

## **Dra. Cristina ACED-TOLEDANO**

UPF Barcelona School of Management, España. [cristina.aced@bsm.upf.edu](mailto:cristina.aced@bsm.upf.edu). <https://orcid.org/0000-0002-2732-5708>

## **Dra. Susana MIQUEL-SEGARRA**

Universitat Jaume I, España. [smiquel@uji.es](mailto:smiquel@uji.es). <http://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

# **La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica**

## ***The internal communication of Spanish companies in a strategic key***

**Fechas** | Recepción: 13/01/2021 - Revisión: 01/06/2021 - En edición: 16/06/2021 - Publicación final: 01/07/2021

### **Resumen**

El presente artículo se centra en conocer cuáles son los objetivos, las herramientas y los ejes estratégicos que plantean las empresas españolas en sus planes de comunicación interna (CI). Asimismo, se pretende conocer el contexto empresarial en el que se desenvuelven los departamentos encargados de la CI. Todo ello se analiza profundizando en la posible existencia de similitudes y/o diferencias entre las empresas según las características estructurales de los departamentos y empresas, y también a partir del grado de efectividad autopercibida por los profesionales participantes. Para ello se realiza un estudio cuantitativo sobre una muestra de 118 responsables de CI agrupados en la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Los principales resultados muestran que los departamentos de CI de las empresas en España suelen contar con el apoyo de la alta dirección. Sin embargo, pese a la importancia que le atribuyen a la estrategia, los departamentos invierten la mayor parte de sus recursos en aspectos tácticos y técnicos. Finalmente, también se advierte la falta de integración de la comunicación interna y externa, así como de la escasez de presupuesto destinado a CI.

### **Palabras clave**

Comunicación interna; estrategia; público interno; objetivos; canales; herramientas

### **Abstract**

*This paper focuses on the objectives, tools and strategic axes proposed by Spanish companies in their internal communication (IC) plans. It also aims to understand the business context in which departments in charge of IC operate. All of this is analyzed by examining potential similarities and/or differences between companies according to the structural characteristics of the departments and companies, as well as based on the degree of self-perceived effectiveness of the participating professionals. To this end, a quantitative study was carried out on a sample of 118 IC managers belonging to the Association of Communication Managers (Dircom). The main results show that the IC departments of companies in Spain tend to have the support of senior management. However, despite the importance afforded by IC departments to strategy, the departments invest most of their resources in tactical and technical aspects. Finally, there is also a lack of integration of internal and external communication, as well as a short-fall in funding allocated to IC.*

### **Keywords**

*Internal communication; strategy; internal public; objectives; channels; tools*

## 1. Introducción

La comunicación interna (CI) es un valor estratégico cada vez más relevante para las organizaciones (Cuenca y Verazzi, 2020). Así lo reflejan importantes estudios nacionales (Adecec, 2019; Dircom, 2018) e internacionales (European Communication Monitor, 2020; Latin American Communication Monitor, 2019; North American Communication Monitor, 2018, ASCAI y FEIEA, 2018) que analizan el sector. La COVID-19 ha acelerado todavía más este cambio y, debido a la pandemia, la comunicación interna ha vivido una auténtica revolución y se ha convertido en una de las claves del *management* actual (Aced, Arocas y Miquel, 2021; Berceruelo, 2020; Costa-Sánchez y López-García, 2020).

Durante muchos años, las empresas se centraron en la comunicación externa y dejaron de lado la comunicación dirigida al público interno (Dolphin, 2005), algo que también se ve reflejado en la investigación académica en este ámbito durante los últimos 50 años (Lee y Yue, 2020). A pesar de que cada vez se le da más importancia a la CI, esta situación de desequilibrio se ha mantenido en la última década (Omilion-Hodges y Baker, 2014; Holá, 2012) y todavía existe la percepción de que los directores de comunicación subestiman la CI frente a otras disciplinas comunicativas (VMA Group, 2018).

Ya en los años 90 del siglo XX, Grunig (1992) señaló que la comunicación interna es un componente y un requisito previo para conseguir una excelente comunicación corporativa y relaciones públicas. Como dice Xifra (2017), unas buenas relaciones públicas internas acabarán por aflorar en el exterior. No obstante, para lograr que la comunicación interna contribuya a alcanzar la excelencia, es requisito imprescindible que se aborde de forma estratégica dentro de las organizaciones.

Alberto Pérez (2001), pionero en la definición de la estrategia en el ámbito de la comunicación, afirma que la comunicación estratégica es un activo de vital importancia para las organizaciones. En esta línea, numerosos autores conciben la estrategia como el "corazón del proceso comunicativo" (Madroño y Capriotti, 2018: 4), aunque también reconocen que es un término que a veces se define de forma imprecisa, ambigua e incluso con ciertas disfuncionalidades (Matilla, 2007 y 2017; Pérez, 2012).

Otros autores señalan que la comunicación es realmente estratégica cuando "está alineada con la estrategia global de la compañía, para resaltar y fortalecer su posicionamiento estratégico" (Argenti, Howell y Beck, 2005: para. 3), cuando se hace un "uso intencional de la comunicación por parte de la organización para cumplir su misión" (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič y Sriramesh, 2007:7) o cuando se articula "a través de la implementación de objetivos integrados y coherentes con las necesidades de la compañía en el largo plazo" (Garrido, 2017:17).

Si ponemos el foco en la comunicación interna, autores como Villafañe (1999) y García-Jiménez (1998), afirman que se trata de una función estratégica y una competencia esencial en la gestión de las empresas. En la misma línea, para Álvarez-Marcos (2007:3) la CI es "una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento". Berceruelo (2020:30) añade que "la comunicación interna pretende estimular el compromiso de los profesionales con el logro de los retos de la organización".

Así pues, una de las condiciones prioritarias de la CI debe ser su alineación con la intención estratégica de la organización (Hume y Leonard, 2014). Este requisito implica que la CI debe formar parte de la estrategia de comunicación general de la organización (Cuenca y Verazzi, 2018). Por ello, la literatura científica indica que la CI debe cumplir una serie de características básicas para que también sea estratégica, y que se detallan a continuación.

Además de estar alineada con la estrategia de la organización y con la visión de la misma (Apirian y Lepis, 2017), la CI debe garantizar que las opiniones de las partes interesadas (organización y público interno) se incorporan en la estrategia. Este planteamiento exige que haya un diálogo continuo sobre temas estratégicos con el fin de rectificar y alinear constantemente la organización con su intención estratégica y su entorno (Hume y Leonard, 2014).

Para ser eficaz, la CI debe ser, pues, simétrica (Grunig, Grunig y Dozier, 2006), pero esta característica lleva aparejado un requisito imprescindible: la CI debe contar con la implicación de la alta gerencia de la organización (Miquel-Segarra y Aced, 2019a; Cuenca y Verazzi, 2018; Ingelmo, Navarro y Sanz, 2018; Tkalac Verčič y Pološki Vokič, 2017; Walden, Jung y Westerman, 2017). Asimismo, requiere de un liderazgo comprometido e inspirador en todos los niveles de la organización, por lo que autores como Men (2014), Men y Stacks (2014) y Grunig, Grunig y Dozier (2002) llegan a afirmar que los esfuerzos de comunicación interna se ven afectados por la efectividad del manejo y el comportamiento de liderazgo.

