

**El consultor de la comunicación interna y su visión sobre la disciplina**

*El consultor de la comunicació interna i la seua visió sobre la disciplina*

*The internal communication consultant and theirs vision of the discipline*

Modalidad A

Victoria Peirat Cano y Teodor Raicu Nitoi

Tutora: Susana Miquel Segarra

Convocatoria de mayo / 2024 (fecha de entrega: 7 de mayo de 2024)

*PU0932 - Treball de Final de Grau (2023/2024)*

***Grado de Publicidad y Relaciones Públicas***

## **Resumen**

La comunicación interna (CI) ha evolucionado de ser un proceso meramente informativo para convertirse en una herramienta estratégica para la gestión del cambio y el fomento de culturas organizacionales sólidas. Este cambio ha sido impulsado por la necesidad de adaptarse a un entorno laboral contemporáneo que demanda una comunicación bidireccional, participativa y transparente. La práctica de esta disciplina involucra a todos los niveles de la organización y debe estar preparada para enfrentar posibles crisis estratégicas. El profesional de CI en la actualidad debe ser un estratega de la comunicación que comprenda la importancia de la disciplina para el compromiso de los empleados y esté preparado para abordar los retos del entorno laboral contemporáneo.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar el perfil del profesional de la comunicación interna, analizando detalladamente las competencias y las habilidades del mismo en las exigencias del mundo empresarial actual. Además, se tratan aspectos como las nuevas tendencias de la disciplina o las funciones del departamento en el que se lleva a cabo. Para poder contestar a los objetivos propuestos, el trabajo se basa en una metodología cualitativa, que consta de una entrevista a diferentes profesionales de la comunicación interna. Por una parte, los resultados del trabajo muestran las opiniones y experiencias de los entrevistados frente a la actualidad de la comunicación interna. Para finalizar, podemos observar que las conclusiones realizan una comparativa y síntesis de la investigación teórica y las respuestas de los profesionales.

## **Palabras clave**

Comunicación interna; Perfil profesional; Funciones; Competencias; Tendencias; Crisis

## Índice

1. Introducción.....	4-5
2. Marco teórico.....	6-22
<b>2.1. Evolución y bases de la comunicación interna.....</b>	<b>6-13</b>
<b>2.1.1. La empresa como ente comunicador.....</b>	<b>6-8</b>
a. Evolución de la comunicación interna	
b. Metas de la comunicación interna	
c. Importancia de la CI y conceptos clave	
<b>2.1.2. Comunicación interna en la Estructura Empresarial.....</b>	<b>8-13</b>
a. Departamento de comunicación interna	
b. Perfil del director de CI: formación, competencias, funciones	
c. Objetivos y relación con la comunicación externa	
d. Retos actuales de la comunicación interna	
<b>2.2. La CI en el ámbito empresarial.....</b>	<b>13-17</b>
<b>2.2.1. Fundamentos de la comunicación interna.....</b>	<b>13-14</b>
a. Liderazgo receptivo y compartido	
b. Cambio de autoritarismo a diálogo	
<b>2.2.2. Vínculo entre la productividad y la CI.....</b>	<b>14-17</b>
a. Grupos de interés internos	
b. Vínculo entre productividad y comunicación interna	
c. Razones para establecer vínculos con empleados no conectados	
d. Creación de orgullo de pertenencia para retener talento	
e. Estrategias para fortalecer la comunicación con empleados	
<b>2.3. Práctica de la comunicación interna.....</b>	<b>17-21</b>
<b>2.3.1. Gestión de la comunicación interna.....</b>	<b>18-18</b>
a. Involucramiento de todos los niveles	
<b>2.3.2. Comunicación Interna en Situaciones de Crisis.....</b>	<b>18-21</b>
a. Estrategias para enfrentar crisis	
b. Aprendizaje de errores	
c. Efectividad de la comunicación interna	
3. Objetivos.....	22
4. Metodología.....	23-28
a. Muestra.....	23-25
b. Procedimiento.....	25-27
c. Técnica.....	27-28
d. Consideraciones éticas.....	28
5. Resultados.....	29-39

6. Conclusiones..... 40-43  
Bibliografía

## **Introducción**

La comunicación interna de las organizaciones ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. Lo que solía ser un proceso principalmente informativo ha evolucionado para convertirse en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del cambio y el fortalecimiento de culturas organizacionales sólidas. Esta evolución ha sido impulsada por la necesidad de adaptarse a un entorno laboral contemporáneo que demanda una comunicación bidireccional, participativa y transparente.

En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se aborda una investigación sobre el estado actual de la comunicación interna en España, poniendo especial énfasis en el entendimiento del papel del profesional de la disciplina. En el contexto actual de rápida evolución empresarial y tecnológica, la comunicación interna se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones. Los profesionales de la comunicación interna desempeñan un papel fundamental en la promoción del compromiso de los empleados, facilitando la alineación de objetivos organizacionales y fomentando un sentido de pertenencia y comunidad entre los miembros del equipo.

El objetivo principal de este trabajo es explorar en detalle el perfil del profesional de la comunicación interna en el entorno empresarial y el mundo de la consultoría actual. Esto implica un análisis exhaustivo de las competencias y habilidades requeridas para sobresalir en esta disciplina en constante evolución. Además, se aborda las funciones y responsabilidades del departamento de comunicación interna dentro de las organizaciones y se examinan las nuevas tendencias en comunicación interna.

Antes de realizar este documento, se realizó una exhaustiva recopilación de información acerca de la comunicación interna. Tras dicho trabajo de investigación llegamos a la conclusión de que, las publicaciones académicas que profundizan en el perfil del consultor de comunicación interna en nuestro país son escasas. Es entonces cuando nos surge la necesidad de realizar un TFG sobre ese tema en cuestión, solventando así la falta de información sobre el perfil concreto de esta disciplina.

Para obtener y contrastar la información más relevante, hemos realizado una entrevista recurriendo a diferentes perfiles de la consultoría, desde un profesional senior, hasta un punto de vista más junior. El incorporar diferentes perfiles nos ha ayudado a contemplar la disciplina y el papel del profesional desde diferentes perspectivas, creando una investigación teórica más amplia, completa y enriquecida.

Al integrar la teoría con las perspectivas prácticas de los profesionales, este estudio contribuye a una comprensión más completa del papel y la importancia de la comunicación interna en el contexto de la consultoría y el entorno empresarial actual. Además, se espera que los hallazgos y conclusiones de esta investigación proporcionen una guía valiosa para aquellos que buscan ingresar o avanzar en esta emocionante y dinámica profesión.

El desarrollo del trabajo estructura la información de una manera jerárquica. En primer lugar, se exponen los hallazgos teóricos, posteriormente se expone la metodología a utilizar donde encontramos información relevante sobre los entrevistados y las preguntas de la entrevista. A continuación, encontraremos los resultados donde se realiza una exposición y comparativa de las respuestas de los consultores, y finalmente, podemos ver el apartado de las conclusiones, en el que cerramos la exposición del TFG.

## **Marco teórico**

### **2.1. Evolución y bases de la Comunicación Interna**

En el dinámico entorno empresarial, la comunicación interna emerge como un componente esencial, arraigado en una evolución histórica y en constante transformación. Desde sus inicios hasta su reconocimiento como disciplina estratégica en las décadas pasadas, la comunicación interna ha forjado su papel vital en la cohesión organizacional y el logro de metas empresariales. Para comprender la verdadera relevancia de la comunicación interna, será necesario profundizar tanto en su evolución como en el papel que desarrolla en las empresas y organizaciones.

#### **2.1.1. La empresa como ente comunicador**

##### *a. Evolución de la comunicación interna*

La comunicación interna ha sido un componente fundamental en el entorno empresarial desde sus inicios, aunque no siempre se haya abordado de manera profesional (Aced, Arocas y Miquel-Segarra, 2021). Desde la década de 1930, con el crecimiento y el aumento de la complejidad empresarial, se comenzó a centrar la atención en gestionar y mejorar estas relaciones internas. En los años 70, la comunicación interna fue reconocida como una disciplina, evolucionando y pasando de ser considerada una simple técnica a desempeñar un papel estratégico en las organizaciones (Aced et al., 2021; Del Pozo Lite, 1997; Cuenca y Verazzi, 2020).

Actualmente, la CI se la considera un elemento esencial para forjar una visión compartida entre todos los miembros de la organización, trascendiendo de la mera transmisión de la perspectiva de la dirección a todos los miembros de la organización. La comunicación interna ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo, consolidándose como un pilar estratégico vital para el éxito organizacional.

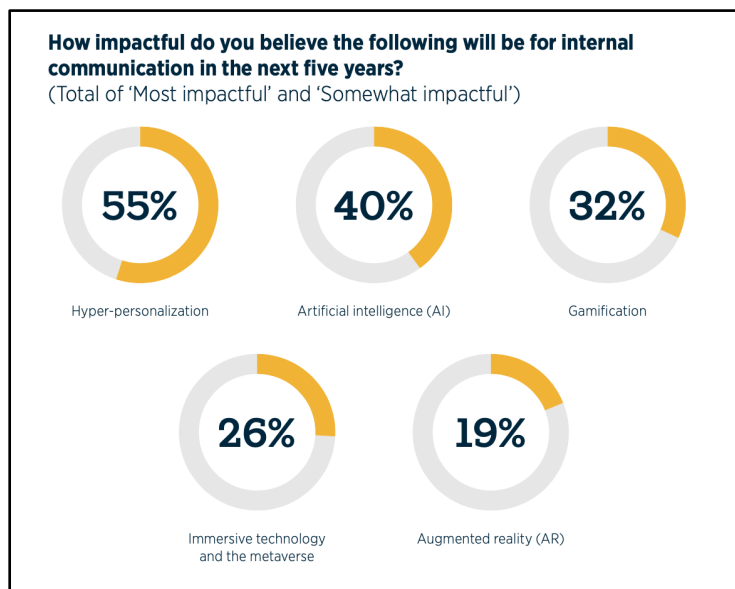
##### *b. Metas de la comunicación interna*

Esta disciplina dentro de la empresa cumple una serie de funciones muy importantes, y así lo recoge, tanto la Asociación de Directivos de Comunicación (Aced et al., 2021), como la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE, 2014). En primera instancia, ambas entidades coinciden en afirmar que la CI actúa como un medio para incentivar y cohesionar a los colaboradores en el entorno empresarial,

facilitando la transmisión de objetivos, la difusión de políticas y la construcción de una identidad corporativa basada en la confianza y la motivación. Asimismo, se convierte en un agente transformador al facilitar la incorporación de nuevos valores y alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde una perspectiva operativa, la comunicación interna posibilita la coordinación entre los diversos departamentos de la organización, estimulando la interacción y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos establecidos (AEDIPE, 2014; Aced et al., 2021). Además, desempeña un rol esencial, mitigando tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. También cabe destacar su capacidad para abordar las necesidades informativas de los empleados, fomentando su participación activa en la organización y proporcionando vías para que puedan expresar sus opiniones (AEDIPE, 2014; Aced et al., 2021). Al profundizar en esta cuestión, se observa también una evolución de las herramientas que tendrán un mayor impacto para alcanzar las metas en el ámbito de la comunicación interna. Tal y como se refleja en el Gráfico 1, según Reynolds (2022), la tendencia se centra en la hiperpersonalización y la inteligencia artificial.

