abordada de forma intuitiva y con escaso desarrollo metodológico (Tkalac Verčič *et al.*, 2022). En este sentido, la medición refleja el grado de desarrollo de la función, en línea con los planteamientos de evaluación integral que integran dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales (Tkalac Verčič y Verčič, 2005).

Por último, la incorporación de la inteligencia artificial refleja un proceso de adopción desigual y todavía en desarrollo, caracterizado por una orientación predominantemente operativa y una aceptación diferencial según el tipo de tarea (Dialenga, 2023, 2024; Gallagher, 2023/2024, 2024/2025). Más que una integración consolidada, la evidencia apunta a una fase de desarrollo progresivo condicionada por factores organizativos, formativos y competenciales, en línea con la literatura sobre adopción tecnológica en entornos organizativos (Trenery *et al.*, 2021; Zerfass *et al.*, 2024), y por la forma en que los empleados perciben e interactúan con estas tecnologías según su impacto en tareas relacionales y operativas.

En conjunto, se identifica una tensión transversal en todas las dimensiones analizadas: el creciente reconocimiento estratégico de la comunicación interna convive con limitaciones estructurales que restringen su plena integración organizativa. Esta tensión se manifiesta en su posición en la toma de decisiones, en su papel en la gestión del cambio, en la adecuación de sus canales, en la debilidad de sus sistemas de medición y en la incorporación todavía parcial de tecnologías emergentes. Desde esta perspectiva, la principal aportación del estudio radica en evidenciar esta evolución como un proceso marcado por avances estratégicos y limitaciones estructurales coexistentes, contribuyendo a una comprensión más matizada del desarrollo actual de la CI y del valor analítico que ofrecen los informes profesionales para el estudio de su evolución reciente.

5. Conclusiones

El análisis de los informes publicados por Dirici, Dialenga y Gallagher entre 2023 y 2025 muestra una evolución significativa en la concepción, aplicación y evaluación de la comunicación interna. Los resultados reflejan un mayor reconocimiento estratégico, especialmente en su vinculación con el propósito, la cultura y los valores corporativos, la gestión del cambio y la experiencia del empleado, que conviven con limitaciones estructurales que restringen su plena integración en los procesos de decisión.

Asimismo, los informes coinciden en señalar una mayor implicación de la comunicación interna en procesos de transformación organizativa y cambio cultural, acompañada de un refuerzo de su rol operativo y formativo. No obstante, su efectividad se ve condicionada por barreras estructurales persistentes, como la resistencia al cambio, las dificultades para que el mensaje llegue o la falta de recursos. Aunque muchas

organizaciones comunican sobre el cambio y cuentan con estrategias al respecto, pocas integran plenamente a la comunicación interna en la toma de decisiones estratégicas.

En relación con los canales de comunicación, los informes recogen una creciente atención a canales como las apps móviles y los entornos colaborativos, junto con una evolución en la percepción de efectividad de la comunicación verbal directa o la intranet, aunque persisten brechas entre uso y efectividad, así como dificultades en segmentación, personalización y medición, lo que apunta a un desarrollo aún incompleto de las capacidades estratégicas en este ámbito.

Por su parte, la medición del impacto se consolida como una necesidad reconocida, pero aún no resuelta. Persisten limitaciones en la definición de indicadores, la contextualización de resultados, la capacidad analítica de los equipos y el uso estratégico de los datos. En este sentido, la alfabetización en datos emerge como una competencia crítica para el desarrollo futuro de la disciplina.

En cuanto a las tecnologías emergentes, la IA presenta una adopción desigual, con mayor aceptación en tareas operativas y de apoyo que en tareas autónomas, relacionales o estratégicas. Aunque aumenta la percepción de su impacto futuro, persisten retos en términos de ética, transparencia y marcos organizativos para su implementación.

Por último, entre los principales retos destacan la gestión del cambio, el fortalecimiento del orgullo de pertenencia y la retención del talento, la mejora de la eficacia comunicativa y la consolidación de una cultura corporativa sólida en entornos híbridos. Persisten barreras estructurales como la falta de tiempo, la capacidad de los equipos o el liderazgo poco comunicativo. Ante este escenario, se vuelve prioritario desarrollar competencias estratégicas y mejorar integralmente la función, con foco en escucha, personalización de mensajes, formación y medición de impacto.

La principal contribución de este estudio radica en ofrecer una sistematización comparada de evidencia profesional reciente que permite identificar patrones, tensiones estructurales y áreas críticas de desarrollo de la comunicación interna, y aporta una base empírica útil para su integración en el debate académico y el avance de la disciplina.

No obstante, esta investigación presenta algunas limitaciones. La muestra analizada es limitada en términos temporales y de diversidad de fuentes, y los informes revisados presentan diferencias en rigor metodológico, diseño y composición muestral, lo que afecta a la comparabilidad de los datos. Además, su naturaleza profesional puede introducir sesgos institucionales que condicionan la interpretación de los resultados.

Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis con nuevas fuentes y metodologías complementarias, así como profundizar en la evolución de los perfiles profesionales, las métricas de impacto y la integración de tecnologías emergentes en la comunicación interna.