Otra premisa que debe cumplirse para ser considerada estratégica, es que el profesional responsable de la CI reconozca la función estratégica de la comunicación interna y sepa qué rol debe desempeñar

al respecto (Volk, Berger, Zeffass, Bisswanger, Fetzer y Köhler 2017; CIPR Inside, 2017). El informe de ASCAI y FEIEA (2018: 5) indica que los profesionales de la CI deberían actuar como un "facilitador estratégico" y, por ello, desarrollar unas competencias que van más allá de los aspectos tácticos (Vercic y Zeffass, 2016). Aunque, como apunta el Latin American Communication Monitor (2019), para ello es necesario que el departamento de comunicación goce de prestigio interno e influencia dentro de la organización.

Ahondando en las competencias que debe tener el profesional responsable de la CI, la evaluación se ha convertido en uno de los principales retos a superar (Miquel-Segarra y Aced-Toledano, 2019b; ASCAI y FEIEA, 2018; VMAGroup, 2018; Zeffass Verhoeven, Moreno, Tench y Verčič, 2020; IC Kollektiv, 2017), y es que la etapa de valoración y medición es una parte inherente a la estrategia que permite medir la efectividad de los mensajes y medios que emplea y, sobre todo, las aportaciones que realiza para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Volk, Berger, Zeffass, Bisswanger, Fetzer & Köhler, 2017). Sin embargo, son muy pocas las empresas que evalúan los resultados de la CI y menos aún las que lo hacen según los objetivos estratégicos empresariales (Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán, 2018; Simancas-González y García-López, 2017; Castillo y Álvarez-Nobell, 2014; Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

Por último, el contenido de la CI también debe centrarse en la intención estratégica de la organización. El propósito de los procesos de comunicación interna no debe ser únicamente el flujo de información, sino también mejorar su comprensión (Men y Stacks, 2014; Men, 2014; Ruck y Welch, 2012). Así, la comunicación debe proporcionar información pertinente, pero también oportunidades para hablar, involucrarse, ser escuchados y participar activamente. Por ello, la CI debe utilizar herramientas adecuadas para que la comunicación fluya en ambas direcciones (Puebla-Martínez y Farfán, 2018). Es fundamental analizar a los públicos y adaptar las comunicaciones a sus necesidades y expectativas de comunicación (Walden, Jung y Westerman, 2017). Por este mismo motivo "la CI estratégica requiere una infraestructura holística que identifique las herramientas de comunicación adecuadas para lograr una alineación estratégica con el público objetivo" (Hume y Leonard, 2014: 10).

Las investigaciones académicas sobre la comunicación interna llevadas a cabo en España han analizado la CI en ámbitos como la universidad (Simancas-González y García-López, 2017; Tapia, Herranz de la Casa y García-González, 2010; Herranz de la Casa, Tapia y Lázaro, 2009; Palencia-Leñer, 2008), la banca (Carretón, 2007) o las empresas del Ibex 35 (Sánchez-Gómez, 2016). Recientemente también se han realizado revisiones bibliográficas para conocer el estado de la cuestión sobre el papel de la CI ante los nuevos escenarios (Pereira, Portilla y Rodríguez-Salcedo, 2019; Miquel-Segarra y Aced, 2018). Sin embargo, son escasas las investigaciones que han incluido el estudio y análisis de aspectos estratégicos de CI (Sánchez-Gómez, 2016).

La presente investigación forma parte del último estudio realizado por Dircom (2018) sobre CI, cuya finalidad ha sido realizar una radiografía de la situación de la comunicación interna en España. Se trata de un estudio descriptivo transversal que pretende conocer la implantación de la comunicación interna en las organizaciones y corroborar su función estratégica y directiva. Así mismo, se propone conocer el impacto de la digitalización sobre las herramientas y canales empleados en comunicación interna.

Los resultados que se desprenden de este estudio son útiles desde una doble vertiente. Por una parte, en el ámbito científico, suponen un avance de la investigación de la comunicación interna desde una perspectiva estratégica y organizacional. Por otra parte, a nivel profesional, permiten a los directores de comunicación y responsables de comunicación interna obtener información relevante de contexto que les permitirá hacer un *benchmarking* e identificar áreas de mejora en la práctica de sus funciones, para así convertirse en un departamento estratégico dentro de la organización.

## 2. Objetivos

La finalidad concreta de esta investigación es conocer las claves estratégicas más relevantes que plantean las empresas españolas en sus planes de comunicación interna. Para ello, se profundiza en cuatro aspectos que centran la orientación de las preguntas de investigación:

PI1. ¿Cuáles son las características de los departamentos encargados de gestionar la comunicación interna?, ¿en qué contexto empresarial se encuentran esos departamentos?

PI2. ¿Cuáles son los principales objetivos de comunicación interna que se plantean actualmente en las organizaciones españolas?

PI3. ¿Cuáles son los ejes estratégicos y/o focos en los que se centra la comunicación interna?

PI4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en comunicación interna?, ¿se percibe una digitalización de las mismas?

Además, se plantean las siguientes cuestiones que cumplimentan las preguntas de investigación.

- ¿Existen similitudes y/o diferencias en función de las tipologías de empresas?
- ¿Existen similitudes y/o diferencias en función de las características estructurales de los departamentos que gestionan la comunicación interna?
- ¿Existen similitudes y diferencias en función del grado de efectividad autopercibida?

## 2. Metodología

### 2.1. Procedimiento

A partir de la investigación llevada a cabo por Nelli (2018), y tomando como referencia la encuesta utilizada para el trabajo de campo, se elaboró un instrumento basado en 37 preguntas, estructuradas en 5 bloques (posicionamiento del equipo de CI; estrategias, objetivos y actividades; procesos de evaluación; contexto empresarial; prioridades, problemas y retos a los que se enfrentan).

El tipo de muestreo del estudio fue no probabilístico por autoselección (Couper, 2000). Se remitió vía mail el link del cuestionario online a los socios de Dircom (1.022) para que lo cumplimentaran los profesionales que tuvieran responsabilidades en la gestión de la CI de su empresa. El envío se realizó en dos oleadas y la recolección de los datos tuvo lugar entre el 22 de febrero de 2018 y el 22 de marzo del mismo año. El tiempo necesario para la cumplimentación era de 25 minutos.

El 11,5% de los profesionales asociados a Dircom respondió el cuestionario (118), y se obtuvo un nivel de confianza: 95%; error muestral 8,5%;  $p=q=0,5$ .

### 2.2. Participantes

La muestra la integran 118 profesionales responsables de la gestión de CI en sus empresas; el 60,2% de ellos eran mujeres y el 39,8% hombres. En cuanto a la edad, la mayoría (68,7%) se sitúa en la franja entre 41 y 50, seguido de un 17% que tiene entre 31 y 40 años. Los mayores de 60 años representan el 5,9% y los menores de 30, el 5,9%.

Todos los participantes poseen titulación universitaria, siendo las más habituales: periodismo (52,5%), publicidad y relaciones públicas (22,9%), económicas y empresariales (10,2%) y derecho (6,8%). El 84,7% de ellos completa su formación con estudios de posgrado en comunicación corporativa (47,4%), marketing y dirección comercial (15,3%), redes sociales (8,5%), MBA (6,8%) y RRHH (6,8%).

Las empresas de los participantes eran el 45,8% multinacionales y el 54,2% nacionales. En cuanto al tamaño, el 72% son grandes empresas (más de 250 empleados); el 9,3% medianas (de 51 a 250); el 10,2% pequeñas (de 11 a 50) y el 8,5% microempresas (de 1 a 10). Los principales sectores de actividad de las empresas a las que pertenecen los participantes son: consultoría (11,9%), educación (11%), salud (8,5%), alimentación (7,6%), administraciones públicas (AAPP) (7,6%), servicios financieros (6,8%), tecnología (5,9%), infraestructura, transporte y logística (5,1%), automoción (5,1%), organizaciones no gubernamentales (ONGs) (4,2%), tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (4,2%), y otros sectores (22%).