*Gráfico1. El futuro impacto de las nuevas tendencias en el ámbito de la comunicación interna*



Fuente: Reynolds, B. (2022). *Internal Communication and Employee Experience*. <https://www.ajg.com/employeeexperience/>



### *c. Comunicación interna y reputación corporativa*

Una de las funciones más importantes de la comunicación interna es la de evitar la difusión de rumores e incertidumbre que podrían perjudicar la actividad empresarial y el logro de los objetivos. Cuando no se establecen los mecanismos adecuados para transmitir información desde la dirección, los rumores pueden influir en la percepción de los empleados, generando una serie de mensajes que resultan perjudiciales para la imagen de la empresa (AEDIPE, 2014).

En el contexto organizacional actual, la comunicación interna, se define como aquella orientada hacia los públicos internos, y que busca la motivación, además de satisfacer las necesidades de información. No basta con informar y comunicar de manera unilateral aquellas cuestiones relevantes para la organización, sino que cada vez más se trabaja por una comunicación bidireccional que facilite la acción colectiva (Villafañe, 1999; Xifra, 2017). En este reto, el equipo de dirección desempeña un papel crucial, ya que debe ser activo, coherente y participativo para generar compromiso entre los empleados que fomente esa bidireccionalidad (Aced et al., 2021).

En relación con lo anterior, cabe destacar la conexión entre la comunicación interna y la reputación corporativa, siendo esta fundamental, ya que la percepción interna influye en la externa (Corporate Excellence, s.f.; Aced, Aced et al., 2021; Cuenca y Verazzi, 2018, 2020). Esto se debe a que una comunicación interna efectiva genera compromiso, un ambiente laboral positivo y se convierte en un pilar para la reputación externa, afectando la percepción de los diversos grupos de interés (Cuenca y Verazzi, 2018; 2020; Aced et al., 2021).

Por otro lado, es imprescindible señalar que la reputación corporativa se construye a través del comportamiento y la comunicación de la organización, tanto interna como externa (Xifra, 2017). Contribuye así a la competitividad, rentabilidad y al compromiso de los empleados, siendo un elemento clave para el éxito empresarial (Aced et al., 2021).

#### **2.1.2. Comunicación interna en la Estructura Empresarial**

##### *a. Departamento de comunicación interna*

Hoy en día, la gestión efectiva de la comunicación interna tiene una relevancia significativa, que genera debates sobre cuál es el departamento que debería

encargarse de su gestión (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a). Tradicionalmente, Recursos Humanos y Comunicación han competido por este papel, con opiniones divididas sobre su ubicación (Cuenca y Verazzi, 2018). Mientras algunos abogan por su inclusión en el ámbito de comunicación, otros defienden que debería ser responsabilidad de Recursos Humanos (Villafañe, 1999). La tendencia actual revela que la comunicación interna tiende a estar bajo la supervisión de comunicación Corporativa en lugar de la de Recursos Humanos (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a; Aced et al., 2021).

Independientemente de la ubicación en el organigrama, la colaboración entre ambos departamentos es esencial para gestionar eficazmente la comunicación interna (Aced, 2018; Argenti, 2014; Arroyo y Yus, 2007; Cuenca y Verazzi, 2018; Formanchuk, 2011; Xifra, 2014). La decisión sobre su posición dependerá de la visión de la dirección y la cultura empresarial; así como de otras cuestiones como el tamaño o su proyección (Miquel-Segarra y Aced, 2019) Asimismo, cabría destacar la importancia de la profesionalización en este ámbito, especialmente con la participación de expertos en comunicación corporativa en la formulación de la estrategia global (Aced et al., 2021).

Como bien se ha indicado anteriormente, y aunque la mayoría de las empresas gestionan la comunicación interna desde el ámbito de Comunicación Corporativa, algunas grandes empresas y multinacionales por su parte, optan por dirigirla desde Recursos Humanos. La relación entre los departamentos de comunicación interna y otros, como Recursos Humanos, Comunicación Externa o Legal, varía según la empresa y según factores como la cultura (Miquel-Segarra y Aced, 2029 a; Aced et al., 2021). En este contexto, la coordinación entre departamentos se presenta como esencial para asegurar coherencia y contrarrestar versiones opuestas de los hechos.

Finalmente, cabe subrayar que el respaldo de la alta dirección resulta crucial para otorgar a la comunicación interna un papel estratégico (Argenti, 2014; Cuenca y Verazzi, 2018; Aced et al., 2021; HR & Dircom International Forum; Miquel-Segarra y Aced, 2019 b). Además de que la mayoría de los departamentos de comunicación interna cuentan con equipos reducidos (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a; Aced et al., 2021). La gestión suele ser centralizada en la mayoría de las empresas, aunque algunas optan por enfoques coordinados o descentralizados. En términos generales, se observa un aumento en la importancia y la dedicación a la comunicación interna en las organizaciones el cual se espera que siga creciendo exponencialmente de cara al futuro.

### *b. Perfil del director de CI: formación, competencias, funciones*

La gran mayoría de los profesionales en el ámbito de la comunicación interna poseen formación universitaria, siendo frecuentes campos como periodismo, publicidad, relaciones públicas y disciplinas similares. Además de ser muy importante la formación continua, especialmente en posgrados especializados, para comprender tanto la comunicación corporativa como el entorno empresarial (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a; Aced et al., 2021).

Por otro lado, resulta fundamental hacer hincapié en que las responsabilidades en comunicación interna trascienden de simples envíos de mensajes o correos electrónicos (Aced et al., 2021), subrayando a su vez su función clave en informar, motivar, fomentar sinergias y respaldar en procesos de cambio dentro de la organización (Aced et al., 2021). Por este motivo, se demandan en el profesional habilidades como la empatía, la escucha activa, la expresión oral y escrita, la visión estratégica y la capacidad de adaptación a los cambios. Asimismo, se subraya la importancia de poseer un profundo conocimiento de la empresa y del sector para llevar a cabo una comunicación interna efectiva (Aced et al., 2021).

Otro punto destacable, es el de la evolución de la comunicación interna hacia entornos digitales de trabajo, mencionando herramientas como Yammer, Microsoft Teams y Sharepoint. Estas facilitan una mayor interacción y participación de los empleados, potenciando la productividad y el intercambio de conocimientos (Aced et al., 2021).

Por último, cabe destacar que uno de los roles que adquiere una importancia destacada en el ámbito de comunicación interna es el de facilitador de conversaciones entre los empleados (Xifra, 2020). Se enfatiza, además, en la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de comunicación interna distribuida y compartida entre los colaboradores, subrayando la importancia de identificar y enriquecer estas conversaciones para alinearlas con los objetivos corporativos (Aced et al., 2021).

### *c. Objetivos y relación con la comunicación externa*

En el actual escenario empresarial, la línea divisoria entre los grupos de interés se difumina (IC Kollectif, 2017, 2018), especialmente con empleados que desempeñan roles diversos tanto dentro como fuera de la empresa. Por contra, la conexión entre la comunicación interna y externa se intensifica con el crecimiento de las redes sociales

y de los medios digitales (Aced et al., 2021), exigiendo una unidireccionalidad que ayude a preservar la coherencia y credibilidad en los mensajes corporativos (Cavagnaro, 2014; Villafañe, 1999; Xifra, 2014). Es por ello por lo que mantener la coherencia entre la comunicación interna y externa resulta esencial para evitar inconsistencias y garantizar la eficacia comunicativa. Además, atendiendo a la condición estratégica de los empleados, informarles prioritariamente sobre asuntos relevantes previene la obtención de información a través de fuentes externas, situación que como bien hemos explicado previamente resulta perjudicial para la organización (Aced et al., 2021).

Aunque la distinción entre la comunicación interna y externa sea difusa, la personalización de los mensajes sigue siendo indiscutible para su efectividad en ambos contextos (IC Kollektiv, 2018). A pesar de la estrecha relación entre ambas formas de comunicación, cada una tiene objetivos específicos. De las investigaciones realizadas por varios autores (Berger, 2008; Elías y Mascaray, 2003; Villafañe, 1999; Xifra, 2014), se puede extraer que entre los principales objetivos de la comunicación interna están:

1. Forjar e impulsar la cultura corporativa:  
Fomentar los valores y principios fundamentales que definen la identidad de la empresa, creando un entorno donde los empleados se identifiquen y compartan una visión común.
2. Comprometer a la organización en el desarrollo de su visión estratégica:  
Involucrar a los miembros de la organización en la comprensión y contribución a la visión estratégica, promoviendo la alineación de esfuerzos hacia metas a largo plazo.
3. Proyectar una imagen positiva:  
Transmitir una imagen positiva y favorable de la empresa, tanto interna como externamente, reforzando la reputación y generando confianza entre los diferentes públicos.
4. Consolidar el estilo de dirección:  
Reforzar y comunicar de manera efectiva el estilo de liderazgo y la dirección estratégica de la empresa, asegurando la coherencia en la toma de decisiones y la implementación de determinadas políticas necesarias.

5. Potenciar el sentido de pertenencia y cohesionar a la organización:  
Estimular el sentimiento de pertenencia y fortalecer la cohesión entre los miembros de la organización, creando un ambiente colaborativo y motivador.
6. Mejorar el clima laboral y los resultados de la empresa:  
Contribuir a la mejora del ambiente laboral, promoviendo la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede impactar positivamente en los resultados y desempeño general de la empresa.
7. Estimular la retención y captación de talento:  
Desarrollar estrategias de comunicación interna que contribuyan a retener el talento existente y atraer nuevos profesionales cualificados, posicionando a la empresa como un empleador atractivo y comprometido con el desarrollo de sus empleados.

#### *d. Retos actuales de la comunicación interna*

De acuerdo con el "Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España" llevado a cabo por Dircom (2021), las metas prioritarias para las empresas en los próximos tres años, organizadas de mayor a menor relevancia, son las siguientes (Aced et al., 2021):

1. Gestionar la evolución digital y los medios de comunicación.
2. Integrar la comunicación interna con la estrategia empresarial.
3. Reforzar el papel de la comunicación para respaldar la toma de decisiones de los directivos.
4. Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información.
5. Coordinar la comunicación interna con las acciones y comunicaciones empresariales externas.
6. Alcanzar a los empleados a través de tecnologías móviles.
7. Desarrollar nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación.
8. Implementar iniciativas que inspiren a los empleados a crear y compartir contenidos.
9. Responder a la demanda de transparencia y a audiencias más participativas.
10. Ejecutar estrategias de escucha activa.
11. Sustituir los medios escritos por medios digitales.
12. Identificar las políticas de sostenibilidad dentro del proceso de comunicación interna.

13. Establecer un código ético para los diferentes procesos y acciones de comunicación interna.

## **2.2 La CI en el ámbito empresarial**

Hoy en día, la comunicación interna y el liderazgo desempeñan roles fundamentales, especialmente en contextos multinacionales. Desde un liderazgo receptivo, hasta estrategias para conectar con empleados en primera línea, explicaremos cómo estos aspectos, respaldados por la evolución de modelos comunicativos, son clave para forjar una cultura corporativa sólida y potenciar la productividad organizacional.