Referencias

- Aced-Toledano, C., Arocas, M., y Miquel-Segarra, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom.
- Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Estudio de Comunicación.
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3), e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, (20), 131-148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Cook, F. (2024). *2024 USC global communication report: The balancing act*. USC Annenberg Center for Public Relations. <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>
- Costa-Sánchez, C., y López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290301. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>

- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., y Sueldo, M. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation? *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 7–26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>
- Cuenca-Fontbona, J., Estanyol, E., y Echaburu-Mulet, B. (2026). Perspectives and Challenges of Internal Communication: Insights from Senior Management. *International Journal of Strategic Communication*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2026.2622333>
- Dialenga. (2023). *Estado de la comunicación interna 2023: El impacto de la CI en la experiencia de empleado*. <https://www.dialenga.com/recursos/resultados-encuesta-comunicacion-interna/>
- Dialenga. (2024). *Estado de la comunicación interna 2024: Liderazgo y compromiso en tiempos de cambio*. <https://www.dialenga.com/recursos/descarga-informe-comunicacion-interna-2024/>
- Dirici. (2023). *Prospectiva de la comunicación interna en España: La visión de la dirección general*. <http://doi.org/10.51698/fcri.wp.2025.01>
- Dirici. (2024). *Prospectiva de la comunicación interna en España: La visión de la dirección general*. <http://doi.org/10.51698/fcri.2025.02>
- Fajardo, O. (2025). *Employee engagement in the communications industry*. Institute for Public Relations and The Grossman Group.
- Gallagher. (2024). *State of the sector 2023/24*. <https://is.gd/hhJvJC>
- Gallagher. (2025). *Employee communications report 2025: Featuring findings and insights from the State of the Sector 2024/25 survey (global edition)*. <https://is.gd/KV08Sd>
- Heide, M., y Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: Crisis awareness, leadership and coworkership*. Routledge.
- Henderson, J., y McAdam, R. (2003). Adopting a learning-based approach to improve internal communications: A large utility experience. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 20(7), 774–794. <https://doi.org/10.1108/02656710310491212>
- Lee, Y., y Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Men, R. L., y Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Rodríguez, M., y Sánchez, E. (2023). *¡Ahora lo haremos bien! Cómo conseguir una adecuada sucesión de los equipos directivos en los cambios de gobierno en una Administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ruck, K., y Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>
- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., y Tao, W. (2021). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Tkalac Verčič, A., y Verčič, D. (2005). Envisioning public relations: Between audits and evaluations. In *Proceedings of the 7th Annual EUPRERA Congress*. EUPRERA.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Tkalac Verčič, A., y Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., y Špoljarić, A. (2022). *Internal Communication and Employer Brands* (1st ed.). Routledge.
- Tkalac Verčič, A., Einwiller, S., Tench, R., y Verčič, D. (2025). Developing the digital communication acceptance scale (DICAS) for measuring employee acceptance of digital communication technologies in the workplace. *International Journal of Business Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/23294884251322492>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., y Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

- Verazzi, L., Padrós, L., y Vallmajó, C. (2022). *Comunicación interna de pandemia: Casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes*. Editorial UOC.
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., y Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010: Status quo and challenges for communication management in Europe*. EACD y EUPRERA.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Laborde, A., Moreno, Á., Romenti, S., y Tench, R. (2024). *European Communication monitor 2024: Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence, and managerial learning*. EUPRERA.

Breve CV de las autoras

Anna Ll. Francés-Renau es profesora e investigadora predoctoral en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I. Es graduada en Periodismo por la Universidad CEU Cardenal Herrera y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat Jaume I. Ha cursado estudios de posgrado en Dirección de Comunicación Corporativa (EAE Business School), Dirección de Marketing Internacional (Universidad Rey Juan Carlos) y Responsabilidad Social y Sostenibilidad (Universidad Europea). Forma parte del grupo de investigación ENCOM y su investigación se centra en la comunicación corporativa, con especial foco en la comunicación interna y su aportación estratégica a la reputación y los objetivos organizativos.

Susana Miquel-Segarra es profesora titular en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I y Vicedecana de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Es licenciada en Ciencias de la Información, especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas, por el CEU San Pablo, y doctora por la Universidad de Alicante. Forma parte del grupo de investigación ENCOM y de asociaciones académicas y profesionales como AE-IC, AIRP y DIRCOM. Sus líneas de investigación se centran en la comunicación interna, el perfil profesional en comunicación corporativa y publicidad, y el análisis de redes sociales y su relación con los *stakeholders*.

Declaración de autoría CRediT

Conceptualización: A.LL.F.R., S.M.S.; Metodología: A.LL.F.R., S.M.S.; Validación: S.M.S.; Análisis formal: A.LL.F.R.; Investigación: A.LL.F.R.; Recursos: S.M.S.; Curación de datos: A.LL.F.R.; Redacción (borrador original): A.LL.F.R.; Redacción (revisión y edición): S.M.S.; Visualización: A.LL.F.R.; Supervisión: S.M.S.; Administración del proyecto: S.M.S.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener posibles conflictos de intereses con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.