### 2.3. Variables

De las 37 preguntas que contenía el cuestionario que han cumplimentado los participantes en esta investigación se han considerado:

a) por una parte, como variables dependientes:

- Contexto empresarial. Recoge la evaluación que los participantes han realizado en una escala Likert de 1 a 5 (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo) al ítem "¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa?" en el que se presentaban 12 afirmaciones sobre el entorno de la empresa.
- Objetivos de la CI. Recoge la evaluación que los participantes han realizado en una escala Likert de 1 a 5 (1 = bajo a 5 = alto) al ítem "En su empresa, ¿qué nivel de implicación tiene la CI con los siguientes objetivos?" en el que se plantean 17 posibles objetivos de la CI de la empresa.
- Ejes estratégicos y/o focos en los que se centra la CI. Recoge las respuestas de los participantes al ítem "¿Cuál de las siguientes palabras representa mejor las iniciativas de la CI en su empresa?", en el que se les presentaban 16 términos y los participantes tenían que señalar un máximo de cinco de ellos.
- Herramientas de CI. Por un lado, recoge la evaluación que los participantes han

realizado en una escala Likert de 1 a 5 (1 = nada importante a 5 = muy importante) al ítem “¿Cómo de importantes son estas herramientas para alcanzar sus objetivos de CI?” en el que se presentaban 12 herramientas de las que puede disponer la empresa. Por otro lado, se recoge la respuesta de los participantes al ítem “¿Cuál de las siguientes definiciones describe mejor su uso actual de las herramientas de comunicación interna de su empresa?” en el que habían de elegir uno de los cuatro niveles de implantación de las herramientas de CI.

b) por otra parte, como variables independientes:

- Las características estructurales de las empresas. Se ha tenido en cuenta: la implantación territorial de la empresa (nacional o multinacional) y el tamaño de la empresa (microempresa/pequeña, mediana y grande).
- Las características estructurales de los departamentos de CI. Se ha tenido en cuenta: la existencia de departamento específico de CI (sí/no), si el departamento de CI se apoya en consultoras externas (sí/no).
- La efectividad autopercebida de los equipos de CI. Este criterio se ha definido a partir del ítem “¿Cómo de efectiva es su estrategia de comunicación interna para ayudar a alcanzar sus objetivos empresariales?” que se evaluaba en el cuestionario con una escala Likert de 1 a 5 (1 = nada efectiva a 5 = muy efectiva). Con los resultados, las empresas de los participantes se han clasificado en dos grupos según la efectividad autopercebida: empresas con equipos de CI de efectividad alta (con valores de 4 o 5) y empresas con equipos de CI de efectividad media-baja (con valores de 1 a 3). Según este criterio, el 50% de las empresas de los participantes tiene una efectividad alta y el otro 50% una efectividad media-baja.

## 2.4. Análisis de datos

En primer lugar, para dar contestación a las preguntas de investigación, se ha realizado un análisis descriptivo de las características de las empresas y su contexto empresarial; así como de los objetivos, de los ejes estratégicos y de las herramientas que emplean los equipos de CI en las empresas analizadas.

Posteriormente, para profundizar en los resultados, se han trabajado los datos obtenidos en función de las características estructurales y de la efectividad percibida por los equipos. Para estudiar las diferencias entre empresas y departamentos según sus características estructurales de manera transversal: se ha aplicado la prueba *t* de Student para muestras independientes, ANOVAs de un factor o la prueba chi-cuadrado a las variables de estudio según el tipo de medida de la variable y el número de grupos de comparación. Para analizar si hay diferencias entre los equipos de CI de las empresas según su nivel de efectividad, se ha aplicado la prueba *t* de Student para muestras independientes y la prueba chi-cuadrado según el tipo de medida de la variable.

El valor de significación establecido es  $<.05$ .

El análisis de los datos se ha realizado con el paquete estadístico SPSS, versión 21.0.

## 3. Resultados

### 3.1. Características y contexto empresarial de los departamentos de CI

Los datos revelan que el 85.6% de las empresas participantes cuentan con una persona o departamento concreto que se dedica a la CI. En el 62.7% de las empresas se realiza una gestión de la CI centralizada (el equipo central de CI define estrategias y contenidos corporativos y los locales las adaptan), en el 25.4% coordinada (el equipo central actúa como referencia para los locales) y el 11.9% descentralizada (cada equipo local tiene su director de CI que define estrategia y contenidos).

Respecto a los miembros de los equipos de CI, en el 35.6% de las empresas están integrados por una persona, en el 42.4% hay de dos a tres y en el 22% cuatro o más. Por otro lado, se observa que en un 39.0% de los casos el departamento de CI cuenta con el apoyo de agencias y consultoras externas. Asimismo, es importante mencionar que el 58.5% de las empresas que conforman la muestra asigna a la CI presupuesto propio para gestionar su funcionamiento.

La determinación de objetivos de la CI en las empresas es en el 74.4% de los casos una función asignada a un departamento concreto y en el 25.6% se establecen entre varios de ellos. Los departamentos a los que se asigna esa misión son mayoritariamente, en un 55.1%, los departamentos de comunicación corporativa. En un 35.6% de los casos los objetivos son fijados por la dirección general y en un 22.0% dependen de recursos humanos. De manera específica, los objetivos se definen en un 18.6% por los departamentos de comunicación interna, y tan solo en un 6.8% de los casos recae sobre el departamento de marketing.

Al analizar el contexto empresarial en el que se encuentran las empresas, los encuestados muestran mayor conformidad y coincidencia en afirmar que la CI es un aspecto relevante en sus empresas. A pesar de ello, los profesionales creen que no se invierte lo suficiente en este departamento (Tabla 1). Por otro lado, aunque los participantes en la investigación están bastante de acuerdo con que la comunicación interna y la externa están perfectamente integradas, en este aspecto es en el que hay mayor dispersión en las respuestas (DT=1.28).

**Tabla 1. Evaluación del contexto empresarial**

	Media	DT
Los canales de CI son muy importantes	3.85	1.18
Los empleados se sienten orgullosos de trabajar para su empresa	3.82	.94
La comunicación interna y la externa están perfectamente integradas	3.81	1.28
Los empleados tienen fácil acceso a información clave para poder desempeñar su trabajo adecuadamente	3.80	1.10
Los empleados disponen de todas las facilidades para comunicarse directamente con sus jefes	3.57	1.20
Los empleados entienden a la perfección los objetivos y valores de la empresa	3.47	1.15
Los empleados ven la relación entre sus trabajos y los objetivos de la empresa	3.45	1.08
Los jefes de cada equipo entienden que la comunicación es imprescindible para desempeñar su rol	3.35	1.18
Los directivos tienen en cuenta el aspecto de la comunicación en cada una de sus decisiones y acciones	2.99	1.16
Los empleados están involucrados en la toma de decisiones que les afectan directamente	2.94	1.09
Los empleados participan activamente en las redes y son guardianes relevantes para la empresa	2.56	1.15
La empresa invierte lo suficiente en CI	2.41	1.13

Nota: 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Estudiando el contexto empresarial en que actúan los participantes según las características de sus empresas, los datos indican que en las multinacionales están más de acuerdo en considerar que "La comunicación interna y externa están perfectamente integradas" (4.33 frente a 3.38) ( $t(105.107) = -4.529$ ;  $p < .001$ ;  $d = 0.80$ ), con que "Los empleados entienden a la perfección los objetivos y valores de la empresa" (3.70 frente a 3.28) ( $t(116) = -2.009$ ;  $p = .009$ ;  $d = 0.47$ ) y con que "Los empleados ven la relación entre sus trabajos y los objetivos de la empresa" (3.74 frente a 3.20) ( $t(110.328) = -2.877$ ;  $p = .005$ ;  $d = 0.52$ ).