### **2.2.1 Fundamentos de la comunicación interna**

#### *a. Liderazgo receptivo y compartido*

Como punto de partida, es importante abordar el contexto de los cambios acelerados en los procesos comunicativos, y cabe destacar que las redes sociales han revolucionado el modelo tradicional. Por lo que es necesario adoptar un liderazgo receptivo, fundamentado en el diálogo y la escucha activa, en contraste con el antiguo enfoque unidireccional. Esta evolución apunta hacia estructuras más democráticas, donde se reconocen y aprovechan las habilidades comunicativas de los diversos miembros de la organización (AEDIPE, 2014).

Otro aspecto relevante radica en la creciente importancia de individuos influyentes dentro de la empresa, conocidos como "*employer branding*", concepto que surge de una realidad previa. Estos empleados, con una extensa red de contactos y habilidades persuasivas, se convierten en activos estratégicos para difundir información, diseñar productos y obtener respaldo. La búsqueda activa de estos individuos a través de nuevas tecnologías y redes sociales se presenta como una estrategia clave en este nuevo enfoque (AEDIPE, 2014).

Además, resulta fundamental adoptar un paradigma más colaborativo y participativo en la comunicación interna y el liderazgo empresarial, superando las prácticas jerárquicas y unidireccionales del pasado. En este contexto, la capacidad de escucha, el diálogo y el reconocimiento de las habilidades comunicativas de los diversos miembros de la organización se posicionan como elementos esenciales para el éxito en un entorno empresarial cada vez más dinámico (AEDIPE, 2014).

### *b. Cambio de autoritarismo a diálogo*

La comunicación interna en el ámbito empresarial ha ido evolucionado en los últimos años, destacando la existencia de dos modelos. El primero, caracterizado por fomentar la ignorancia, ya que la información se consideraba poder y, por tanto, se restringía su acceso a los empleados. El segundo, basado en la propaganda y el dogma de las excelencias de la empresa, manteniendo un enfoque paternalista y buscaba la obtención de la "fe ciega" de los empleados (AEDIPE, 2014). Resalta el cambio hacia un modelo de comunicación interna más moderno y bidireccional, que implica un diálogo constante entre la dirección y los trabajadores.

Actualmente se considera que la comunicación efectiva va más allá de la simple transmisión de información y debe incluir la intención de iniciar un diálogo con el receptor. Este enfoque bidireccional contribuye a que los empleados se sientan integrados en el proyecto empresarial y motivados para alcanzar los objetivos del plan de negocio (AEDIPE, 2014).

Según el informe elaborado por AEDIPE (2014) se considera imprescindible contar con un sólido sistema de comunicación interna, respaldado por la dirección y colaborando con otros departamentos, para desarrollar soportes sólidos. Esto permitirá a los empleados estar debidamente informados, expresar sus opiniones y sugerencias, y contribuir activamente al éxito del proyecto empresarial (AEDIPE, 2014).

## **2.2.2 Vínculo entre la productividad y la CI**

### *a. Grupos de interés internos*

Es importante subrayar la importancia de gestionar de manera eficaz la relación con los *stakeholders* internos, con un enfoque centralizado en los empleados. Si es cierto que esta tarea resulta más compleja en organizaciones de gran envergadura, donde es crucial segmentar al público interno para enviar mensajes pertinentes a cada grupo (AEDIPE, 2014). Para ello, resulta necesario que los directivos comprendan y establezcan relaciones eficientes con los *stakeholders*, evaluando su nivel de compromiso y lealtad. Cabe mencionar, por ende, que existen riesgos asociados a una valoración incorrecta de los *stakeholders*, y se subraya la importancia de establecer relaciones adecuadas con ellos para una gestión responsable (AEDIPE, 2014).

En resumen, se resalta la necesidad de una gestión proactiva de la comunicación con los stakeholders internos, lo que incluye la creación de códigos éticos y sistemas de información apropiados. Estas iniciativas buscan fortalecer las relaciones, fomentar un comportamiento ético y alinear las acciones de los empleados con la filosofía corporativa de la empresa (AEDIPE, 2014).

*b. Vínculo entre productividad y comunicación interna*

Se establece una conexión entre la productividad y la innovación, destacando la importancia de una comunicación interna efectiva en el proceso de reflexión y cambio dentro de las organizaciones. La comunicación interna, como herramienta empresarial, debe orientarse, por tanto, hacia la retención de personas clave para el éxito de la empresa, ya que mejorar la realización del potencial del empleado conlleva a una mayor productividad y beneficio empresarial (AEDIPE, 2014).

La satisfacción y retención de empleados no solo dependen de incrementos salariales, sino que también se deben tener en cuenta iniciativas como las propuestas formativas, la flexibilidad laboral, los premios, los reconocimientos y la apreciación explícita de la importancia del trabajo individual, para ayudar a alcanzar así los objetivos corporativos. Es por ello por lo que la comunicación interna, gestionada adecuadamente, puede contribuir a que los profesionales se adhieran a los valores de la marca y de la cultura corporativa, sintiéndose valorados y considerados por la dirección.

En conclusión, una comunicación interna efectiva favorece la productividad al mejorar el rendimiento de la plantilla, mientras que la falta de comunicación puede resultar en la pérdida de profesionales clave y en consecuencia en la disminución del crecimiento empresarial (AEDIPE, 2014).

*c. Razones para establecer vínculos con empleados no conectados*

Todo este tema surge a raíz de la pandemia que, entre otras consecuencias, generó dificultades para que los empleados se mantuvieran al día, especialmente en lo que a la organización de los equipos o las novedades de la empresa respecta. Como resultado, surgió una brecha entre los empleados que trabajaban desde casa y aquellos que lo hacían de forma presencial. De ahí la importancia de establecer relaciones entre los compañeros y asegurar que todos se sientan parte de un proyecto



común en el que desempeñan un papel activo. Esto se define como una comunicación interna con un papel integrador e inclusivo (Steeple).

Para lograr esto, una empresa debe pasar de una comunicación descendente tradicional a otra ascendente y transversal, con el objetivo de fomentar el sentimiento de pertenencia, el vínculo y la cultura empresarial. El primer paso para conseguirlo es definir una estrategia de comunicación interna, la cual se establece como la clave del éxito. Esto implica la formulación de objetivos SMART, la creación de mensajes pertinentes y específicos, el establecimiento de indicadores de rendimiento y un conocimiento detallado sobre los empleados.

#### *d. Creación de orgullo de pertenencia para retener talento*

Como se exponía anteriormente, la creación de orgullo de pertenencia es uno de los objetivos de la CI (AEDIPE, 2014; Aced et al., 2021). Es por ello fundamental destacar la importancia de la comunicación interna en la gestión empresarial y cómo esta puede influir de manera significativa en la motivación y retención de empleados. Aunque las condiciones salariales son un factor motivador, la comunicación interna va más allá, al fomentar la participación de los empleados en la cultura corporativa, creando lealtad a la organización y promoviendo esfuerzos conjuntos para prosperar en mercados competitivos. Además, juega un papel fundamental para que los empleados se sientan apreciados y valorados, compartiendo la filosofía, valores y estrategia de la empresa.

La comunicación interna no solo contribuye a la integración y motivación de la plantilla, sino que también desempeña un papel muy importante en la construcción de una identidad corporativa compartida (AEDIPE, 2014; Aced et al., 2021) Además, facilita la obtención y transmisión de opiniones y aportaciones de los empleados, así como la circulación efectiva de la información en todos los niveles de la organización.

#### *e. Estrategias para fortalecer la comunicación con empleados*

En el informe realizado por el Software de Comunicación Interna para empresas Steeple, se desprende que es esencial destacar que el 84% de los trabajadores de las empresas en primera línea sienten que están desinformados. Ante este desafío, en el Libro Blanco, *Cómo implicar a tus empleados gracias a la comunicación interna* (2023), se proponen estrategias clave para fortalecer la comunicación interna con estos empleados:

1. Información detallada sobre profesiones: se sugiere proporcionar información detallada sobre las diferentes profesiones a través de entrevistas o reportajes. Esto permite que los empleados en primera línea obtengan una comprensión más profunda de diversas funciones dentro de la empresa, promoviendo una visión más completa y transparente de la organización.
2. Relevancia en la información diaria: la comunicación interna debería centrarse en ofrecer información que sea realmente relevante para el uso diario de los empleados. Al asegurarse de que la información sea práctica y aplicable a sus funciones, se mejora la conexión y el impacto de los mensajes.
3. Actualizaciones sobre la evolución empresarial: mantener a los empleados informados sobre la evolución de la empresa es crucial. Por tanto, proporcionar actualizaciones periódicas sobre los logros, cambios y metas de la organización contribuye a que los trabajadores en primera línea se sientan conectados y al tanto de la dirección y éxito de la empresa.
4. Cultura empresarial y sentimiento de pertenencia: fomentar la unión en torno a la cultura de la empresa es vital para desarrollar un sólido sentido de pertenencia entre los empleados en primera línea. Para ello, determinadas iniciativas que promuevan la identificación con los valores y objetivos de la empresa fortalecerán el compromiso y la conexión de los trabajadores con la organización.

En conclusión, implementar estas estrategias no solo aborda la percepción de desinformación entre los empleados en primera línea, sino que también fortalece la relación y la participación activa de este grupo, siendo esto esencial en la dinámica empresarial.

### **2.3 Práctica de la comunicación interna**

La comunicación interna, cada vez más relevante, experimenta cambios en su ubicación dentro de la estructura organizativa. Este conjunto de información explora su gestión en distintos contextos, desde la colaboración con Recursos Humanos (tratada en apartados anteriores), hasta estrategias para crisis y beneficios en la empresa. Destacando en todo momento la importancia de liderazgo, transparencia y comunicación bidireccional. Además, esta gestión debe saber adaptarse a situaciones de crisis empresariales y saber enfrentarlas.

### **2.3.1 Gestión de la Comunicación Interna**

#### *a. Involucramiento de todos los niveles*

Esta disciplina, que a menudo se encuentra ubicada en una posición ambigua dentro de la estructura organizativa, está experimentando un cambio significativo debido a su creciente relevancia. En muchos casos, evoluciona hacia una unidad funcional independiente, ya sea integrada en Recursos Humanos o como parte de un departamento de comunicación que gestiona tanto la comunicación interna como externa, especialmente en grandes corporaciones (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a; AEDIPE, 2014).

En entornos empresariales más pequeños, son los gerentes quienes suelen asumir estas responsabilidades. La coherencia en los mensajes se vuelve imprescindible, y se aboga por la integración de la comunicación interna en un departamento global de comunicación para garantizar así una acción coordinada. Aunque es esencial colaborar con Recursos Humanos, contar con un equipo propio y el respaldo de la alta dirección es fundamental para que la información fluya naturalmente en toda la organización. Esto contribuye a establecer una identidad corporativa consistente, especialmente en empresas multinacionales o con múltiples ubicaciones geográficas (AEDIPE, 2014).

Por tanto, la colaboración estrecha entre comunicación interna y Recursos Humanos es necesaria, aunque las operaciones pueden variar según los modelos y habilidades de los gestores de cada departamento. En este contexto, la CI no puede seguir el modelo tradicional de gestión publicitaria. Contratar un proveedor y asignar un presupuesto no son suficientes; en su lugar, la participación activa y el compromiso de la alta dirección son esenciales. En resumidas cuentas, el éxito de la comunicación depende de la actitud de los líderes para lograr transparencia y hacer que los empleados se sientan parte integral de la empresa (AEDIPE, 2014).

### **2.3.2 Comunicación Interna en Situaciones de Crisis**

#### *a. Estrategias para enfrentar crisis*

En situaciones de crisis empresarial, la comunicación interna y externa deben adaptarse a la magnitud y naturaleza de los hechos. La trascendencia pública de una crisis aumenta con su gravedad, visibilidad mediática, repercusión social y participación de los colectivos organizados. Cabe mencionar además que la irrupción

de medios sociales, como Twitter y Facebook, ha transformado la gestión de crisis, exigiendo una comunicación inmediata y reacciones específicas.

La contribución de la comunicación Interna en la gestión de crisis se logra al integrarla en la cultura empresarial, manteniendo su continuidad y aplicando elementos comunes como la preparación previa, la capacidad de anticipación y una comunicación efectiva con todos los públicos. Además, la proactividad y transparencia se revelan también como elementos clave para gestionar con éxito la comunicación en situaciones de crisis.

Es común que, en estos momentos, los esfuerzos de directivos y profesionales de la comunicación se centren en contrarrestar el impacto negativo entre clientes, proveedores y otros públicos externos. Sin embargo, la comunicación interna con los empleados, a menudo descuidada, es un aspecto que tampoco debe pasarse por alto (AEDIPE, 2014).

Por todo esto, en momentos difíciles, involucrar a los empleados, proporcionarles información transparente y convertirlos en defensores activos de la empresa es clave. Esto se debe a que estos son el vínculo entre la empresa y la sociedad, por lo que pueden influir positiva o negativamente en la gestión de la crisis. Por tanto, es fundamental que estén al tanto de los detalles de la situación y las medidas adoptadas por la dirección (AEDIPE, 2014).

#### *b. Aprendizaje de errores*

Cuando la empresa se enfrenta a una crisis, se deben evitar errores comunes en la gestión de la comunicación. El silencio, ya sea intencional o por falta de información, nunca constituye una estrategia efectiva, ya que la comunicación siempre está presente y, en momentos críticos, el silencio puede resultar perjudicial. Asimismo, recurrir a la mentira o ocultar total o parcialmente la información representan prácticas de riesgo, ya que pueden perjudicar gravemente la credibilidad de la empresa. Por otro lado, la toma de decisiones impulsivas, sin un enfoque estratégico, también puede ser contraproducente (AEDIPE, 2014).

En el ámbito de la comunicación interna, es imprescindible, por tanto, que esta sea regular y se ajuste al desarrollo de la crisis. La información debe transmitirse de manera constante, otorgando especial importancia al *feedback* de los empleados, ya que orienta los mensajes y la frecuencia de la comunicación. La sensibilidad hacia las

demandas internas y la satisfacción temprana de estas con credibilidad son por ello esenciales.

Además, se destaca la importancia de evitar la comunicación unidireccional y favorecer la escucha activa a los empleados. El diálogo bidireccional por su parte, se erige como un pilar para construir confianza y comprender mejor las preocupaciones y percepciones internas. Además, la evaluación constante de las acciones emprendidas en la comunicación es esencial para ajustar y reorientar las estrategias en caso de ser necesario (AEDIPE, 2014).

La correcta gestión de la comunicación en situaciones de crisis implica evitar el silencio, la mentira, las decisiones impulsivas y la falta de atención a la retroalimentación interna. Se busca por tanto una comunicación interna que debe ser regular, bidireccional y adaptativa, respaldada por un enfoque estratégico y una evaluación continua para poder lograr así resultados óptimos.

### *c. Efectividad de la Comunicación Interna*

Para gestionar eficazmente la comunicación interna durante una crisis empresarial, es necesario evitar ciertos errores y adherirse a criterios específicos. Un consejo práctico es designar a un responsable exclusivo para la comunicación, alguien con la capacidad y autoridad para coordinar las acciones internas durante la crisis. La iniciativa y rapidez son esenciales, debiendo ser la empresa la primera en comunicar su versión de los hechos para evitar verse afectada por otras opiniones (Argenti, 2014).

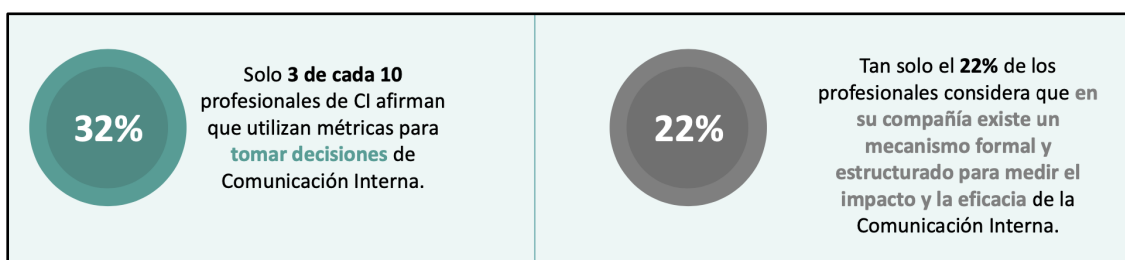
La veracidad y coherencia en los datos también son fundamentales, ya que un solo dato falso puede comprometer la credibilidad de la empresa. Se aconseja ofrecer una respuesta única, adaptada a cada nivel de la organización, evitando así contradicciones. La transparencia por tanto es clave, debiendo explicar desde el principio y abiertamente la situación, sin minimizar su magnitud (Aced et al., 2021). Además, los responsables de la comunicación interna deben estar disponibles para proporcionar información regular sobre el desarrollo de la crisis, convirtiendo a la empresa en la fuente principal de información para los trabajadores. Además, la escucha activa a los empleados es esencial, ya que pueden aportar información valiosa y sus sugerencias pueden guiar la elaboración de los mensajes y las acciones de comunicación.

Finalmente, cabe destacar que el seguimiento detallado de los mensajes y las acciones es fundamental para evaluar la eficacia de la estrategia de comunicación. Esto permite corregir acciones que no logren los objetivos y adaptar los mensajes según evolucionen los acontecimientos (AEDIPE, 2014). En resumen, estos criterios constituyen la comunicación interna como una herramienta estratégica eficaz para disminuir conflictos y restaurar la normalidad en situaciones de crisis. Entre los beneficios más destacables que otorga la buena gestión de la comunicación interna dentro de la empresa se encuentran (Cuenca y Verazzi, 2018; Xifra, 2017):

- Mejorar la captación y retención de talento
- Aumentar el orgullo de pertenencia
- Mejorar la imagen interna y externa de la empresa, así como su reputación
- Consolidar la cultura corporativa y darla a conocer
- Transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización
- Crear un clima de confianza, compromiso y motivación
- Conocer la opinión de los trabajadores y sus necesidades
- Liderazgo y fomento de la conversación interna

Cabe destacar lo relevante que resulta la medición de la eficacia de la comunicación interna en las organizaciones, ya que a pesar de su importancia, a día de hoy, tal y como se refleja en la investigación llevada a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna (2023), son pocos los profesionales que dicen basarse en datos para tomar decisiones de CI y menos los que afirman medir sus resultados de forma sistemática, así se refleja en el Gráfico 2 realizado por el Observatorio de Comunicación Interna (2023).

*Gráfico 2. Medición y toma de decisiones en comunicación interna*



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna. (2023). *Estudio sobre medición de la comunicación interna*. <https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

## **Objetivos**

Los objetivos principales de esta investigación llevada a cabo en el presente Trabajo de Fin de Grado, son los siguientes:

### **3.1 Objetivo principal**

El objetivo principal es conocer en profundidad el perfil actual del profesional de comunicación interna (CI) analizado desde la visión de los consultores especialistas en la disciplina. Para ello será necesario analizar las competencias, habilidades y roles que caracterizan la profesión de comunicación interna en la actualidad, con el propósito de comprender su evolución y adaptación a las demandas del entorno laboral contemporáneo.

### **3.2 Objetivos secundarios**

De manera específica, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

1. Definir la importancia de la comunicación interna en el entorno empresarial actual
2. Comprender las competencias del departamento y los profesionales de la disciplina
3. Identificar las herramientas y tecnologías que son más utilizadas en el entorno de la comunicación interna.
4. Conocer los métodos de medición y evaluación más utilizados de la comunicación interna
5. Identificar las nuevas tendencias dentro de la comunicación interna
6. Comprender los retos y obstáculos a los que se enfrentan los profesionales de la disciplina

## Metodología

La metodología que vamos a utilizar en la presente investigación consiste en la exploración cualitativa a través de la realización de una serie de entrevistas en profundidad a profesionales del ámbito de la comunicación interna que ejercen en el ámbito de la consultoría

### 4.1 Muestra

La muestra está compuesta por una serie de profesionales elegidos por conveniencia dentro de una serie de criterios. Todos ellos son profesionales en activo que desarrollan su labor profesional en el campo de la comunicación interna y más concretamente, en el ámbito de la consultoría. Los cuatro perfiles seleccionados cuentan con experiencia relevante y conocimientos en las áreas de interés del estudio. A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de los profesionales entrevistados:

*Listado de los entrevistados*



# ALEXANDRA BELCEA

**Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/alexandra-belcea-26335790/>

Perfil junior de la entrevista:

Alexandra Belcea, graduada en Publicidad y Relaciones Públicas el año 2015 y con un máster de Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en comunicación en la Universitat Jaume I. Actualmente ocupa el puesto de consultora de CI del área de Cultura y Personas en ATREVIA Barcelona. Previamente, ha pasado por otras empresas como Trumbo o VXLAB, además de trabajar en la investigación. La profesional lleva un total de 9 años de experiencia en disciplina de la comunicación interna.





# PABLO GONZALO

*Perfil de LinkedIn:* <https://www.linkedin.com/in/pablogonzalomolina/>

Perfil senior de los entrevistados:

Pablo Gonzalo, líder en el avance de la comunicación interna en España, es socio y encabeza el Área de Servicios de Comunicación Interna en Estudio de Comunicación. Con tres décadas de experiencia, incluyendo roles en multinacionales de tecnología, se ha destacado en consultoría, especializándose en transformación cultural y mejora del compromiso de los empleados en grandes empresas españolas. El profesional lleva un total de 39 años de experiencia en el sector de la comunicación interna.

Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, fue el autor de la primera tesis doctoral en España sobre comunicación Interna. Además, comparte su experiencia como profesor colaborador en el Instituto de Empresa y diversas escuelas de postgrado.



# LAURA VERAZZI

*Perfil de LinkedIn:* <https://www.linkedin.com/in/lauraverazzi/>

Perfil de experiencia media entre los entrevistados:

Laura Verazzi, con más de diez años de experiencia como directora en su consultora Vector C comunicación interna en Buenos Aires. Laura ha fundado Averar en Barcelona. Reconocida como una destacada divulgadora de comunicación Interna, Laura es autora y oradora, participando activamente en artículos y congresos especializados. La profesional lleva un total de 12 años de experiencia en el ámbito de la comunicación interna.