Se han detectado diferencias en la consideración de que "Los canales de CI son muy importantes" ( $F(2,115) = 4.913$ ;  $p = .009$ ;  $\eta^2 = .08$ ); en concreto, en las empresas medianas se está menos de acuerdo que en las grandes (2.82 frente a 3.95;  $p = .007$ ) y que en las pequeñas (2.82 frente a 3.95;  $p = .025$ ).

Por su parte, según las características estructurales de sus departamentos, las entidades con departamento de CI están más de acuerdo con que "Los empleados se sienten orgullosos de trabajar para su empresa" (3.92 frente a 3.24) ( $t(116) = -2.868$ ;  $p = .005$ ;  $d = 0.75$ ), con que " Los empleados tienen fácil acceso a información clave para poder desempeñar su trabajo adecuadamente" (3.92 frente a 3.06) ( $t(116) = -3.102$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.81$ ), con que "La comunicación interna y externa están perfectamente integradas" (4.06 frente a 2.35) ( $t(17.872) = -3.956$ ;  $p = .001$ ;  $d = 1.51$ ), con que "Los jefes de cada equipo entienden que la comunicación es imprescindible para desempeñar su rol" (3.45 frente a 2.76) ( $t(116) = -2.239$ ;  $p = .027$ ;  $d = 0.60$ ) y con que "Los empleados entienden a la perfección los objetivos y valores de la empresa" (3.62 frente a 2.59) ( $t(116) = -3.598$ ;  $p < .001$ ;  $d = 0.94$ ). Atendiendo a la efectividad autopercebida, la valoración del contexto empresarial es más elevada en todos los aspectos evaluados en las empresas con alta efectividad del departamento de CI (Tabla 2).

**Tabla 2. Estadísticos descriptivos y pruebas t de la valoración del contexto empresarial según el nivel de efectividad\*\* que alcanzan los departamentos de CI**

	Efectividad alta		Efectividad media-baja		t	p
	n	M (DT)	n	M (DT)		
La comunicación interna y externa bien integradas	59	4.44 (0.79)	59	3.19 (1.37)	6.083	.000*
Los canales de CI son muy importantes	59	4.34 (0.76)	59	3.36 (1.32)	4.954	.000*
Empleados con fácil acceso a información clave	59	4.19 (0.86)	59	3.41 (1.18)	4.109	.000*
Empleados orgullosos de trabajar en su empresa	59	4.17 (0.79)	59	3.47 (0.95)	4.309	.000*
Los empleados ven la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa	59	4.05 (0.78)	59	2.85 (1.00)	7.320	.000*
Los empleados tienen todas las facilidades para comunicarse directamente con sus jefes	59	4.02 (0.90)	59	3.12 (1.30)	4.362	.000*
Los empleados entienden a la perfección los objetivos y valores de la empresa	59	3.95 (0.90)	59	3.00 (1.19)	4.891	.000*
Los jefes de equipo saben que la comunicación es imprescindible para desempeñar su rol	59	3.88 (0.95)	59	2.81 (1.15)	5.497	.000*
Los directivos tienen en cuenta la comunicación en cada una de sus decisiones y acciones	59	3.46 (0.95)	59	2.53 (1.17)	4.758	.000*
Los empleados están involucrados en la toma de decisiones que les afectan directamente	59	3.44 (0.93)	59	2.44 (1.01)	5.601	.000*
La empresa invierte lo suficiente en CI	59	2.92 (0.99)	59	1.90 (1.03)	5.477	.000*
Los empleados participan activamente en las redes y son guardianes relevantes para la empresa	59	2.92 (1.10)	59	2.20 (1.10)	3.518	.001*

\*p < .05

\*\*Efectividad alta: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es de 4 y 5. Efectividad media-baja: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es entre 1 y 3.

### 3.2 Identificación de los objetivos de CI que las organizaciones establecen

Los objetivos que mayoritariamente abordan los departamentos de CI son los relacionados con la difusión de la idiosincrasia de las empresas y la afección de los empleados. Los objetivos con menor prioridad son los de carácter económico (Figura 1).

**Figura 1. Nivel medio de implicación de los departamentos de CI en los objetivos**



Nota: 1 = bajo a 5 = alto.

Fuente: Elaboración propia

Considerando las características estructurales de análisis, se han detectado diferencias estadísticamente significativas según el ámbito territorial en el que opera la empresa. Así, las empresas multinacionales están más implicadas en "Promover y divulgar la cultura de la empresa" (4.52 frente a 3.91) ( $t(101.418) = -3.123$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.55$ ), en "Mejorar la motivación y la implicación de los empleados" (4.63 frente a 3.83) ( $t(96.920) = -4.381$ ;  $p < .001$ ;  $d = 0.77$ ), en la "Comunicación de estrategias y objetivos" (4.31 frente a 3.77) ( $t(105.902) = -2.709$ ;  $p = .008$ ;  $d = 0.47$ ), en "Apoyar cambios en la empresa" (4.24 frente a 3.61) ( $t(110.016) = -3.204$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.57$ ), en "Reforzar el orgullo de pertenencia" (4.59 frente a 3.78) ( $t(102.190) = -3.837$ ;  $p < .001$ ;  $d = 0.68$ ) y en el "Conocimiento corporativo" (4.52 frente a 3.91) ( $t(99.557) = -3.152$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.55$ ).

También encontramos diferencias estadísticamente significativas según el tamaño de la empresa: las empresas pequeñas están más implicadas en el aumento de la satisfacción del cliente (3.77 frente a 2.94;  $p = .032$ ) y de las ventas (3.77 frente a 2.59;  $p = .032$ ).

Por otro lado, las empresas que trabajan con agencias externas están más implicadas que las que gestionan íntegramente su CI en "Promover y divulgar la cultura de la empresa" (4.50 frente a 3.99) ( $t(115.706) = -2.688$ ;  $p = .008$ ;  $d = 0.45$ ), en "Mejorar la motivación y la implicación de los empleados" (4.48 frente a 4.01) ( $t(115.965) = -2.483$ ;  $p = .014$ ;  $d = 0.43$ ), en "Ayudar a la digitalización de la empresa" (3.72 frente a 3.11) ( $t(116) = -2.520$ ;  $p = .013$ ;  $d = 0.48$ ), y en "Reforzar el orgullo de pertenencia" (4.43 frente a 3.97) ( $t(115.984) = -2.162$ ;  $p = .033$ ;  $d = 0.37$ ).