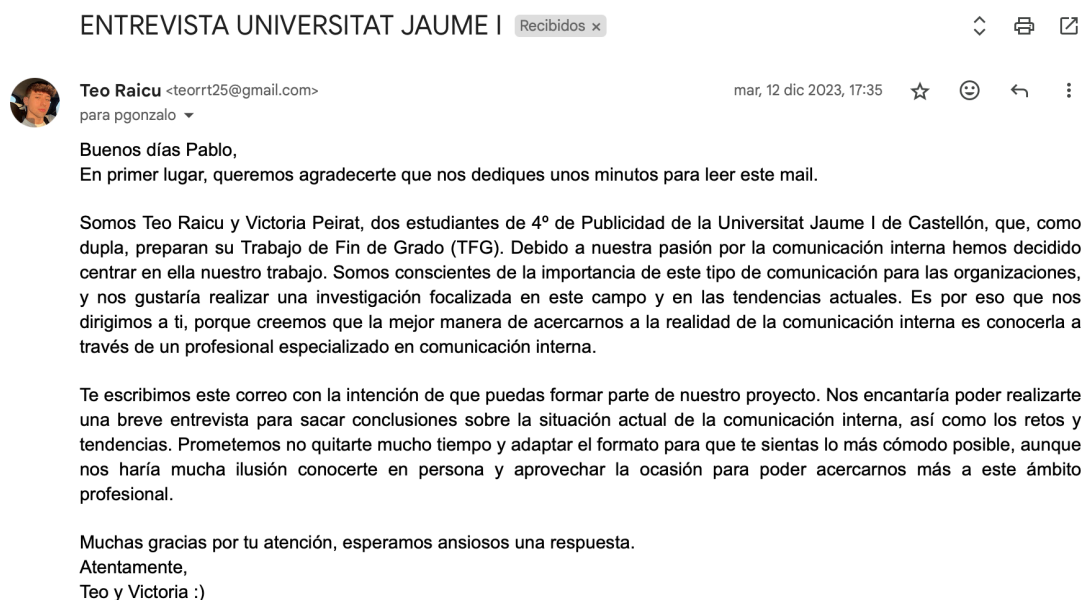
Coautora de tres libros de comunicación interna publicados por Editorial UOC, dos de ellos forman parte de la colección DIRCOM y cuentan con el aval de la FECYT. Cofundadora de DIRCI, la asociación española de Directivos y Referentes de comunicación interna, Laura también se desempeña como profesora colaboradora universitaria en diversas instituciones. Además, es emprendedora, autora de ficción, dramaturga, actriz y ex-deportista de élite.

## 4.2 Procedimiento

### Contacto y Consentimiento

Una vez obtenidos sus datos de contacto a través de la plataforma LinkedIn a principios de diciembre, se estableció contacto con los participantes potenciales mediante un correo electrónico (Imagen 1). Como primer paso, contactamos con más de 10 profesionales para realizar la entrevista, Ante esta primera toma de contacto solo respondieron 5 de ellos, y finalmente pudimos realizar la entrevista con 3.: Laura Verazzi, Pablo Gonzalo y Alexandra Belcea. Al escribirles el primer correo, recibimos sus respuestas a los pocos días.

*Imagen 1. Captura de pantalla del mail de contacto con los profesionales.*



[pgonzalo@estudiodecomunicacion.com](mailto:pgonzalo@estudiodecomunicacion.com)

### Entrevistas Individuales

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con cada profesional, procurando un entorno cómodo y propicio para la apertura y reflexión. Tuvimos la oportunidad de desplazarnos a las oficinas de uno de los entrevistados y, tras varios intentos de realizar las otras dos entrevistas de manera presencial en Barcelona, tuvimos que hacerlas vía online. La entrevista con Alexandra Belcea realizada a través de Google Meet tuvo lugar el viernes 19 de enero. Por otro lado, las entrevistas tanto con Pablo Gonzalo como con Laura Verazzi, tuvieron lugar el martes 23 de enero de forma presencial y vía Google Meet respectivamente.

*Imagen 2. Fotografía de la entrevista realizada a Pablo Gonzalo en las oficinas de Estudio de Comunicación (Madrid).*



### Grabación

Las entrevistas fueron grabadas para garantizar la precisión en el análisis posterior. Los entrevistados nos dieron su consentimiento durante las entrevistas, estos constan en las grabaciones de voz de cada uno de ellos. Para las entrevistas de Laura Verazzi y Alexandra Belcea optamos por la grabación de pantalla, mientras que para la

entrevista de Pablo Gonzalo, al tratarse de una entrevista presencial en las propias instalaciones de la consultora, se consideró más operativo y apropiado realizar una la grabación de audio.

### **4.3 Técnica (entrevista)**

La técnica principal utilizada en este Trabajo de Fin de Grado se basa en la investigación cualitativa, específicamente en entrevistas en profundidad. Este enfoque permite obtener una comprensión detallada y contextualizada de la comunicación interna, aprovechando la experiencia y conocimientos de profesionales destacados en el campo. La realización de la entrevista implica la elaboración previa de un guion estructurado que aborda preguntas relacionadas con los objetivos específicos del estudio:

#### **Guion de la entrevista:**

##### Introducción y contexto

- ¿Cómo has llegado a ser un especialista en este ámbito?
- ¿Cómo describirías la importancia de la comunicación interna en las organizaciones en la actualidad?
- ¿Cuáles son los principales objetivos que se plantean en comunicación interna?

##### Departamento y profesionales

- ¿Cuál es el perfil ideal de un profesional de la comunicación interna?
- ¿En qué departamento lo ubicarías?
- Pros y Contras de contar con un departamento de CI en la organización o contar con una consultora externa.

##### Colaboración y Desarrollo Profesional

- ¿Cómo crees que la comunicación interna puede contribuir al desarrollo profesional de los empleados?
- ¿Tienes ejemplos de programas o iniciativas de comunicación interna que hayan tenido un impacto positivo en el desarrollo del personal?

##### Medición y evaluación de resultados

- ¿Qué métodos de medición y evaluación de la comunicación interna sueles utilizar?

##### Herramientas y Tecnologías

- ¿Qué herramientas o tecnologías consideras más efectivas para mejorar la comunicación interna en las organizaciones?

- ¿Cómo han impactado las redes sociales y otras plataformas digitales en la comunicación interna?

#### Tendencias Actuales

- ¿Cuáles son, en tu opinión, las tendencias más destacadas en comunicación interna en la actualidad?
- ¿Cómo ha evolucionado la comunicación interna en los últimos años en España?  
¿Es el *employer branding* una tendencia?

#### + Retos y Obstáculos

- ¿Cuáles crees que son los mayores desafíos que enfrentan los profesionales de la comunicación interna en la actualidad?
- ¿Cómo abordarías la gestión de la comunicación interna en situaciones de crisis?

### **4.4 Consideraciones éticas**

#### *Consentimiento Informado*

Se obtuvo el consentimiento informado de cada participante explicándoles claramente el propósito del estudio y su participación voluntaria.

## Resultados

Este apartado presenta los resultados de la investigación realizada, es decir, un análisis detallado de las diferentes perspectivas y experiencias de los consultores expertos en comunicación interna seleccionados. A través de sus voces, se revelan percepciones, desafíos y estrategias clave que elucidan el complejo tema de la comunicación interna y el perfil profesional de dicha disciplina. Para la exposición de los resultados, atenderemos a la estructura de los objetivos planteados.

1. Introducción y Contexto: la CI es imprescindible para poder alinear las conversaciones internas con los objetivos organizativos.

En la primera pregunta abordamos los inicios de los profesionales a entrevistar. En las respuestas posteriores destacamos los argumentos claves de este primer punto, centrándonos en la formación de los entrevistados, la importancia de la comunicación interna en la actualidad y los principales objetivos de la disciplina.

Sobre el inicio y la formación Alexandra Belcea comenta que comenzó su experiencia con la comunicación interna durante sus estudios, siendo una disciplina poco abordada académicamente en su época. Su aprendizaje inicial se basó en la investigación y autoaprendizaje, con influencia del Observatorio de Comunicación Interna de Atrevia.

Por otra parte, Laura Verazzi añade que inicia su carrera en diseño gráfico y se introduce en la comunicación interna mientras trabaja en una consultora con Manuel Tesi. Posteriormente, se especializa en diseño y medios visuales. Su formación continua con dos másteres, consolidando su experiencia en consultoría propia.

Para finalizar, Pablo Gonzalo aporta que, como profesional, se involucra con la comunicación interna de manera inesperada a través de una beca. Su enfoque inicial se centra en escuchar a los empleados y comprender la empresa como una conversación en evolución. A lo largo de su carrera, pasa por roles en RRHH, consultoría y finalmente se integra en "Estudio de Comunicación".

Respecto a la importancia de la comunicación interna Alexandra Belcea destaca la evolución de la disciplina a lo largo de los años, desde su escasa presencia en la academia hasta su relevancia actual. Además, subraya la importancia de la comunicación interna en la organización, destacando herramientas como reuniones diarias y plataformas internas. Por otra parte, Laura Verazzi identifica un cambio en el

ámbito de la comunicación interna en España, centrándose más en cultura, *engagement* y personas. Comenta que ella se adapta a este cambio para seguir siendo relevante en la disciplina. Pablo Gonzalo comenta que considera que las empresas son conversaciones, donde la comunicación interna participa para alinear la conversación con los objetivos de la empresa. Pablo destaca la importancia de escuchar a los empleados y comprender la dinámica interna de la empresa.

Considerando los principales objetivos de la comunicación interna Alexandra Belcea añade que, de su experiencia inicial en un estudio de diseño y arquitectura, destaca la implementación de prácticas internas como reuniones diarias y plataformas para gestionar proyectos y comunicación interna. Por otra parte, Laura Verazzi añade que evoluciona hacia objetivos más centrados en cultura, *engagement* y personas en respuesta a los cambios en el ámbito de la comunicación interna en España. Respecto a esto, Pablo Gonzalo añade que inicia su experiencia en comunicación interna mediante la escucha activa de los empleados para comprender la realidad de la empresa. Subraya la importancia de la participación de la comunicación interna en la conversación interna de la empresa.

Las respuestas de los profesionales a este primer bloque proporcionan una visión diversa del mundo de la comunicación interna. Alexandra, actualmente consultora de ATREVIA, destaca la evolución de la disciplina desde su escasa presencia en la academia, subrayando su importancia en la organización, mientras que Laura, directora y fundadora de Averar, se adapta a los cambios en el ámbito español, centrándose en aspectos culturales y de *engagement*. Por otro lado, Pablo, de Estudio de Comunicación, inicia su trayectoria de manera fortuita, resaltando la importancia de escuchar a los empleados y entendiendo las empresas como conversaciones.

A pesar de sus distintos inicios y experiencias, los tres coincide expertos consultores en comunicación interna inciden en la relevancia de la comunicación interna para alinear las conversaciones con los objetivos de la organización, todo esto mediante los mecanismos más adecuados. La autodidaxia, la adaptación a cambios y la comprensión profunda de la dinámica interna son aspectos comunes que destacan en sus respuestas, demostrando la complejidad y vitalidad de la comunicación interna en diversos contextos profesionales.

2. Departamento y profesionales: el perfil del profesional de CI es diverso y complejo y variará en base a las dinámicas específicas de cada organización.

En este segundo punto destacamos las ideas claves del departamento de comunicación interna y el perfil profesional. En las siguientes respuestas señalamos los argumentos claves de los entrevistados respecto a las ideas citadas anteriormente.

Respecto al perfil profesional de la comunicación interna Alexandra Belcea destaca la importancia de la agilidad y la capacidad de toma de decisiones en estrategias a corto plazo. Subraya la necesidad de entender los procesos internos y la cultura organizacional, así como ser un comunicador eficiente, resolutivo y versátil en diferentes contextos.