Las empresas que cuentan con una persona o departamento específico de CI están más implicadas en los objetivos de "Promover y divulgar la cultura de la empresa" (4.43 frente a 2.76) ( $t(17.336) = -4.000$ ;  $p = .001$ ;  $d = 1.69$ ), en "Mejorar la motivación y la implicación de los empleados" (4.40 frente a 3.00) ( $t(17.337) = -3.327$ ;  $p = .004$ ;  $d = 1.40$ ), en la "Comunicación de estrategias y objetivos" (4.24 frente a 2.71) ( $t(17.663) = -3.735$ ;  $p = .002$ ;  $d = 1.47$ ), en "Apoyar cambios en la empresa" (4.07 frente a 2.88) ( $t(17.912) = -2.944$ ;  $p = .009$ ;  $d = 1.12$ ), en "Facilitar transacciones de negocios" (2.80 frente a 1.94) ( $t(116) = -2.689$ ;  $p = .008$ ;  $d = 0.70$ ), en "Ayudar en la digitalización de la empresa" (3.52 frente a 2.29) ( $t(116) = -3.803$ ;  $p < .001$ ;  $d = 1.00$ ), en "Estimular y promover la creación y la creatividad" (3.40 frente a 2.35) ( $t(19.415) = -2.662$ ;  $p = .015$ ;  $d = 0.84$ ), en "Fomentar el *networking*" (3.18 frente a 2.41) ( $t(116) = -2.316$ ;  $p = .022$ ;  $d = 0.61$ ), en "Reforzar el orgullo de pertenencia" (4.40 frente a 2.71) ( $t(17.479) = -3.726$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.87$ ), en el "Conocimiento corporativo" (4.39 frente a 3.00) ( $t(17.295) = -3.170$ ;  $p = .005$ ;  $d = 1.35$ ), en "Apoyar las ventajas competitivas" (3.34 frente a 2.35) ( $t(116) = -2.813$ ;  $p = .006$ ;  $d = 0.74$ ) y en "Mejorar las relaciones entre empleados" (3.76 frente a 2.76) ( $t(116) = -3.227$ ;  $p = .002$ ;  $d = 0.85$ ).

Los resultados en función de la autopercepción de efectividad indican que los departamentos de CI que son más efectivos están más implicados en todos los objetivos de la empresa (Tabla 3).



**Tabla 3. Estadísticos descriptivos y pruebas t del nivel de implicación de la CI en los objetivos según el nivel de efectividad\*\* que alcanzan los departamentos de CI**

	Efectividad alta		Efectividad media-baja		t	p
	n	M (DT)	n	M (DT)		
Reforzar el orgullo de pertenencia	59	4.71 (0.70)	59	3.59 (1.44)	5.373	.000*
Promover y divulgar cultura de la empresa	59	4.69 (0.62)	59	3.68 (1.32)	5.355	.000*
Mejorar motivación e implicación de empleados	59	4.69 (0.62)	59	3.69 (1.26)	5.455	.000*
Comunicación de estrategias y objetivos	59	4.68 (0.65)	59	3.36 (1.20)	7.428	.000*
Conocimiento corporativo	59	4.64 (0.76)	59	3.73 (1.27)	5.474	.000*
Apoyar cambios en la empresa	59	4.56 (0.65)	59	3.24 (1.15)	7.687	.000*
Mejorar relaciones entre empleados	59	4.15 (0.89)	59	3.08 (1.29)	5.238	.000*
Apoyar las ventajas competitivas	59	3.95 (1.09)	59	2.44 (1.21)	7.125	.000*
Ayudar en la digitalización de la empresa	59	3.92 (1.01)	59	2.78 (1.33)	5.240	.000*
Comunicar procedimientos operacionales	59	3.81 (1.15)	59	2.73 (1.23)	4.946	.000*
Estimular y promover innovación y creatividad	59	3.75 (1.17)	59	2.75 (1.24)	4.508	.000*
Aumentar la eficiencia empresarial	59	3.73 (1.14)	59	2.58 (1.28)	5.170	.000*
Fomentar <i>networking</i>	59	3.51 (1.09)	59	2.63 (1.33)	3.948	.000*
Incrementar la satisfacción del cliente	59	3.47 (1.26)	59	2.76 (1.38)	2.920	.004*
Reducir costes y aumentar productividad	59	3.41 (1.21)	59	2.49 (1.22)	4.095	.000*
Incremento de las ventas	59	3.22 (1.20)	59	2.46 (1.30)	3.300	.001*
Facilitar transacciones de negocios	59	3.22 (1.15)	59	2.14 (1.12)	5.198	.000*
Promedio	59	4.01 (.647)	59	2.95 (0.931)	7.174	.000*

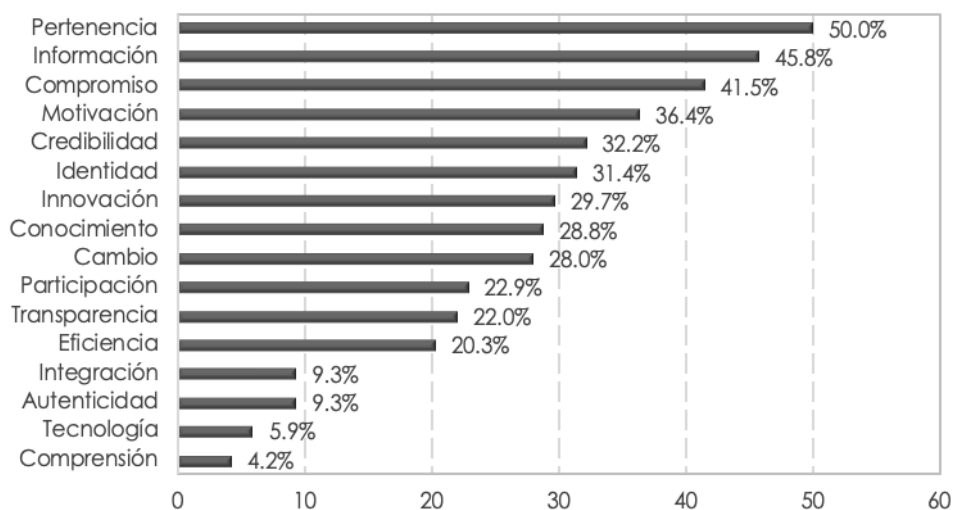
\*p < .05

\*\*Efectividad alta: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es de 4 y 5.  
Efectividad media-baja: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es entre 1 y 3.

### 3.3. Ejes estratégicos y/o focos en los que se centra la CI

Con la finalidad de extraer los valores y conceptos en torno a los que se plantean las estrategias de CI se les ha pedido a los participantes en la encuesta que identifiquen, entre 16 palabras, cuáles son aquellas (como máximo cinco) que mejor representan los ejes estratégicos de las iniciativas de CI que se desarrollan en sus empresas. De los términos propuestos, el 66.1% se ha identificado con cinco de ellos: "pertenencia", "información", "compromiso", "motivación" y "credibilidad". Por el contrario, las palabras con las que menos identifican las actuaciones de CI que desarrollan en sus empresas son "integración", "autenticidad", "tecnología" y "comprensión" (Figura 2).

**Figura 2. Términos que identifican las iniciativas de CI de las empresas**



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuentas las características estructurales analizadas, las multinacionales se identifican con las palabras "Cambio" (40.7% frente al 17.2%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 8.065; p = .005; \text{Phi} = -.261$ ) y "Transparencia" (33.3% frente al 12.5%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 7.400; p = .007; \text{Phi} = -.250$ ).

Por otro lado, el término "Información" es identificativo para el 36.4% de las pequeñas, para el 90.9% de las medianas y para el 42.4% de las grandes empresas ( $\chi^2 (2, N = 118) = 10.214; p = .005; \text{VCramer} = .294$ ). También se observa que las empresas que trabajan con consultoras externas se identifican más con la palabra "Cambio" (43.5% frente al 18.1%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 9.005; p = .003; \text{Phi} = .276$ ).

Por otro lado, se ha detectado que las empresas que trabajan con agencias externas, se identifican más con la palabra "Cambio" (43.5% frente al 18.1%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 9.005; p = .003; \text{Phi} = .276$ ).