Laura Verazzi describe el perfil ideal como variable, ya que la comunicación interna oscila entre la comunicación corporativa y el trabajo centrado en personas. Reconoce que tanto perfiles periodísticos como aquellos provenientes de recursos humanos pueden ser idóneos. Aboga por la especialización a través de formaciones específicas.

Para finalizar, Pablo Gonzalo enfatiza la importancia de la sensibilidad, amor por las personas y la capacidad de equilibrar los intereses de las personas con los objetivos de la empresa. Destaca la necesidad de tener visión de negocio, habilidades de comunicación, capacidad de escucha y una fuerte interlocución directiva.

Otra de las cuestiones abordadas en la entrevista es la ubicación del departamento, respecto a ello Alexandra Belcea, sugiere que, al trabajar en una empresa, la colaboración con diferentes departamentos es esencial. No especifica que deba recaer la CI sobre un departamento concreto, enfatizando la necesidad de adaptarse a la cultura interna.

Por otra parte, Laura Verazzi considera que la comunicación interna puede recaer tanto en el ámbito de la comunicación social y corporativa como en el de los recursos humanos. Destaca que la formación específica para comunicación interna aún está en desarrollo y resalta la falta de opciones formativas especializadas.

La opinión del profesional Pablo Gonzalo centra la importancia en la influencia de personas, sugiriendo que el departamento debería estar centrado en las personas o tener una conexión cercana con recursos humanos. A pesar de que los entrevistados son consultores de comunicación interna, no aborda específicamente los pros y contras de contar con un departamento interno o una consultora externa.



Las respuestas de los entrevistados ofrecen perspectivas complementarias sobre el perfil ideal del profesional de comunicación interna y la ubicación estratégica del departamento. Alexandra, de ATREVIA, enfatiza la agilidad y la adaptabilidad, abogando por la colaboración con distintos departamentos en el entorno empresarial. Laura, por su parte, destaca la variabilidad del perfil ideal y sugiere que tanto profesionales con formación periodística como de recursos humanos pueden ser idóneos. Resalta la falta de formación específica en comunicación interna. Por otro lado, Pablo, con más de 30 años de experiencia, subraya la necesidad de sensibilidad y equilibrio entre los intereses de las personas y los objetivos de la empresa. Aunque no especifica un departamento concreto, sugiere que la comunicación interna debería estar cerca de recursos humanos.

Las respuestas resaltan la importancia de la influencia directiva, la capacidad de escucha y la necesidad de una visión de negocio. En conjunto, estas perspectivas subrayan la diversidad y complejidad del rol del profesional de comunicación interna y la necesidad de adaptarse a las dinámicas específicas de cada organización.

3. Colaboración y Desarrollo Profesional: una buena CI fomenta el desarrollo profesional y la creación de un entorno laboral positivo, consolidados sobre las bases de la transparencia, la participación y el alineamiento de los objetivos.

La tercera pregunta incide en la contribución de la disciplina sobre el desarrollo profesional de los empleados. En las respuestas contiguas hemos destacado algunos de los argumentos de los profesionales sobre el rol de la comunicación interna y el desarrollo profesional y el compromiso.

Uno de los temas tratados en esta pregunta es el del rol de la comunicación interna. Ante ello, Alexandra Belcea destaca la importancia estratégica y táctica de la comunicación interna, subrayando su impacto en la retención de talento y la gestión de la rotación. Menciona que en momentos de cambio, la comunicación interna es esencial para explicar las decisiones de la dirección y construir confianza. Resalta la fase informativa y la necesidad de generar *feedback* bidireccional.

Por otra parte, Laura Verazzi expone que la comunicación interna crea percepciones que influyen en la experiencia laboral de los empleados. Destaca su impacto en la retención del personal, el clima laboral y las relaciones dentro de la empresa. Hace hincapié en la alineación de metas y objetivos organizacionales con los individuales,

abogando por una comunicación que combine lo ascendente y lo descendente, velando por la transversalidad.

Para finalizar, Pablo Gonzalo enfatiza que los empleados son la misión de la comunicación interna, subrayando el objetivo de proporcionar conocimiento sobre lo que sucede en la organización y crear oportunidades para el diálogo y la participación. Destaca la importancia de tener las orejas permanentemente abiertas y escuchar continuamente para ser eficaces.

Respecto al desarrollo profesional y el compromiso, Alexandra Belcea vincula la comunicación interna con el desarrollo profesional al facilitar un clima laboral transparente que genera confianza y fomenta el *feedback*. Destaca su papel en la retención de talento y la gestión de la rotación. Por otro lado, la profesional Laura Verazzi señala que la comunicación interna contribuye al desarrollo profesional al alinear metas y objetivos organizacionales con los individuales. Destaca la importancia de crear una cultura donde las áreas se comuniquen entre sí, evitando metas contradictorias.

Pablo Gonzalo, por su parte, enfatiza que la comunicación interna aporta conocimiento y oportunidades para el diálogo y la participación, fundamentando el compromiso de los empleados con la organización.

Las conclusiones de los profesionales convergen en la idea central de que la comunicación interna desempeña un papel crucial en el desarrollo profesional y el compromiso de los empleados. Alexandra Belcea resalta su contribución a la retención de talento, gestionando la rotación a través de una comunicación efectiva en momentos de cambio. En el mismo sentido, Laura, Cofundadora de DIRCI, enfatiza en cómo la comunicación interna influye en la percepción de los empleados sobre la empresa, incidiendo directamente en la retención del personal y el clima laboral, abogando por una comunicación que combine diversos flujos y evite metas contradictorias. Por su parte, Gonzalo, destaca que los empleados son la misión de la comunicación interna, destacando su papel en proporcionar conocimiento, fomentar el diálogo y crear oportunidades para la participación, fundamentando así el compromiso de los empleados.

Estas respuestas delinean una visión integral de la comunicación interna como facilitadora del desarrollo profesional y la creación de un entorno laboral positivo, donde la transparencia, la participación y el alineamiento de objetivos son elementos clave.

4. Medición y evaluación de resultados: la medición es muy importante en CI y se deben explorar nuevos métodos más maduros y significativos.

En este cuarto punto se pretende conocer y profundizar sobre los métodos de medición y evaluación de la comunicación interna que suelen utilizar los profesionales.

En relación a las herramientas y los canales de medición Alexandra Belcea destaca la utilidad de canales inmediatos y herramientas como encuestas y *focus groups* para obtener información cualitativa valiosa. Hace hincapié en comprender la psicología de las personas en el proceso de medición. En cuanto a este punto Laura Verazzi reconoce la falta de indicadores comunes en CI y aboga por desarrollarlos. Distingue entre métricas de gestión, endogámicas y de impacto. Destaca la importancia de alinear los objetivos de CI con los del negocio. Por otro lado, Pablo Gonzalo resalta la evolución desde métricas de actividad hasta indicadores de impacto real. Destaca la importancia de considerar el acceso, el *feedback* y la contribución a la misión. Aboga por una madurez en la medición y trabajar en equipo para lograr resultados significativos.

Otro punto destacado en la entrevista es el del respecto al enfoque de medición. Ante esto, Alexandra Belcea pone énfasis en medir la reacción de los empleados a través de canales inmediatos y en comprender la psicología de los perfiles clave en la empresa. Por otra parte, Laura Verazzi destaca la diferencia entre métricas de gestión, endogámicas y de impacto, destacando la necesidad de objetivos estratégicos alineados con el negocio. Por último, Pablo Gonzalo subraya la importancia de medir el impacto real y la contribución a la misión, y destaca que el acceso no garantiza resultados.

Abordando la visión estratégica de la medición, Alexandra Belcea conecta la medición con la generación de confianza y la gestión de la rotación, resaltando la importancia de una comunicación transparente. Por su parte, Laura Verazzi: Aboga por una medición orientada a impacto, con indicadores que demuestren el logro de objetivos estratégicos alineados con el negocio. Para continuar, el profesional Pablo Gonzalo destaca la necesidad de madurez en la medición y la importancia de dialogar con la dirección sobre los resultados y contribuciones específicas de la CI.

Las respuestas de los profesionales respecto a la medición y evaluación de la comunicación interna revelan enfoques variados pero complementarios. Alexandra destaca la importancia de canales inmediatos y herramientas específicas, centrand

su medición en la reacción de los empleados y la comprensión psicológica de perfiles clave. Por otro lado, Laura subraya la carencia de indicadores comunes en CI y aboga por métricas de impacto alineadas con los objetivos estratégicos del negocio. Pablo, por su parte, destaca la evolución desde métricas de actividad hasta indicadores de impacto real, haciendo hincapié en la madurez en la medición y la necesidad de dialogar con la dirección sobre las contribuciones específicas de la CI.

Los profesionales subrayan la necesidad de un enfoque estratégico en la medición, alineando la comunicación interna con los objetivos organizacionales y avanzando hacia mediciones más maduras y significativas.

5. Herramientas y Tecnologías: Se requieren estrategias adaptadas a cada cultura organizacional para poder aprovechar al máximo las herramientas y tecnologías en CI.

En el punto número seis abordamos el tema de las herramientas y las tecnologías más utilizadas en la práctica de la comunicación interna. En las respuestas posteriores, además, comentamos la importancia de las redes sociales externas y su uso en la disciplina en cuestión y se realiza un planteamiento sobre la privacidad y la cultura organizacional.

Considerando las herramientas y los canales de comunicación interna Alexandra Belcea destaca la creación de canales internos personalizados, como el uso de Microsoft Teams, para facilitar la comunicación interna. Aboga por evitar el uso de redes sociales externas para la confidencialidad. La profesional Laura Verazzi crea una clara diferencia entre los canales internos y externos, enfatizando la necesidad de implementar redes sociales corporativas basadas en una cultura de participación. Por su parte, Pablo Gonzalo reconoce la incorporación de tecnologías de redes sociales en el ámbito interno, subrayando la interactividad como esencial. Menciona el uso de WhatsApp y la permeabilidad entre los ámbitos interno y externo.

Analizando la percepción de las redes sociales externas en comunicación interna Alexandra Belcea añade que considera las redes sociales externas como algo externo con un papel específico, no apropiadas para la comunicación interna confidencial. Laura Verazzi advierte sobre la necesidad de distinguir claramente entre las redes sociales externas y los canales internos, gestionando adecuadamente los contenidos y códigos. Por último, Pablo Gonzalo reconoce la integración de tecnologías externas en la comunicación interna, destacando la interacción y el uso de WhatsApp como un canal colaborativo.

Respecto al planteamiento del impacto en la privacidad y cultura organizacional Alexandra Belcea resalta la importancia de mantener la privacidad en la comunicación interna y aboga por canales internos específicos para preservar la confidencialidad. Por otra parte, Laura Verazzi enfatiza la necesidad de una cultura de participación para que las redes sociales corporativas sean efectivas y destaca la importancia de trabajar con la gente para evitar malentendidos. La opinión de Pablo Gonzalo respalda el reconocimiento de la complejidad de gestionar la permeabilidad entre los ámbitos interno y externo, abogando por ser conscientes de esta realidad y gestionarla de manera efectiva.