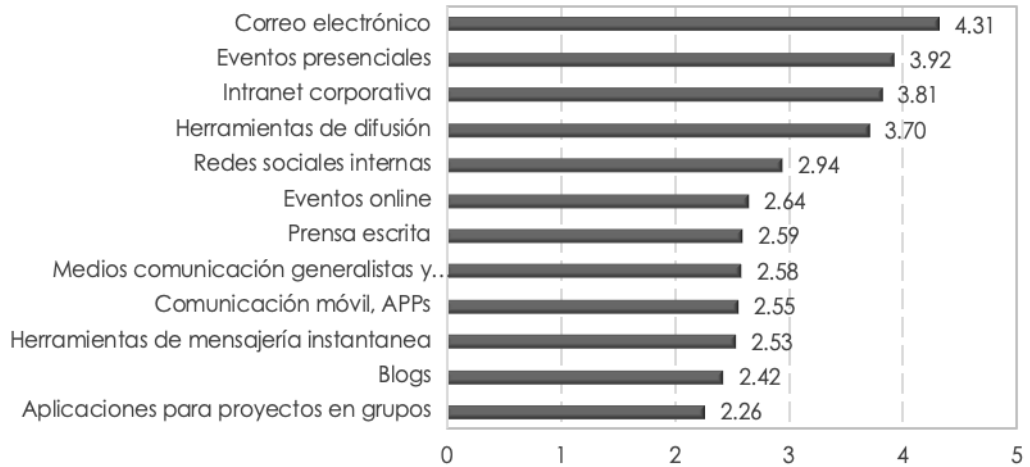
No hay diferencias en la identificación de las empresas con los términos en función de si existe o no departamento de CI.

Los resultados en función de la autopercepción de efectividad indican que las empresas en las que el departamento es altamente efectivo, éstas se identifican más con las palabras "credibilidad" (42.4% frente al 22%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 5.589; p = .018; \text{Phi} = -.218$ ) y "participación" (32.2% frente al 13.6%) ( $\chi^2 (1, N = 118) = 5.811; p = .016; \text{Phi} = -.222$ ) que aquellas en las que la efectividad del departamento de CI es media-baja.

### 3.4 Herramientas más utilizadas en CI

Se observa que los equipos recurren principalmente al correo electrónico y a las herramientas TIC (intranet corporativa, redes sociales internas, etc.) como las principales herramientas para alcanzar sus objetivos de comunicación interna. No obstante, los datos indican que también utilizan otras tradicionales, y aparecen de manera destacada los eventos presenciales (Figura 3).

**Figura 3. Importancia de las herramientas utilizadas por la CI para alcanzar objetivos**



\*Nota: 1 = Nada importante a 5 = Muy importante.

Fuente: Elaboración propia

La integración de herramientas en las empresas como canales propios de CI se está consolidando en la mayoría de ellas, aunque aún hay algunas entidades en las que no tienen implantando ningún canal ni plantean tenerlo (Figura 4).

**Figura 4. Implantación de las herramientas de comunicación en las empresas**



- Varios canales de comunicación ya están implantados y un gran número de empleados hacen uso de ellos
- Existen un par de canales de comunicación, pero solo los usan menos de la mitad de los empleados
- No tiene ningún canal de comunicación interno y no se plantea tenerlo
- Todavía no se han implantado canales de comunicación, pero hay un plan para implantarlos en los próximos 12 meses
- Otros

Fuente: Elaboración propia

En función de las características estructurales, los datos revelan que las empresas nacionales utilizan más las aplicaciones (apps) para realizar proyectos (2.50 frente a 1.98) ( $t(115.773) = 2.382$ ;  $p = .019$ ;  $d = 0.43$ ) y las herramientas de mensajería instantánea (2.84 frente a 2.17) ( $t(115.858) = 2.660$ ;  $p = .009$ ;  $d = 0.48$ ) y usan menos las herramientas de difusión " (3.47 frente a 3.98) ( $t(115.119) = -2.123$ ;  $p = .036$ ;  $d = 0.38$ ). Además, se ha detectado que en las multinacionales es más frecuente la existencia de más canales y es más frecuente que los empleados los utilicen (88.5% frente al 60.7%) ( $\chi^2(1, N = 108) = 10.810$ ;  $p = .001$ ;  $\Phi = -.316$ ).

Por otro lado, los datos indican que las empresas grandes utilizan más la intranet corporativa (4.01 frente a 3.14;  $p = .003$ ) y las pequeñas utilizan más las aplicaciones para proyectos grupales (3.00 frente a 2.11;  $p = .006$ ) y las herramientas de mensajería (3.59 frente a 2.24;  $p < .001$ ). Además, en las empresas que tienen canales de comunicación se han detectado diferencias en la existencia y uso que realizan de los mismos. Mientras que en las pequeñas los tienen y usan el 63.2% de ellas y en las grandes el 82.3%, en el 70% de las medianas tienen algunos canales y los usan poco ( $\chi^2(2, N = 108) = 14.063$ ;  $p = .001$ ;  $V_{Cramer} = .361$ ).

Atendiendo a las características estructurales del departamento, se observa que las empresas con departamento de CI utilizan más los eventos online (2.72 frente a 2.12) ( $t(116) = -2.057$ ;  $p = .042$ ;  $d = 0.54$ ), la intranet corporativa (3.94 frente a 3.00) ( $t(116) = -3.294$ ;  $p = .001$ ;  $d = 0.86$ ), las redes sociales internas (3.06 frente a 2.24) ( $t(116) = -2.322$ ;  $p = .022$ ;  $d = 0.61$ ) y las herramientas de difusión (3.84 frente a 2.88) ( $t(116) = -2.778$ ;  $p = .006$ ;  $d = 0.73$ ).

Tal y como se refleja la tabla 4, en las empresas de efectividad alta se le da más importancia a las herramientas que disponen para alcanzar sus metas (excepto en las aplicaciones para proyectos en grupo y en las herramientas de mensajería instantánea). También se ha detectado en las empresas que tienen canales de comunicación que cuando los departamentos de CI tienen alta efectividad es más frecuente que se tengan más canales y los empleados hagan uso de ellos (86% frente al 60.8%) ( $\chi^2(1, N = 108) = 8.887$ ;  $p = .003$ ;  $\Phi = -.287$ ).

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos y pruebas *t* del nivel de las herramientas utilizadas en sus actividades según el nivel de efectividad\*\* que alcanzan los departamentos de CI**

	Efectividad alta		Efectividad media-baja		t	p
	n	M (DT)	n	M (DT)		
Correo electrónico	59	4,46 (0.70)	59	4,15 (0.93)	2.017	.046*
Herramientas de difusión (folletos, dípticos...)	59	4,25 (1.03)	59	3,15 (1.42)	4.819	.000*
Eventos presenciales	59	4,20 (0.85)	59	3,64 (1.13)	3.050	.003*
Intranet corporativa	59	4,14 (0.92)	59	3,47 (1.24)	3.296	.001*
Redes sociales internas	59	3,24 (1.30)	59	2,64 (1.40)	2.382	.019*
Comunicación móvil Apps	59	3,03 (1.26)	59	2,07 (1.23)	4.216	.000*
Prensa escrita	59	2,92 (1.45)	59	2,27 (1.22)	2.611	.010*
Eventos online	59	2,86 (1.06)	59	2,41 (1.18)	2.222	.028*
MMCC generalistas y especializados	59	2,86 (1.18)	59	2,31 (1.24)	2.514	.013*
Blogs	59	2,76 (1.38)	59	2,07 (1.24)	2.872	.005*
Herramientas mensajería instantánea	59	2,76 (1.41)	59	2,31 (1.44)	1.746	.084
Aplicaciones proyectos grupales	59	2,39 (1.22)	59	2,14 (1.22)	1.131	.260
Promedio	59	3,32 (0.64)	59	2,72 (0.62)	5.199	.000*

\* $p < .05$

\*\*Efectividad alta: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es de 4 y 5. Efectividad media-baja: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es entre 1 y 3.