Estos ofrecen una visión conjunta sobre las herramientas y tecnologías en comunicación interna, destacando la importancia de canales internos personalizados para preservar la confidencialidad, la necesidad de diferenciar claramente entre redes sociales internas y externas, y la relevancia de una cultura organizacional que fomente la participación. Alexandra enfatiza la creación de canales internos específicos, como Microsoft Teams, para la comunicación interna y aboga por evitar el uso de redes sociales externas. Laura Verazzi distingue de manera clara entre los públicos y códigos de las redes sociales internas y externas, subrayando la importancia de una cultura participativa. Por su parte, Pablo, profesor del Instituto de Empresa, reconoce la integración de tecnologías externas en la comunicación interna, haciendo hincapié en la interactividad y la gestión consciente de la permeabilidad entre los ámbitos interno y externo.

Las respuestas convergen en la necesidad de estrategias cuidadosas y adaptadas a la cultura organizacional para aprovechar al máximo las herramientas y tecnologías en comunicación interna.

6. Tendencias Actuales: las mayores tendencias actuales en CI según los entrevistados son la auditoría de comunicación interna, la influencia de la inteligencia artificial y un enfoque cíclico entre la comunicación corporativa y el engagement de los empleados

En la quinta pregunta abordamos el tema de las tendencias actuales en el ámbito de la comunicación interna. En las siguientes respuestas destacamos los puntos más destacados de las respuestas en relación al punto comentado. Además, se menciona en concreto el concepto del *Employer Branding* o Marca Empleadora.

En relación a las tendencias actuales Alexandra Belcea destaca la actual demanda de eventos presenciales, sugiriendo que la saturación del mundo online está llevando a un mayor interés en la socialización. Observa una tendencia hacia proyectos colaborativos entre comunicación interna (CI) y comunicación externa (CE) para atraer talento.

Por otra parte, Laura Verazzi identifica la auditoría de CI como un producto en auge, indicando un creciente interés en medir la salud de los medios de comunicación y evaluar la efectividad de los responsables de comunicación. Menciona la presencia de inteligencia artificial (IA) en la generación de contenido, especialmente en la formación de normativas y procedimientos.

La opinión de Pablo Gonzalo subraya que términos como *employer branding* son nuevos pero reflejan realidades permanentes. Destaca la actual dedicación de más recursos e inteligencia a esta estrategia. Subraya la importancia de que los profesionales internos comprendan y respalden el *employer branding*, ya que son prescriptores clave en la búsqueda de talento.

Otro tema a tratar en este apartado es el concepto del *employer Branding*. Alexandra Belcea define el *employer branding* como una estrategia integral que implica tanto a la comunicación interna como externa. Enfatiza la colaboración entre CI y CE para atraer talento, destacando la importancia de los empleados como "influencers" internos. Para continuar, Laura Verazzi señala que el *employer branding* fue intensamente trabajado en el pasado, sugiriendo que podría haber perdido relevancia. Aunque destaca la necesidad de colaboración interna y externa para lograr una identificación auténtica, parece indicar que el tema puede estar menos "de moda" en la actualidad. Pablo Gonzalo, por su parte, considera que el *employer branding* ha ganado más atención y recursos en la actualidad, con un enfoque en la importancia de los profesionales internos como prescriptores clave en la atracción de talento.

Los entrevistados proporcionan una perspectiva integral sobre las tendencias actuales en comunicación interna, con un enfoque particular en el *employer branding*. Alexandra destaca la importancia del contacto personal y eventos en un contexto donde las personas buscan socializar más, considerando el *employer branding* como una estrategia que requiere colaboración interna y externa. Laura, además profesora en varias universidades, resalta la creciente demanda de auditorías de comunicación interna y menciona la influencia de la inteligencia artificial en la generación de contenido, aunque sugiere que no ha habido cambios radicales. Por su parte, Pablo, autor de la primera tesis de España sobre CI, contextualiza el *employer branding* como

un término que refleja realidades permanentes, destacando la importancia de la prescripción positiva de los empleados en la búsqueda de talento.

Estas respuestas indican que, si bien el *employer branding* sigue siendo relevante, las tendencias actuales también incluyen una mayor atención a la auditoría de comunicación interna, la influencia de la inteligencia artificial y un enfoque cíclico entre la comunicación corporativa y el *engagement* de los empleados.

7. Retos y Obstáculos: la comunicación interna cuenta con un papel fundamental especialmente en las situaciones de crisis, que además de deber ser siempre enfrentadas, pueden servir para reflejar su esfuerzo y valor.

En esta última pregunta se destacan los mayores desafíos a los que se enfrentan los profesionales de la comunicación interna en la actualidad y como es dicha gestión de las situaciones de crisis. En las siguientes respuestas se plantean dichos puntos abordando algunos aspectos clave como son el posicionamiento y la validación de la disciplina.

Respecto a los desafíos en situaciones de crisis Alexandra Belcea subraya la imagen equivocada de la CI y la necesidad de apoyar a la dirección general en momentos de grandes cambios. Destaca que las crisis, incluso aquellas que no llegan a los medios, impactan significativamente en la comunicación interna. Por otra parte, Laura Verazzi señala que, a raíz de la pandemia, la CI tiene un papel más predominante en cualquier crisis. Destaca la importancia de demostrar el valor de la gestión en momentos críticos. Pablo Gonzalo destaca el papel crucial de la CI en la gestión de crisis y cómo estas situaciones demandan un trabajo más intenso a nivel interno. Subraya la importancia de construir un relato y una conversación efectiva en contextos complicados.

En cuanto al posicionamiento y la validación de la comunicación interna Alexandra Belcea indica que uno de los retos es posicionar correctamente la CI y encontrar la forma de comunicar cambios durante momentos difíciles. Laura Verazzi, por su parte, resalta el desafío de posicionar la tarea de la CI dentro de la dirección general y la necesidad de conseguir recursos para realizar un trabajo efectivo. Aboga por entrar en proyectos grandes a priori, no solo durante crisis, y destaca el reto del acceso. Por último, Pablo Gonzalo plantea el reto de visibilizar que el esfuerzo de la CI para lograr objetivos de la compañía también es beneficioso para los profesionales. Subraya la importancia de construir un relato sobre las relaciones de trabajo y critica la posible infravaloración de la CI por centrarse en aspectos secundarios.

Las respuestas de los profesionales convergen al abordar los desafíos actuales en comunicación interna, especialmente en situaciones de crisis. Alexandra destaca la complejidad de gestionar momentos críticos y la necesidad de apoyo a la dirección general, mientras que Laura, fundadora de DIRCI y Averar, resalta el papel más predominante de la CI tras la pandemia y aborda el reto de demostrar su valor en estos contextos. Por su parte, Pablo enfatiza la importancia de construir un relato efectivo durante las crisis y subraya la necesidad de visibilizar el esfuerzo de la CI para lograr objetivos.

Además, Laura y Pablo coinciden en el desafío de posicionar estratégicamente la CI, ganar recursos y participar activamente en proyectos importantes, destacando el papel esencial en la toma de decisiones. En conjunto, las respuestas reflejan la complejidad de la CI, su importancia en situaciones críticas y la necesidad de reconocimiento y participación estratégica en el ámbito organizacional.



## Conclusiones

1. La comunicación interna debe estar en sintonía con la realidad de la propia organización

Destaca la importancia de la comunicación interna y su papel en la organización. La dirección desempeña un papel crucial, ya que la CI debe ser activa, coherente y participativa para generar compromiso entre los empleados. Esto se debe a que una comunicación interna efectiva genera compromiso. En este sentido, Pablo Gonzalo defiende que es imprescindible la escucha activa de los empleados para comprender la realidad de la empresa. Subraya la importancia de la participación de la comunicación interna en la conversación interna de la empresa. Gonzalo afirma que, debido a la gran importancia del papel de la comunicación interna, esta debe llevarse a cabo mediante la fijación de una serie de mecanismos. En caso de no existir estos, puede haber consecuencias como la aparición de rumores que influyan en la percepción de los empleados (AEDIPE, 2014).

2. El profesional de comunicación interna debe tener una buena formación continua y un gran compromiso con el objetivo de la disciplina.

La segunda conclusión se relaciona con el perfil del profesional. Los resultados respaldan datos de investigaciones previas (Miquel-Segarra y Aced, 2019 a; Aced et al., 2021) al confirmar que la gran mayoría de los profesionales en el ámbito de la comunicación interna poseen formación universitaria. Desde el punto de vista de los consultores entrevistados es frecuente haber estudiado campos como el periodismo, la publicidad, las relaciones públicas y disciplinas similares. Además de ser muy importante la formación continua, especialmente en posgrados especializados, para comprender tanto la comunicación corporativa como el entorno empresarial (Aced et al., 2021). Como hemos podido observar, los entrevistados reúnen todas estas características, destacando la importancia de la formación continua.

Se demanda en el profesional habilidades como la empatía, la escucha activa, la expresión oral y escrita, la visión estratégica y la capacidad de adaptación a los cambios. Asimismo, los entrevistados también subrayan la importancia de poseer un profundo conocimiento de la empresa y del sector, tal y como recoge el Manual de Comunicación Interna (Aced et al., 2021), en el que se incide en estos aspectos como clave para llevar a cabo una comunicación interna efectiva. Por su parte, los entrevistados refuerzan esta idea y, en este sentido, Alexandra enfatiza sobre la

importancia en la agilidad y la adaptabilidad. Por otro lado, Pablo subraya la necesidad de tener una sensibilidad que permita alcanzar un equilibrio entre los intereses de las personas y los objetivos de la empresa. En conjunto, estas perspectivas subrayan la diversidad y complejidad del rol del profesional de comunicación interna y la necesidad de adaptarse a las dinámicas específicas de cada organización.

3. El departamento de comunicación interna debe estar ubicado de manera que pueda cooperar con otros departamentos.

Otra de las conclusiones destacadas es la de la ubicación del departamento. Investigaciones previas (Cuenca y Verazzi, 2018, 2020; Miquel-Segarra, 2019 a; Aced et al., 2021) afirman que, aunque la mayoría de las empresas gestionan la comunicación interna desde el ámbito de Comunicación Corporativa, algunas grandes empresas y multinacionales por su parte optan por dirigirla desde Recursos Humanos. Lo que sí es posible demostrar, es que la coordinación entre departamentos se presenta como esencial para asegurar coherencia y contrarrestar versiones opuestas de los hechos. En este sentido, Pablo Gonzalo sugiere que la comunicación interna debería estar cerca de recursos humanos. La investigación realizada evidencia la necesidad de que la comunicación interna se integre con la empresa, de que trabaje cooperando con otros departamentos y que reciba su merecido reconocimiento.

4. La comunicación interna contribuye al desarrollo profesional de los trabajadores y a la confianza entre la empresa y los miembros de la misma.

Respecto al rol de la comunicación interna y su papel contribuyente al desarrollo profesional y el compromiso de los empleados se concluye que la dirección desempeña un papel crucial, ya que debe ser activa, coherente y participativa que ayuda a generar cierto compromiso entre la empresa y los empleados (Aced et al., 2021). La comunicación interna efectiva, además de generar dicho compromiso, crea un ambiente laboral positivo y se convierte en un pilar para la reputación externa, afectando la percepción de los diversos grupos de interés, tanto internos como externos.

En relación con esto, las conclusiones de los profesionales convergen en la idea central de que la comunicación interna desempeña un papel crucial en el desarrollo profesional y el compromiso de los empleados. Además, los entrevistados defienden que la comunicación interna influye en la percepción de los empleados sobre la empresa, incidiendo directamente en la retención del personal y el clima laboral. Estas respuestas delinea una visión integral de la comunicación interna como facilitadora del

desarrollo profesional y la creación de un entorno laboral positivo, donde la transparencia, la participación y el alineamiento de objetivos son elementos clave.