### 3. Discusión

La presente investigación corrobora la importancia que las empresas atribuyen a la comunicación interna (Adecec, 2019; Dircom, 2018; ASCAI y FEIEA, 2018), siendo considerada como un aspecto relevante para ellas. Sin embargo, a pesar de estos datos, el estudio aporta resultados incoherentes entre estas percepciones y las actuaciones llevadas a cabo por las empresas. Los profesionales participantes en la encuesta consideran que en sus empresas el papel de la CI es muy importante, aunque creen que no invierten lo suficiente ( $M = 2.41$ ;  $DT = 1.13$ ) y que la comunicación interna y externa no siempre están integradas ( $M = 3.81$ ;  $DT = 1.28$ ). Por otro lado, los datos también confirman que, pese a considerarla prioritaria, los departamentos de CI son muy reducidos y solo el 61% de las empresas encuestadas elabora un plan estratégico específico para gestionar la CI. Además, se observa que es más habitual que tengan un plan estratégico de CI las entidades multinacionales, las de mayor tamaño, las que se apoyan en consultoras externas y las que disponen de presupuesto específico para desarrollar esa actividad.

Los resultados también muestran que las empresas españolas, al igual que las europeas (ASCAI y FEIEA, 2018) suelen atribuir la determinación de los objetivos de CI a departamentos en los que está implicada la alta dirección. Esta condición, es considerada indispensable para que la CI sea efectiva (Aced, Arocas y Miquel, 2021; Miquel-Segarra y Aced, 2019a; Cuenca y Verazzi, 2018; Ingelmo, Navarro y Sanz, 2018; Tkalac Verčič y Pološki Vokič, 2017; Walden, Jung y Westerman, 2017). Sin embargo, los resultados también revelan que en los departamentos de comunicación existe una dedicación prioritaria a aspectos tácticos y técnicos, como la elaboración de contenidos frente a la planificación estratégica, aunque la alta DT= 19.2 indica una clara dispersión de datos entre unas empresas y otras. Por el contrario, a la definición estratégica, entendida en este estudio como la identificación de los objetivos, el control de los problemas y expectativas de los empleados, el análisis de dirección y otros departamentos, se le dedica menos tiempo. Estos datos evidencian la idea de investigaciones y estudios anteriores que cuestionan el carácter estratégico de la comunicación (Volk, et al., 2017; CIPR Inside, 2017).

Los resultados también desvelan que los principales objetivos que se fijan las empresas españolas en los planes de CI son transmitir la idiosincrasia de la empresa y fomentar el engagement de los empleados. No aparecen entre los principales objetivos aquellos que se alinean directamente con la estrategia empresarial, como si lo hacen los responsables de CI en Europa, destacando entre sus objetivos el de "promover y compartir la cultura e identidad de la empresa y comunicar estrategia de negocio, objetivos y desempeño" (ASCAI y FEIEA, 2018). Resultados similares sí se dan en el caso de las empresas multinacionales analizadas, en las que se apoyan en consultoras y en las que poseen su propio departamento de CI. Tampoco se percibe una implicación muy alta de los departamentos de CI en colaborar en la digitalización de las empresas. En consonancia con sus objetivos, los responsables de CI de la presente investigación, identifican sus ejes estratégicos principalmente con los términos de "pertenencia", "información", "compromiso", "motivación" y "credibilidad". Con los datos más bajos encontramos la utilización de términos como "tecnología" y "comprensión".

Otra contribución del estudio hace referencia a las herramientas a las que recurren los departamentos de CI para alcanzar sus objetivos. Al igual que se desprende de la investigación realizada por Sánchez-Gómez (2016), la herramienta más utilizada es el correo electrónico considerado como una herramienta que, pese a su posibilidad bidireccional, se emplea a menudo como un canal unidireccional que no favorece el diálogo, incumpliendo así con la primera condición de una CI eficaz (Grunig, 1992; Grunig, Grunig y Dozier, 2002). Así mismo se constata que también utilizan herramientas TIC (intranet corporativa, redes sociales internas, etc.) junto a medios tradicionales como los eventos presenciales. Cabe destacar que es habitual que las empresas tengan implantados canales propios de comunicación interna, pero esto se da sobre todo en el caso de las multinacionales y grandes empresas analizadas.

Finalmente, se observa que los departamentos que se autoperceben con una efectividad más alta realizan una mejor valoración de todos los aspectos de su contexto empresarial y tienen una mayor implicación con todos los objetivos de la empresa. Además, es más frecuente que las empresas más efectivas que han formado parte de la muestra, cuenten con un departamento de CI que define sus objetivos junto con el departamento de comunicación corporativa o dirección general, tengan definido un plan estratégico de CI.

La principal limitación del presente estudio reside en el carácter cuantitativo de los resultados, ya que no permiten analizar las motivaciones o el contexto concreto que ha propiciado la toma de decisiones estratégicas. Por ello, para futuras investigaciones sería interesante plantear un análisis cualitativo basado en entrevistas o focus group que permitan comprender con más detalle aspectos como la vinculación y alineación de los objetivos de CI con los corporativos, la justificación de la elección de canales seleccionados, la relación de los departamentos con las consultoras y agencias externas o las principales carencias detectadas por los profesionales que desarrollan su trabajo en el entorno de la CI. Por otro lado, para tener una aproximación global y representativa de la situación en España, sería conveniente ampliar el estudio a una muestra más amplia que recogiera la realidad del tejido empresarial y no limitar el estudio a las empresas pertenecientes a Dircom y/o que cuentan con un departamento de comunicación.

Por último, cabe destacar que esta investigación se realizó antes de que estallara la crisis por COVID-19. Esta pandemia sanitaria ha impactado en la sociedad a todos los niveles, y ha supuesto un antes y un después para la comunicación interna (Costa-Sánchez y López-García, 2020). No obstante, conocer los resultados de este estudio pre-pandemia es también relevante porque abre la puerta a realizar comparativas con la práctica y enfoque de la comunicación interna en un contexto pos-COVID, para analizar así su evolución desde un punto de vista estratégico.

#### 4. Conclusiones

Las principales conclusiones que aporta la presente investigación giran en torno a las diferencias existentes entre el posicionamiento profesional que se le atribuye a la comunicación interna y la realidad existente en las empresas. A pesar de que la literatura científica y los informes profesionales consideran a la comunicación interna como un elemento estratégico, de manera global, las empresas españolas que han intervenido en la investigación no siempre hacen un uso estratégico de la misma.

En las empresas españolas analizadas la comunicación interna y externa no se integran de manera sinérgica en la planificación estratégica, siendo más significativa la dedicación de recursos a la comunicación con los *stakeholders* externos. Asimismo, la dedicación prioritaria de los departamentos de comunicación interna o del personal responsable de esta área, se destina a tareas tácticas. Curiosamente, son las empresas de la muestra que colaboran con consultoras externas aquellas que más importancia y dedicación otorgan a la planificación estratégica. Estos datos evidencian la falta de recursos personales en las organizaciones que han formado parte del estudio, a la vez que, ponen en valor el trabajo desarrollado por las consultoras en el plano estratégico.

Además, pese a la importancia y el apoyo que los profesionales encuestados reconocen tener de la alta dirección a la hora de fijar los objetivos, los presupuestos y recursos que se asignan a la CI son insuficientes y evidencian la falta de compromiso real de las organizaciones.