5. La comunicación interna debe tener un enfoque estratégico y cierta medición de su eficacia.

En cuanto a la medición de la comunicación interna, se subraya la necesidad de un enfoque estratégico, que alinee la comunicación interna con los objetivos organizacionales y avance hacia mediciones más maduras y significativas. Durante la investigación se ha podido observar la relevancia de la medición de la eficacia de la comunicación interna en las organizaciones, a pesar de ello, los profesionales entrevistados afirman ser pocos los que utilizan estas herramientas.

6. La CI precisa de canales internos personalizados para su buen funcionamiento.

Como punto de partida, es importante abordar el contexto de los cambios acelerados en los procesos comunicativos, y cabe destacar que las redes sociales han revolucionado el modelo tradicional. Abordando las herramientas, canales y redes sociales en CI, se ha podido observar una visión conjunta sobre las herramientas y tecnologías en comunicación interna. En este sentido destaca los entrevistados destacan la importancia de implementar canales internos personalizados para preservar la confidencialidad, la necesidad de diferenciar claramente entre redes sociales internas y externas, y la relevancia de una cultura organizacional que fomente la participación.

7. La proactividad y la transparencia son los elementos clave para una buena gestión de las situaciones de crisis de la comunicación interna.

Finalmente, como conclusión sobre las situaciones de crisis, podemos ver que la contribución de la comunicación interna en la gestión de crisis se logra al integrarla en la cultura empresarial, manteniendo su continuidad y aplicando elementos comunes como la preparación previa, la capacidad de anticipación y una comunicación efectiva con todos los públicos.

Además, los entrevistados coinciden en que la proactividad y transparencia son elementos clave para gestionar con éxito la comunicación en situaciones de crisis. La comunicación interna tiene una labor compleja, es importante saber afrontar con una buena estrategia comunicativa las situaciones críticas. Evitando el silencio y el

desconocimiento de los diferentes miembros de la empresa. Tratando a todos y cada uno de ellos como iguales en cuanto al derecho de la información.

Este Trabajo de Fin de Grado cuenta con ciertas limitaciones como el reducido número de entrevistados. Debido a que se trata de una investigación de dos alumnos con pocos recursos y una agenda de contactos escasa. Además, el periodo de entrevistas casaba con época de mucho trabajo para los posibles entrevistados, lo cual ha magnificado las limitaciones de las que hablamos.

En cuanto a las posibles futuras líneas de investigación que surgen a raíz de la realización de este TFG destacamos las siguientes opciones. Por un lado, la posibilidad de profundizar en las diferencias que existen entre el perfil del profesional de la consultora y el profesional del departamento de comunicación de una empresa. Y por otro lado, también consideramos pertinente profundizar acerca de las características psicosociales del profesional de la comunicación interna.

## BIBLIOGRAFÍA

Aced, C., Arocas, M., y Miquel-Segarra, S. (febrero 2021). *Manual de comunicación interna*. DIRCOM. Recuperado de <https://www.dircom.org/>

Aced, C., y Miquel-Segarra, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261.

Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. 2a edición revisada y ampliada. Barcelona: Editorial UOC.

AEDIPE (julio 2014). Estudio de comunicación - Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Recuperado de <https://www.aedipe.es/>

Argenti, P.A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.

Arroyo, L. y Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. 2a edición actualizada. Madrid: ESIC Editorial.

Berger, B. (2008). Employee/ organizational communications. Web del Institute for Public Relations, 1–23. Recuperado de <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications>

Cavagnaro, S. (2014). El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento. Tesina. Licenciatura en Comunicación Social. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo ([http://bdi-gital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf](http://bdi-gital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf))

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua Editorial.

Elías, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno: una trama inteligente*. Buenos Aires: Ediciones

Formanchuk & Asociados

<http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/Branding-interno-Alejandro-Formanchuk-ebook.pdf>

IC Kollektiv (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. Canadá. <<https://www.ickollektiv.com/report>>

IC Kollektiv (2017). *Disrupting the Function of IC. A Global Perspective*. Canadá. <<https://www.ickollektiv.com/ebook>>

Miquel-Segarra, S., y Aced, C. (2018). The role of internal communication in the face of the challenges of digitization. *Communication Papers. Media Literacy and Gender Studies.*, 7(15), 27-27.

Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2019a). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118.

Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2019b). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *El profesional de la información*, 28(5), 1699-2407.

Mora, J.M. (ed.) (2009) *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: EUNSA.

Observatorio de Comunicación Interna (2023). Estudio sobre medición de la comunicación interna. Recuperado de <https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

Reynolds, B. (2022). *Internal Communication and Employee Experience*. Recuperado de <https://www.ajg.com/employeeexperience/>

Steeple. (s.f.). *Guía - Libro Blanco - Cómo implicar a tus empleados gracias a la comunicación interna*. Recuperado de <https://steeple.com/fr/>

Villafañe, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.

Xifra, J. (2020) Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. El profesional de la información, v. 29, n. 2, <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Xifra, J. (2017) Manual de relaciones públicas e institucionales. Tercera edición revisada y ampliada. Madrid: Editorial Tecnos.

## **Abstract**

Internal Communication has evolved from being a merely informational process to becoming a strategic tool for managing change and promoting solid organizational cultures. This change has been driven by the need to adapt to a contemporary work environment which demands two-way, participatory and transparent communication. The practice of this discipline involves all the levels of the organization and must be prepared to face possible strategic crises. Today's IC professional must be a communication strategist who understands the importance of discipline for employee engagement and is prepared to address the challenges of the contemporary work environment.

The main objective of this work is to study the profile of the internal communication professional, analyzing in detail their competencies and skills due to the demands of today's business world. In addition, aspects such as new trends in the discipline, or the functions of its department are discussed. In order to answer the proposed objectives, the scientific work is based on a qualitative methodology, which consists of an interview with different internal communication professionals. On the one hand, the results of the work show the opinions and experiences of the interviewees regarding current internal communication. Finally, we can see that the conclusions make a comparison and synthesis of the theoretical research and the professionals' responses.

## **Keywords**

Internal Communication - Professionals - Trends - Crisis - Leadership - Measurement



## **Theoretical Framework**

### **3.1. Evolution and basis of Internal Communication**

In the dynamic business environment, internal communication emerges as an essential component, rooted in historical evolution and constantly changing. From its beginnings to its recognition as a strategic discipline in past decades, internal communication has forged its vital role in organizational cohesion and the achievement of business goals. To understand the true relevance of internal communication (IC), it will be necessary to delve into both its evolution and the role it plays in companies and organizations.

#### **3.1.1. The company as a communicative figure**

Internal communication has been a fundamental component in the business environment since its beginnings, evolving from a simple technique to a strategic role in organizations. Currently, it is considered essential to forge a shared vision among the members of the organization and in turn has experienced a significant transformation over time, consolidating itself as a strategic toehold for organizational success.

Regarding its goals, internal communication fulfills various important functions, including the incentive and cohesion of collaborators, making an easier transmission of objectives, policies and the construction of corporate identity. It also helps coordination between departments, stimulates interaction, and contributes to the achievement of strategic objectives, mitigating tensions and interpersonal conflicts. In addition, it also addresses the information needs of employees, encouraging their active participation in the organization.

Regarding its relationship with corporate reputation, internal communication is crucial to avoid the spread of rumors and uncertainties that could harm business activity. The aim is to satisfy information and motivation needs, generating commitment among employees. This is necessary since internal perception influences external perception, so effective internal communication contributes positively to the external reputation of the organization. Corporate reputation, therefore, is built through behavior and communication, both internal and external, being key to business success.

### **3.1.2. Internal communication in the business structure**

An effective internal communication management today is extremely important. That is why debates arise about which department should be in charge of its management, whether Human Resources or Communication, which have been competing over time for this role. The current trend shows that internal communication tends to be under the supervision of Corporate Communications rather than Human Resources. Regardless of its location in the organizational chart, collaboration between both departments must be sought to successfully manage internal communication; professionalization in this area being crucial. In addition, there is also a discussion around the profile of the Director of Internal Communication, which requires a continued training, in addition to having the necessary skills to perform this role. Finally, it is worth mentioning the relationship between internal and external communication, highlighting the need of maintaining the coherence and personalization of messages to guarantee communicative effectiveness in both contexts, since this represents many benefits for the company.

### **3.2 The IC in the business environment**

Nowadays, internal communication and leadership play fundamental roles, especially in multinational contexts. From responsive leadership to strategies for connecting with employees, we will explain how these aspects, supported by the evolution of communication models, are key to forging a solid corporate culture and enhancing organizational productivity.

#### **1.2.1 IC basis**

Internal communication and leadership in the contemporary business environment, especially in multinational companies, are critical aspects. We therefore highlight the importance of adopting a receptive approach, based on dialogue and active listening, in opposition to the old one-way model. On the other hand, it is essential to recognise the influence of key individuals within the company, known as "employer branding", who become strategic assets to disseminate information and obtain support. Due to this, a more collaborative and participatory paradigm appears in internal communication and leadership, overcoming the hierarchical practices of the past. Furthermore, currently, internal communication models have gone from authoritarian and propagandistic approaches to more bidirectional and dialogic models. It is important to emphasize the need for a strong internal communication system supported by management to engage employees and contribute to business success.

### **3.2.2 Relation between productivity and IC**

Currently, there is great importance in effectively managing internal stakeholders, especially focusing attention on employees. The complexity of this task in large organizations and the need to establish appropriate relationships with them for responsible management must be taken into account. In addition, there is also a need for proactive management of internal communication, including the creation of appropriate ethical codes and information systems. Therefore, a connection is established between productivity and internal communication, highlighting how effective communication can improve the performance of the workforce and, therefore, the productivity of the company. In relation to the above, the importance of internal communication in creating a sense of belonging among employees and its impact on talent retention is highlighted. To do this, there are strategies that strengthen internal communication with employees, which includes providing detailed information about careers, offering updates on business developments, and encouraging identification with the company culture.

### **3.3 Internal Communication practice**

Internal Communication, increasingly relevant, is experiencing changes in its location within the organizational structure. This set of information explores its management in different contexts, from collaboration with Human Resources (discussed in previous sections), to strategies for crises and benefits in the company. Highlighting constantly the importance of leadership, transparency and bidirectional communication. Furthermore, this management must know how to adapt to business crisis situations and know how to face them.

#### **3.3.1 IC management**

Internal Communication is going through a notable change due to its growing importance, evolving towards an independent functional unit in large corporations or integrated into Human Resources in smaller companies. Consistency in messages and close collaboration between Internal Communication and Human Resources are essential to establishing a consistent corporate identity. To reach this, the active participation of senior management is needed to achieve transparency and make employees feel an integral part of the company.

#### **3.3.2 IC in crisis situations**

In business crisis situations, both internal and external communication must be adapted according to the severity and nature of the events. Furthermore, nowadays, the emergence of social media has changed crisis management, demanding immediate communication. Anyway, internal communication plays a crucial role by integrating into the business culture and maintaining continuity, applying elements such as prior preparation, anticipation and effective communication. It must be highlighted that proactivity and transparency are essential. Often, it tends to focus on counteracting the negative impact on customers and suppliers, but internal communication with employees, who can influence crisis management, should not be neglected. That is why involving employees, providing them with transparent information and turning them into active defenders of the company is key in difficult times.