Otra de las conclusiones hace referencia a las herramientas utilizadas por las empresas. Si bien es cierto que hay evidencias de que la digitalización ha potenciado el uso de herramientas TIC, las organizaciones de la muestra no consideran su uso como prioritario, y siguen utilizando mayoritariamente otras (mail, folletos y eventos) que no se caracterizan por la posibilidad de promover el diálogo y la interacción. Estos datos ponen de manifiesto la ausencia de objetivos vinculados a la escucha activa y la generación de diálogo entre los miembros de la organización.

Por último, cabe destacar que se observa una clara diferencia entre los resultados obtenidos de las empresas nacionales y las multinacionales que han formado parte de la muestra. Éstas últimas se autoevalúan como más eficientes y tanto sus objetivos como las herramientas o el contexto en el que se desarrollan, son claramente diferentes. Las empresas nacionales y/o de menor tamaño de la muestra, y que representan un elevado porcentaje de las empresas del tejido empresarial de España, priorizan la necesidad de satisfacer al cliente. Asimismo, manifiestan la falta de integración de la comunicación interna y externa, y son conscientes de la escasez de presupuesto destinado a CI.

#### 5. Contribución específica de cada persona autora

Contribuciones	Responsables
Concepción y diseño del trabajo	Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra
Búsqueda documental	Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra
Recogida de datos	Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra
Análisis e interpretación crítica de datos	Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra
Revisión y aprobación de versiones	Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra

#### 6. Referencias bibliográficas

[1] Aced, C.; Arocas, M. y Miquel, S. (2021). Manual de comunicación interna. Madrid, España: Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

[2] Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, Adecec. (2019). La Comunicación Interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio. <https://bit.ly/3pCslsk>

[3] Álvarez-Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y Palabra, 56, 1-8. <https://bit.ly/3fXTzf2>

[4] Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de CI a los objetivos de la organización. Palabra clave, 14(1), 11-30. <https://bit.ly/3fWXLf0>

[5] Apirian, G. & Lepis, M. (2017). The Ultimate Guide to Internal Communications Strategy. Irlanda: Poppulo. <https://bit.ly/35anlY1>

- [6] Argenti, P. A.; Howell, R. A. & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89. <https://bit.ly/3puCAUG>
- [7] ASCAI & FEIEA (2018). On the Wings of Corporate Strategy Current status and trends in internal communication in European companies. *European Internal Communication Research*. <https://bit.ly/3fZGP7A>
- [8] Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Madrid, España: Estudio de Comunicación.
- [9] Carretón, M. C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. A coruña: Netbiblo.
- [10] Castillo-Esparcia, A. y Álvarez-Nobell, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. London: McGraw Hill Education.
- [11] Castillo-Esparcia, A. y Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los *Communication Monitor*. *Communication Papers*, 7(15), 137-153. <https://doi.org/ggzv>
- [12] CIPR Inside (2017). Making it count. The strategic value and effectiveness of internal communication. <https://bit.ly/34VLCK6>
- [13] Costa-Sánchez, C. y López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/d96m>
- [14] Couper, M. P. (2000). Web surveys: The questionnaire Design Challenge. In *Proceedings of the 53rd session of the International Statistical Institute (ISI)*. <https://bit.ly/3w3C02J>
- [15] Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- [16] Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- [17] Dircom (2018). *El Estado de la Comunicación en España 2018*. <https://bit.ly/3welSLS>
- [18] Dolphin R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. <https://doi.org/c27psh>
- [19] *European Communication Monitor* (2019). Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. <https://bit.ly/3zbUbFy>
- [20] García-Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- [21] Garrido, F.J. (2017). *Comunicación Estratégica. Un Puente significativo para la creación de valor empresarial. Proyecto Comunicación Estratégica para el Siglo XXI*. <https://bit.ly/357rbkA>
- [22] Grunig, J. E. (1992). *Excellence in PR and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [23] Grunig, L. A.; Grunig, J. E. & Dozier, D. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [24] Grunig, J. E.; Grunig, L. A. & Dozier, D. M. (2006). The excellence theory. *Public relations theory II*, 21-62.
- [25] Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; Van Ruler, B.; Veřčíc, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/dgc74g>
- [26] Herranz de la Casa, J. M.; Tapia, A. y Lázaro, V. A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64). <https://doi.org/b2n8z3>
- [27] Holá, J. (2012). Internal Communication in The Small and Medium Sized Enterprises. *Ekonomika a management*, 1, 32-45. <https://bit.ly/353Vtd>

- [28] Hume, J. & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public relations review*, 40(2), 294-304. <https://doi.org/gg4z>
- [29] IC Kollektif (2017). Disrupting the Function of IC. A Global Perspective. <https://bit.ly/3503BpP>
- [30] Ingelmo, M.; Navarro, C. & Sanz, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422. <https://doi.org/fphs>
- [31] Latin American Communication Monitor (2019) Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. <https://bit.ly/3wawj3l>
- [32] Lee, Y. & Yue, C.A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46, 3. <https://doi.org/ghkn5q>
- [33] Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186. <https://doi.org/gg42>
- [34] Matilla, K. (2007). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.
- [35] Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Comunicación (vol. I): Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona, España: UOC.
- [36] Men, L. R. (2014). Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/gg43>
- [37] Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/bcbp>
- [38] Miquel-Segarra, S. y Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27. <https://doi.org/gg44>
- [39] Miquel-Segarra, S. y Aced, C. (2019a). Perfil de los responsables de comunicación interna en España. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. <https://doi.org/gg45>
- [40] Miquel-Segarra, S. y Aced-Toledano, C. (2019b). Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. *Profesional De La Información*, 28(5). <https://doi.org/gg4>
- [41] Nelli, R.P. (2018). *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. Ascai; European Association for Internal Communication. ISBN: 978 88 343 3641 0. <https://bit.ly/3v4jR3C>
- [42] North American Communication Monitor (2018). *North American Communication Monitor 2018 Tracking Trends*. <https://bit.ly/3pur2AY>
- [43] Omilion-Hodges, L. M. & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445. <https://doi.org/gg46>
- [44] Palencia-Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la Universidad española. *Revista Latina de comunicación social*, 63, 277-286. <https://doi.org/fvtztp>
- [45] Pereira, T., Portilla, I. y Rodríguez- Salcedo, N. (2019). Big data y Relaciones Públicas. Una revisión bibliográfica del estado de la cuestión. *Revista de Comunicación*, 18(1). <https://doi.org/d4v8>
- [46] Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Ariel.
- [47] Pérez, R.A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.



- [48] Puebla-Martínez, B. y Farfán J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, 22, 113-126.
- [49] Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/fztkfm>
- [50] Sánchez-Gómez, M. (2016). La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.
- [51] Simancas-González, E. y García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información (EPI)*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/gj8ckz>
- [52] Tapia, A.; Herranz de la Casa, J. M. y García-González, J. (2010). El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 10, 107-124. <https://bit.ly/2ScOAhI>
- [53] Tkalcic Verčič, A. & Pološki Vokič, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/gfx6hz>
- [54] Vercic, D. & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288. <https://doi.org/gg47>
- [55] Villafañe, J. (1999). *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- [56] VMA Group (2018). *The View. An in-depth look into communicating in an integrated world*. <https://bit.ly/2SiAHOU>
- [57] Volk S. C.; Berger K.; Zerfass A.; Bisswanger L.; Fetzer M. & Köhler K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication.
- [58] Walden, J.; Jung, E.H. & Westerman, C.Y.K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. <https://doi.org/f683>
- [59] Xifra, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales. Tercera edición revisada y ampliada*. Madrid: Editorial Tecnos.
- [60] Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Moreno, A.; Tench, R. & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD