ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Sugerencias de COMUNICACIÓN

Julio 2025

www.estudiodecomunicacion.com

LinkedIn

Sonia Díaz, Socia

El sector de eventos en España: crecimiento, innovación y desafíos

El sector de los eventos en España ha consolidado su recuperación y crecimiento en los últimos años, con cifras alentadoras y tendencias que apuntan a una transformación del sector, según revela el "Informe Estudio de Mercado 2025" del Grupo Eventoplus.

La integración de la IA, la diversificación de los tipos de eventos y la creciente inversión son indicadores positivos para la industria. No obstante, los costes y la rentabilidad siguen siendo una preocupación importante para los organizadores de eventos.

Buenas cifras

En 2024, el 76% de las agencias de eventos en España experimentó un aumento en su facturación en comparación con el año anterior, con un crecimiento promedio del 13%. Sin embargo, los presupuestos destinados a estas iniciativas por parte de las empresas sólo experimentaron un incremento del 3,8%. Esta aparente disparidad entre los datos de crecimiento del sector frente a una limitada subida de inversión sugiere un cambio en la manera en que las compañías gestionan sus recursos, buscando la optimización de costes y explorando soluciones innovadoras para maximizar el impacto de sus eventos sin incrementar el gasto. Esta tendencia también puede estar influenciada por la creciente digitalización y la incorporación de nuevas tecnologías en la planificación de eventos, lo que permite reducir costos operativos sin sacrificar calidad. Además, el informe destaca que los presupuestos para eventos ya no provienen exclusivamente de los departamentos de marketing o comunicación, sino que cada vez más áreas dentro de las empresas están destinando recursos a la organización de eventos, como recursos humanos, por ejemplo, para iniciativas internas, o departamentos comerciales para experiencias con clientes.

Este cambio estructural implica que el aumento en el número de eventos no siempre se refleje en un incremento global del presupuesto, ya que los fondos pueden estar fragmentados en distintas partidas dentro de la empresa. Muchas compañías están utilizando los eventos como complemento de otras acciones estratégicas, tanto internas como externas, lo que hace que el impacto financiero de estas iniciativas no siempre sea cuantificado de manera centralizada.

De cara a 2025, las perspectivas continúan siendo alentadoras, con un aumento previsto del 4,3% en la inversión en eventos. Este crecimiento, aunque moderado, apunta a una consolidación del sector, donde la innovación, la creatividad y la eficiencia presupuestaria jugarán un papel clave en la evolución del mercado.

El papel de la Inteligencia Artificial en los eventos

Uno de los aspectos más destacados del informe es el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la industria. Más del 80% de las agencias ya han incorporado herramientas basadas en IA en sus procesos creativos y productivos, lo que ha permitido mejorar la personalización de los eventos y la eficiencia en su planificación.

La IA se está utilizando en diversos ámbitos, desde la automatización de tareas logísticas hasta la generación de contenido y la segmentación de audiencias. Esto no solo reduce costes operativos, sino que también permite ofrecer experiencias más inmersivas y adaptadas a las necesidades del público.

Tendencias en la organización de eventos

Los eventos internos han ganado peso dentro de las estrategias empresariales, usándose para reforzar la cultura corporativa, mejorar la comunicación entre equipos y motivar a los empleados. Dentro de esta categoría se encuentran convenciones, reuniones estratégicas, formaciones y celebraciones internas, todas diseñadas para generar cohesión y sentido de pertenencia en la organización.

Por otro lado, **los eventos externos** siguen siendo una herramienta clave para las marcas en términos de marketing y relaciones públicas. Aquí se incluyen lanzamientos de productos, conferencias, ferias, *road shows* y experiencias para consumidor, que generan impacto y conectan con las audiencias.

Además, los eventos culturales, como espectáculos teatrales, musicales y conciertos, han ganado relevancia como herramientas de marketing experiencial. Cada vez más marcas están utilizando estos formatos para asociarse con valores artísticos y emocionales que refuercen su identidad y creen experiencias memorables para sus clientes y colaboradores.

El informe también destaca que **los eventos de formación y capacitación** han crecido con formatos más interactivos y personalizados para mejorar la experiencia del aprendizaje.

También **las experiencias inmersivas** han cobrado fuerza, integrando tecnologías como la realidad aumentada o la inteligencia artificial para mejorar la participación de los asistentes. En el sector comercial, los eventos de *networking* están evolucionando hacia formatos más dinámicos, con actividades gamificadas y sesiones de interacción más dirigidas.

Finalmente, **los eventos sostenibles** están marcando tendencia, con un enfoque en la reducción de la huella de carbono y la elección de proveedores responsables. Estos factores están redefiniendo la manera en que se diseñan y ejecutan los eventos, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado.

Además, **los eventos locales y *road shows*** han cobrado protagonismo, permitiendo a las marcas conectar con sus audiencias de manera más directa y cercana. Los congresos y convenciones siguen siendo fundamentales, pero con un enfoque renovado hacia la interacción digital y la sostenibilidad.

Otro tipo de **evento en auge es el de incentivo,** que busca motivar y fidelizar tanto a empleados como a clientes mediante experiencias exclusivas. Se está priorizando la personalización, ofreciendo actividades a medida que refuercen los valores de la marca y generen una conexión emocional más profunda.

Las empresas ya no solo buscan visibilidad o impacto, sino que los eventos se han convertido en una herramienta estratégica para fortalecer la cultura corporativa, fidelizar clientes y potenciar el *networking*.

Cada vez más compañías utilizan eventos internos para reforzar el sentido de pertenencia de sus empleados, mejorar la CI y alinear a sus equipos con los valores y objetivos de la organización. En el ámbito comercial, los eventos también desempeñan un papel crucial en la generación de nuevas oportunidades de negocio y la consolidación de relaciones con clientes y *partners* estratégicos.

En este contexto, el éxito de un evento no solo se mide en asistencia o repercusión mediática, sino en su capacidad para generar experiencias memorables, fortalecer vínculos y contribuir a los objetivos corporativos a largo plazo. Esta evolución en la función de los eventos requiere una planificación más estratégica y un mayor alineamiento con las prioridades de la empresa.

Desafíos: precios y rentabilidad

A pesar del crecimiento del sector, los profesionales de la industria enfrentan importantes desafíos. La inflación y el aumento de precios en servicios y espacios han generado preocupación en términos de rentabilidad, obligando a las empresas a replantear su estrategia de inversión en eventos.

Para optimizar costes sin reducir la calidad de las experiencias, muchas compañías han implementado medidas como la reducción de la duración de los eventos, la elección de espacios más pequeños y la planificación con mayor antelación para obtener mejores tarifas. Estas estrategias no solo permiten mantener el impacto de los eventos, sino que también facilitan una mayor sostenibilidad económica.

Como la diferenciación sigue siendo clave en el sector, en lugar de centrarse únicamente en el tamaño o la grandiosidad del evento, se apuesta por conceptos más personalizados y experienciales, logrando una conexión más auténtica con sus audiencias. Esta tendencia, combinada con la búsqueda de formatos híbridos e innovadores, está redefiniendo la manera en que se conciben y ejecutan los eventos. Además, la competencia en el sector sigue en aumento, lo que obliga a las agencias y proveedores a ofrecer propuestas más innovadoras y con un mayor valor añadido. ■

LinkedIn

Juan Francés, Socio

La defensa pública como apoyo a la jurídica

Jueces, fiscales, abogados encausados... todos leen los periódicos, ven los telediarios, escuchan los informativos de radio. La cobertura mediática puede influir significativamente en la percepción pública de un determinado caso y, en última instancia, en el resultado del proceso legal. En un entorno donde la información se difunde rápidamente, es crucial que las partes involucradas adopten estrategias de comunicación efectivas y bien planificadas.

Cada litigio es único y, por tanto, requiere de una estrategia de comunicación adaptada a las circunstancias específicas del mismo. Es esencial que los equipos legales y de comunicación trabajen en estrecha colaboración para desarrollar trabajos coordinados que permitan defender los intereses de sus clientes de forma coherente. Será importante adaptar el lenguaje jurídico a mensajes menos técnicos legalmente, que sean claros, fácilmente entendible por la opinión pública, pero que permitan defender los intereses del representado ante el juicio paralelo en los medios de comunicación. Además, es importante considerar el tono y el lenguaje utilizados en la comunicación. En situaciones de alta tensión, como los litigios mediáticos, un enfoque calmado y una actitud seria y profesional ayuda a mitigar la sensación de improvisación en la respuesta, así como a generar una importante sensación de credibilidad en la argumentación, tanto de cara a la opinión pública como a los propios periodistas.

En el contexto de los litigios, las filtraciones de información suponen un desafío significativo en la gestión de la comunicación. Estas filtraciones provienen de fuentes interesadas que buscan influir en la opinión pública o en el desarrollo del caso. Por ello, es vital que los equipos de comunicación trabajen con los legales para anticiparse y preparar mensajes que permitan una respuesta rápida y bien estructurada ante esas situaciones. La transparencia es clave, pero también lo es la prudencia. Es fundamental no proporcionar información que pueda ser utilizada en contra de la parte involucrada. En este sentido, contar con un portavoz designado que pueda manejar las comunicaciones de manera controlada y estratégica puede ser de gran ayuda.

Las fechas clave del proceso judicial son momentos críticos que pueden ser utilizados estratégicamente para informar sobre la evolución del caso. Cada audiencia, presentación de pruebas o decisión del juez puede ser una oportunidad para comunicar avances y mantener al público informado. Por tanto, es recomendable que los equipos de comunicación se preparen para cada uno de estos hitos, asegurándose de que la información sea precisa y esté alineada con la estrategia legal.

La gestión de la comunicación en casos litigiosos es un componente esencial del proceso que requiere una planificación y una ejecución cuidadosas. Desde la preparación ante filtraciones hasta el apalancamiento informativo en fechas clave, cada aspecto debe ser considerado para asegurar que la defensa mediática apoye efectivamente la defensa jurídica. ■

Top Comunicación & RR.PP.

Pablo Gonzalo, Socio

No hay liderazgo sin una comunicación consciente y enfocada

El liderazgo no está en el puesto; tampoco en la persona. El liderazgo es el reconocimiento diferencial que otros hacen sobre alguien, prestándole una atención y una credibilidad superiores a las que otorgan a los demás.

Si el liderazgo es un atributo que otros asignan (o no) sobre alguien, es porque aquellos perciben en este unos rasgos que le diferencian del resto y que les motivan esa especial atención.

El liderazgo real es una atribución fundamentada en percepciones.

Es interesante observar que la muy amplia y valiosa investigación sobre liderazgo que existe en el mundo del management se centra en identificar los rasgos de personalidad o de comportamiento que debe reunir o practicar un líder, según sus diferentes estilos y los retos a los que deba enfrentarse, obviando algo evidente: los rasgos que diferencian al líder nunca tendrán valor si no son percibidos como tales por aquellos a cuyo reconocimiento se aspira.

La clave del liderazgo no está solo en los rasgos o características del potencial líder; es imprescindible considerar las percepciones que este genera entre sus potenciales seguidores. No es cómo eres o cómo te comportas; sino cómo te reconocen.

No sé si el buen paño se vende incluso guardado en un arca, como propugnaba un viejo refrán; ahora bien, estoy convencido de que no habrá líder mientras este no salga del arca, se haga visible ante otros y evidencie ante sus potenciales seguidores aquellos rasgos que demande la situación a la que se enfrentan, despertando su interés y construyendo su crédito.

Soy un convencido radical del poder de la ejemplaridad y recuerdo a cada momento que los hechos hablan tan fuerte que impiden escuchar las palabras1. Sin embargo, tampoco olvido que no hay ejemplo si el hecho admirable que debiera provocarlo no es percibido por los demás; el poder de convicción de los hechos necesita que estos sean conocidos y valorados.

Por tanto, desde el reconocimiento al valor de toda la investigación sobre liderazgo en el ámbito organizacional -sobre el liderazgo político no tengo criterio ni ganas-, echo en falta que se destaque también la necesidad de toda persona que aspire al reconocimiento propio del liderazgo de disponer de una estrategia específica de comunicación con sus deseados seguidores.

Comunicación para que los rasgos que practica el líder y que este necesita que se reconozcan sean percibidos con mayor nitidez, coherencia y rapidez. Comunicación que ayude a que se construya pronto y firme ese liderazgo al que el comportamiento hace valedor.

No hay liderazgo sin una comunicación consciente y enfocada

Por tanto, cuando un directivo asume la dirección de un equipo, del tamaño que sea, debería...

1. Interrogarse sobre qué estilo de liderazgo es el que mejor puede ayudar al equipo para el logro de los resultados. No todos los contextos organizativos demandan las mismas formas de comprometer a las personas.

2. Identificar los recursos que su personalidad le ofrece para sustentar ese estilo, valorando las fortalezas y considerando las debilidades. No todas las personas actuamos con la misma comodidad ante situaciones que exigen más o menos control, delegación, inspiración, apoyo...

3. Configurar una estrategia de presencia y comportamiento ante el equipo, reforzada con las acciones de comunicación que sean precisas, para que esos rasgos de liderazgo que se consideran ajustados a las necesidades de la situación y del equipo sean rápida e inequívocamente percibidos por el equipo.

4. Mantenerse en una permanente actitud de escucha y observación sobre las reacciones del equipo -cambios en las percepciones y comportamientos- para realizar los ajustes que sean pertinentes.

Comportamientos de liderazgo ajustados a las necesidades de la situación -enfocados en resultados-, que sean coherentes con la personalidad del líder -la autenticidad facilita mucho la credibilidad-, que hagan crecer a los equipos -para que todos sientan que ganan o, al menos, que no pierden-... y todo ello orquestado con una estrategia de comportamiento y de comunicación coherentes y sostenidas en el tiempo.

Comportamientos y visibilización de estos. Solo hacer provocará que el reconocimiento por los colaboradores ocurra despacio y también de manera difusa: no olvidemos que todos los hechos son interpretables desde distintos puntos de vista. Comportamientos reforzados por comunicación permiten focalizar la percepción sobre los rasgos que deseamos, centrando su interpretación y acelerando su reconocimiento y eficacia.

En estos tiempos de ruido es conveniente aclarar que una comunicación incoherente con los comportamientos resultará muy pronto insostenible, generando además una desafección que trasciende a la persona farsante para afectar a la credibilidad global de la organización. Más allá de las valoraciones éticas y de gobernanza, la falta de autenticidad, máxime si se llega a la mentira, nunca es una buena estrategia; es un error con consecuencias casi siempre más graves de las sospechadas.

Demandar una “estrategia” de comunicación para acelerar y perfilar con más claridad el liderazgo no presupone una alta especialización o formalización. Esto solo será necesario para altos directivos de grandes organizaciones, que precisarán de un reconocimiento social elevado, ante comunidades con objetivos diferentes (inversores, políticos, competidores...) y actuando casi siempre en contextos multiculturales.

Los directores de función, las posiciones de *middle management*, precisan ser conscientes del valor que la comunicación puede aportarles y, después, deben acceder a algunos criterios y prácticas perfectamente accesibles para cualquier persona profesionalmente competente. No basta con que desde las direcciones de Personas se demande a los mandos que “sean y actúen como líderes”. Lo que estos necesitan son palancas para acceder a ese reconocimiento.

En definitiva, la comunicación con los equipos no puede ser considerada como una variable de estilo personal de cada directivo, sobre la que la dirección formula recomendaciones buenistas (“*nice to have*”, que dicen los anglófilos), sino que es una palanca imprescindible para lograr esa ansiada migración desde el jefe que apoya su autoridad en el organigrama al líder que impulsa a su equipo al logro de metas más retadoras. ■

Top Comunicación & RR.PP.

Ana Pereira, Asociada

Cuando Musk estornuda, Tesla se resfría

La caída de las acciones del fabricante de vehículos eléctricos, Tesla, es un caso de manual de cómo la reputación del líder impacta directamente en el desarrollo o involución de la empresa que dirige.
Cierto es que la caída de las acciones de Tesla se enmarca dentro de una tendencia más amplia de pérdidas, impulsadas por la incertidumbre sobre las políticas económicas de Trump. A esta significativa caída -en días pasados sus títulos se han dado un batacazo del 51 % desde su máximo histórico en diciembre- han contribuido varios factores:

Por un lado, el descalabro conjunto de las principales empresas tecnológicas del país: Tesla, Nvidia, Alphabet, Meta, Amazon, Apple y Microsoft se han dejado más de 1,5 billones de dólares desde principios de 2025, lastradas por las amenazas arancelarias de Donald Trump y los nubarrones de recesión que planean sobre la economía estadounidense.

Por otro, los malos resultados financieros presentados por Tesla, que mientras su presidente se instalaba triunfal a la derecha de Trump en el Despacho Oval, se ha tenido que tragar el sapo de anunciar una caída en sus resultados interanuales del 7% en los ingresos por ventas de sus vehículos. Cuando en pleno subidón de adrenalina trumpista hubiera cabido esperar la reacción opuesta, colas en los concesionarios para adquirir un Tesla.

En lugar de eso, según informaba recientemente la cadena CNBS en todo Estados Unidos, tanto propietarios de vehículos Tesla como instalaciones de la compañía han sido víctimas de actos de vandalismo e intentos de incendio dirigidos contra los automóviles.

En la vieja y pulcra Europa, así como en el Reino Unido, sus exabruptos mediáticos a la hora del té, con reminiscencias de un doloroso pasado que nadie quiere revivir, han provocado protestas y una disminución constatable en sus ventas de más de un 45% en enero, con clientes vendiendo sus vehículos incluso a pérdida.

En China, uno de sus principales mercados, sus ventas se redujeron un 11% por lo que es totalmente cierto y no es ni *woke* ni conspiranoico afirmar que la combinación entre el apoyo público de Elon Musk al presidente Trump, su participación en políticas controvertidas como el Departamento de Eficiencia Gubernamental y sus cada vez más polémicas publicaciones en redes sociales le está pasando factura a la imagen de Tesla.

Las acciones de Tesla bajaron cada semana desde que Musk viajó a Washington para asumir el rol, que él mismo describió, de "aliado cercano" de Donald Trump y aunque los inversores pensaron en ese momento que estar tan cerca del inquilino de la Casa Blanca le facilitaría el camino en materia regulatoria parece que el voto de confianza inversor ha expirado.

A pesar de la caída, Musk sigue siendo la persona más rica del mundo, con una ventaja de aproximadamente $115 mil millones de dólares sobre cualquier otro individuo, según Forbes; no obstante, aún hay cosas que ni todo su dinero pueden comprar: la reputación y la confianza de los *stakeholders*. ■

LinkedIn

Victoria Magro, Directora de Desarrollo Corporativo

Día mundial de la radio 2025

Últimamente me desvelo por la noche, y me he enganchado a la radio, hay que reconocer que, con Alexa, el asistente de Amazon, es más fácil escucharla y sucumbir a sus ondas. Justo hoy, 12 de febrero, se celebra el **Día Mundial de la Radio**, proclamado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2012, siguiendo la resolución aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en su 36ª reunión. Entiendo perfectamente el dictamen, porque, din duda, este medio es alucinante, apasionante… y no solo para el entretenimiento o la información. Ya en su momento, su reconocimiento, se basó en la importancia de la radio como medio de comunicación, educación y unión entre pueblos y culturas, pero creo que, si es posible, todavía va más allá. No hay un medio que combine con tanta facilidad e intensidad la profundidad de la información y su capilaridad. Sus noticias entran por las venas. Es más, hasta un buen partido de fútbol se entiende mejor y se enriquece más si pones de fondo al locutor de una buena cadena. Tampoco está mal oírlo solo retransmitido: consigues ver a o los jugadores correr, chutar, defenderse, sudar, protestar, triunfar, celebrar… La radio es tremendamente activa y participativa, diversa, plural, versátil, y accesible a todos los niveles sociales…

Como ponen de manifiesto esos programas nocturnos en los que participa medio país ambulante y sonámbulo a la vez que se enriquece con cantidad de documentales y de monográficos de innumerables temas inhóspitos. La radio te atrapa, las voces se te meten en los tímpanos, te conecta con gente inimaginable. Solo por poner un ejemplo, y a través de Alexa, puedes pedir una de las más de 300 emisoras españolas con toda la información local, la música y el entretenimiento que buscas.

Tradicionalmente, cada año se elige un tema como *life motive* del **Día Internacional de la Radio**: en 2023 fue “Radio y Paz”, porque se entendía que había una gran necesidad de apoyar a la radio independiente, como elemento integrante de la paz y la estabilidad para que ésta ayudara en la prevención de conflictos y apostara por el diálogo y la conciliación.

Dia mundial de la radio 2025

En 2024, el lema fue “La Radio, un siglo informando, entreteniendo y educando"; en este 2025, el tema elegido por la UNESCO ha sido el **Cambio Climático**, puesto que se considera que este medio puede condicionar la percepción de los oyentes sobre el cambio climático, así como reforzar la seguridad de los periodistas medioambientales por las amenazas que sufren. Según un informe publicado por la UNESCO, *Press and Planet in Danger*, el pasado 3 de mayo de 2024, Día Mundial de la Libertad de Prensa, “el 70 % de los periodistas medioambientales han sido agredidos por su trabajo”. También advierte del aumento de la violencia y la intimidación contra los periodistas que informan sobre el medio ambiente y el cambio climático, hasta tal punto que subraya que “al menos 749 periodistas o medios de comunicación que informaban sobre cuestiones medioambientales han sufrido agresiones en los últimos 15 años. Así mismo, la desinformación en internet ha aumentado drásticamente en ese periodo” y alerta sobre que se trata de un problema global, “ya que esas agresiones sucedieron en 89 países de todas las regiones del mundo”.

Otro informe de la UNESCO, *The Chilling: global trends in online violence against women journalists*, demuestra que “las mujeres periodistas afirman estar más expuestas que los hombres al acoso en línea”, y señala que “un tercio de los periodistas encuestados declara haber sido censurado, y casi la mitad (el 45 %) ha recurrido a la autocensura mientras cubría asuntos medioambientales por miedo a los ataques, a exponer a sus fuentes o porque eran conscientes de que sus reportajes entraban en conflicto con los intereses de alguna de las partes interesadas”.

Contundentemente, **la UNESCO solicita más apoyo para los periodistas medioambientales y una mejor gobernanza de las plataformas digitales.**

Dice la historia que la radio ha sido protagonista de acontecimientos cruciales como fueron, hace mucho, el hundimiento del Titanic o la I Guerra Mundial... Y dice la Constitución de la UNESCO en 1945, que "puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz". Ojalá este año, en 2025, seamos capaces de desenredar y resolver enfrentamientos tan atroces como la guerra de Ucrania o la de Israel y Gaza, o conflictos como la inmigración, entre otros. Se me ocurre que, a lo mejor, a Trump, habría que comprarle un transistor... ■

Top Comunicación & RR.PP.

Pedro Soto, Director del área de Comunicación Interna

Tendencias para la Comunicación Interna 2025

2025 es, sin duda, el año de la adopción progresiva de la Inteligencia Artificial para la comunicación interna. El resto de tendencias, aunque algunas son continuidad de años anteriores, estarán potenciadas por la irrupción de la IA. Estas pueden ser cinco tendencias:

1. **Integrar inteligencia artificial generativa en la comunicación interna**: para impulsar los canales de comunicación con empleados, potenciando los chatbots, buscadores y asistentes, que hagan que la experiencia de usuario sea mejor; en los gestores de contenido, ayudando a construir a través de la IA y de forma sencilla cualquier publicación; para mejorar la escucha y la interpretación que hacemos; y, por último, para la eficiencia en las tareas y procesos de todos los profesionales que nos dedicamos a esto.

2. Inevitablemente, la saturación de los contenidos realizados por Inteligencia Artificial nos llevará a la **necesidad de comunicar por medio de historias que creen conexiones emocionales más profundas con los empleados**. Apelar a las vivencias y a la emoción para construir historias que generen compromiso e inspiren a la acción.

3. En ese aspecto, **el uso del humor en la comunicación interna es un recurso al que se están animando cada vez más las compañías para fomentar esa conexión**. Bien realizado se trata de un recurso que puede ser intergeneracional, ayudándonos a conectar más con las nuevas generaciones cuya forma de relacionarse con la empresa ha cambiado.

4. En línea con los nuevos hábitos de consumo en redes sociales, **los micro vídeos, podcasts y videopodcasts seguirán creciendo como formato**, permitiendo transmitir información de manera más ágil y atractiva, adaptándose a una comunicación basada menos en la lectura y más en lo audiovisual.

5. Por último, **involucrar cada vez más a los empleados en la creación de contenido**, tanto interno como externo, que nos permita ganar credibilidad y autenticidad contando los proyectos, los productos y las iniciativas con la voz de sus protagonistas y aportando nuevas perspectivas a cada historia. ■

LinkedIn

Íñigo Palacio, Consultor Sénior

El poder de la comunicación para un inversor extranjero en España

El mercado español ha sido, históricamente, un destino atractivo para la inversión extranjera. Su posición estratégica en Europa, una economía diversificada y su acceso a mercados internacionales han convertido al país en un punto de interés para grandes fondos e inversores. Sin embargo, en los últimos años, la regulación sobre la inversión extranjera directa (FDI) ha cobrado un papel cada vez más relevante, influyendo en la viabilidad y velocidad de muchas operaciones corporativas.

En este contexto, resulta esencial comprender no solo los aspectos económicos y financieros de cualquier inversión, sino también el papel fundamental que juega la percepción pública, el discurso institucional y la narrativa en torno a estas operaciones. Un enfoque estratégico que contemple estos factores puede marcar la diferencia entre una inversión fluida y una bloqueada por motivos regulatorios o políticos.

El reto de cualquier inversor extranjero ante la regulación del FDI

Está más que claro que cualquier inversor extranjero se enfrenta a un reto mayúsculo ante la actual regulación FDI. Desde su entrada en vigor a principio de 2020, España ha intensificado los mecanismos de supervisión sobre la FDI, bajo el argumento de proteger sectores considerados estratégicos. El Real Decreto-ley 34/2020 de noviembre estableció un marco regulador aún más estricto, exigiendo autorizaciones gubernamentales para inversiones extranjeras en industrias clave. Sin embargo, a la hora de la verdad, la aplicación de estas medidas ha sido, en muchos casos, selectiva y sujeta a criterios que, más que responder a una visión económica y estratégica coherente, parecen depender de la coyuntura política del momento y de la voluntad de control sobre determinados sectores, compañías o instituciones. No obstante, también ha de reconocerse que en otros casos ha funcionado de manera correcta y alejada de ideologías, favores o intereses particulares.

En los últimos años, hemos sido testigos de varios ejemplos de inversiones extranjeras que han sido objeto de un escrutinio regulador más intenso de lo esperado. Muchas veces con una lógica intervencionista que roza el capricho. Aunque estas operaciones cumplían con los estándares del mercado, fueron sometidas a un análisis detallado que variaba entre la justificación de la protección de sectores estratégicos y la intervención por razones políticas. La falta de claridad y previsibilidad en este tipo de procesos ha creado un ambiente en el que los inversores deben prestar tanta atención a la normativa regulatoria y los intrínsecos de las instituciones, como a los aspectos financieros de la operación.

El poder de la comunicación para un inversor extranjero en España

La importancia de gestionar la narrativa en este entorno

En otras palabras, cualquier inversor extranjero que desee entrar en el mercado español debe tener en cuenta no solo los números, sino también la percepción que genera su llegada. Si bien lo ideal es ir por 'la calle de la operación de mercado', no hay que subestimar la 'avenida' institucional por la que, cada vez más, debe transitar prácticamente cualquier inversor extranjero. Es fundamental construir un relato que no sólo explique los beneficios económicos de la operación, sino que también sea capaz de mostrar su alineamiento empresarial con los intereses regulatorios e institucionales, minimizando resistencias innecesarias.

Para entendernos mejor, algunos de los aspectos clave a considerar son:

1. **Entender el clima político y económico:** Identificar cómo ciertos sectores pueden estar sujetos a escrutinio y ajustar la estrategia de comunicación y hasta estratégica y financiera en consecuencia.

2. **Gestionar la percepción pública:** Asegurar que la inversión no sea vista como una adquisición hostil, sino como una oportunidad de crecimiento y generación de empleo. En este punto es igual de crucial hacer explicaciones por activa y por pasiva, para evitar que otros hablen por ti, se malinterprete y hasta se tergiversen interesadamente los mensajes clave.

3. **Anticiparse a posibles objeciones:** Analizar los puntos de fricción potenciales y preparar respuestas sólidas antes de que se conviertan en un problema.

4. **Mantener una relación proactiva con los medios:** Evitar que la narrativa sea definida por terceros y asegurarse de que los mensajes clave lleguen a los actores adecuados.

Un entorno en constante cambio

El atractivo de España para la inversión extranjera sigue siendo innegable, y los datos lo demuestran. En 2024 España recibió de inversión extranjera bruta de más de 36.000 millones de euros. Lo que también es innegable es que las condiciones en las que se desarrollan las operaciones han cambiado radicalmente. La presión institucional y mediática se ha incrementado de manera mayúscula. La regulación sobre la FDI, lejos de ser un marco predecible y estable, se ha convertido en un elemento de incertidumbre que los inversores deben saber gestionar. Es difícil, pero no imposible, porque no son pocas las operaciones y el capital extranjero que ha entrado de manera exitosa vía FDI.

En este escenario, la capacidad de transmitir confianza, generar alianzas estratégicas y manejar con inteligencia la comunicación financiera e institucional no es un lujo, sino una necesidad. No se trata solo de cumplir con la normativa, sino de anticiparse a las reacciones y moldear la percepción del mercado y las instituciones. Un inversor informado y bien posicionado tiene muchas más probabilidades de sortear las barreras que, en ocasiones, no son financieras ni económicas, sino simplemente una cuestión de narrativa. ■

LinkedIn

Carmen Sotomayor, Directora

Cómo conectar con públicos fríos

La comunicación se enfrenta hoy a un reto cada vez más visible, el de conectar con audiencias que, aunque deberían estar interesadas, simplemente no lo están. Los que llamamos “públicos fríos”, que son aquellos segmentos de audiencia que no tienen una relación previa con la organización, que desconocen sus contenidos y muestran escaso interés inicial. Ciudadanos, empleados, periodistas, inversores o incluso cargos públicos... todos forman parte de ese universo de públicos “fríos” que reciben la información con desconfianza, apatía y desconexión emocional.

Conectar con estos públicos implica romper la barrera de la indiferencia, captar su atención y generar una primera conexión de confianza, para conseguir su participación y compromiso. Pero conectar exige ir más allá del dato o la nota de prensa, exige poner en juego la narrativa. Porque solo lo importante, aunque significativo, no emociona.

La comunicación tradicional suele desconectar a estos públicos pues son lenguajes que habitualmente no comprenden y dificulta establecer con ellos un vínculo. Aquí es donde el *storytelling* institucional puede marcar una diferencia para dar contexto, sentido y trayectoria a lo que se comunica y hacer visible lo invisible.

En este contexto, el *storytelling* deja de ser una técnica propia del marketing para convertirse en una herramienta estratégica de legitimidad, confianza y conexión. No se trata de “contar historias” porque sí, sino de construir relatos con sentido, coherencia y alma. De este modo, la comunicación se eleva de un modelo meramente informativo a otro más relacional, fomentando relaciones sólidas y a largo plazo.

Hoy más que nunca, es necesario convertir cada informe, decisión o política en una historia porque las audiencias responden a narrativas que les permitan entender por qué algo importa y cómo les afecta. Se trata de hacer un ejercicio estratégico que permite a las organizaciones hacer visible su propósito y proyectar su identidad, misión y valores.

Además, incorporar formatos y plataformas más accesibles permite acercarte a la realidad de consumo informativo de estos públicos. Adaptar el relato a lenguajes visuales, testimoniales o interactivos, como microcontenidos transmedia, facilita la comprensión, activa la empatía y aumenta las probabilidades de generar atención. Eso sí, siempre apoyado en datos, evidencias y resultados contrastables porque el empleo de estos formatos no debe diluir el rigor de la información, sino reforzarlo. ■

LinkedIn

María Delgado, Consultora Sénior

¿Por qué hay que contar con un experto en asuntos públicos y relaciones institucionales en tu empresa?

Ante los desafíos geopolíticos del mundo actual, las organizaciones deben estar preparadas y contar con profesionales expertos en el ámbito de las relaciones institucionales y los asuntos públicos que les permitan estar al día de los cambios en materia de regulación y que impulsen relaciones sólidas y de calidad con los gobiernos, los actores públicos y otros *stakeholders* prioritarios en este ámbito. En este artículo, analizaremos la importancia de este rol en las empresas y cómo su presencia puede generar ventajas estratégicas importantes.

Influencia en la toma de decisiones gubernamentales

Las políticas gubernamentales y la legislación tienen un impacto directo en las operaciones de las empresas. Un experto en asuntos públicos tiene la capacidad de anticipar cambios regulatorios, participar en el diseño de políticas públicas y defender los intereses de la empresa ante los órganos legislativos y administrativos. Esto permite minimizar riesgos legales y aprovechar oportunidades de crecimiento en un entorno normativo en constante cambio.

Fortalecer la reputación y la imagen corporativa

Las relaciones institucionales bien gestionadas contribuyen a mejorar la percepción de la empresa ante la sociedad y ante las entidades gubernamentales. Un especialista en este campo trabaja para construir una imagen positiva, alineando los intereses de la empresa con la realidad social y las entidades gubernamentales. Esto es clave para fortalecer la confianza y credibilidad de la marca en el mercado global.

Gestión de crisis y prevención de conflictos

Las empresas pueden enfrentar crisis derivadas de cambios regulatorios, conflictos con comunidades de interés o problemas con los medios. Un profesional en asuntos públicos y relaciones institucionales tiene la experiencia y la red de contactos necesarias para manejar estos escenarios de manera efectiva, mitigando impactos negativos y protegiendo la estabilidad corporativa.

¿Por qué hay que contar con un experto en asuntos públicos y relaciones institucionales en tu empresa?

Creación de alianzas estratégicas

Las relaciones institucionales permiten establecer vínculos sólidos con actores clave en la industria, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales. Un experto en el área facilita la creación de alianzas estratégicas y de relaciones de calidad que pueden generar ventajas competitivas, nuevas oportunidades de negocio y una mayor integración en el ecosistema empresarial.

Adaptación a entornos regulatorios cambiantes nacionales e internacionales

La normativa en sectores como el financiero, tecnológico, energético y de salud está en constante cambio. Contar con un profesional especializado en esta materia ayuda a la empresa a mantenerse actualizada y preparada para cumplir con las nuevas regulaciones, evitando sanciones y asegurar que se produce un cumplimiento normativo eficiente. Por otra parte, también es relevante contar con este rol en la empresa para estar preparado ante cambios internacionales. En un entorno geopolítico tan complejo como el actual contar con un profesional que analice la realidad exterior puede ser un plus para cualquier compañía.

Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad

Actualmente, que las empresas adopten prácticas sostenibles y socialmente responsables puede marcar la diferencia e impulsar la reputación de una marca. Un experto en asuntos públicos y relaciones institucionales puede ayudar a diseñar estrategias de responsabilidad social corporativa alineadas con los intereses públicos y las exigencias regulatorias, para promover un impacto positivo en la sociedad.

Mayor influencia en el sector empresarial

Las empresas que cuentan con un equipo de asuntos públicos y relaciones institucionales tienen una mayor capacidad de influencia dentro de su sector. Participar en cámaras de comercio, foros empresariales y mesas de trabajo con las instituciones permite que la empresa tenga voz en la formulación de políticas y regulaciones que afectan su industria.

Aumento de la competitividad y crecimiento sostenible

Por último, la gestión efectiva de las relaciones institucionales y los asuntos públicos contribuye al crecimiento sostenible de la empresa. La capacidad de anticiparse a cambios, construir alianzas estratégicas y mantener una reputación sólida en el mercado permite a las empresas diferenciarse y competir en un entorno globalizado.

En definitiva, contar con un experto en asuntos públicos y relaciones institucionales (interno o externo) es actualmente una necesidad. La interacción con actores gubernamentales, la gestión de la reputación y la adaptación a un entorno normativo en constante evolución son factores determinantes para el éxito de una empresa. Invertir en este tipo de talento o servicios garantiza estabilidad, crecimiento y una posición sólida en el mercado, permitiendo a las organizaciones no solo sobrevivir, sino seguir prosperando y ser referentes. ■

LinkedIn

Pavel Ramírez, Consultor Sénior

Por qué toda conversación empieza por la escucha activa

"Si no te gusta lo que se dice, cambia la conversación". Para Don Draper, el inolvidable protagonista de la serie 'Mad Men' (2007-2015), la clave para tener éxito en cualquier negociación es evitar aquellos puntos conflictivos que pueden perjudicarte o debilitar tus argumentos. Por eso, en un momento dado de la trama anima a desviar el foco de la conversación hacia aquello que más nos interesa. Esta es una estrategia inteligente a la hora de hacer negocios en la década de 1960, cuando se ambienta la serie, pero en pleno siglo XXI parece que tiene poca cabida, especialmente en las organizaciones que apuesten por la diversidad y la inclusión de todos sus miembros.

Aún más importante: en este último medio siglo, los empleados han pasado de ser la mera fuerza productiva de una empresa, a un activo estratégico para la propia compañía; un *stakeholder* más al que tener en cuenta a la hora de tomar decisiones desde la cúpula directiva. Sobre todo, a la hora de atraer y retener talento. De ahí que cada vez más empresas se estén preocupando por entender las necesidades que manifiesta su plantilla.

Existen mecanismos clásicos como la encuesta anual de clima, que tradicionalmente hacen los departamentos de RRHH. Sin embargo, en los últimos años han proliferado iniciativas más innovadoras a la hora de establecer canales y métodos de comunicación más eficaces: desde las plataformas digitales de *feedback* en tiempo real, que permiten a los empleados expresar sus opiniones de forma inmediata y anónima, hasta las sesiones de escucha organizadas por los líderes de equipo, donde se fomenta el diálogo abierto en un entorno seguro y colaborativo. También se han popularizado los talleres de cocreación, en los que los trabajadores participan activamente en el diseño de soluciones para problemas específicos de la empresa. Estas herramientas no solo mejoran la comunicación interna, sino que envían un mensaje claro a la plantilla: sus voces son fundamentales para el éxito colectivo.

Por qué toda conversación empieza por la escucha activa

Y es que los números hablan por sí solos. Según un informe de McKinsey de 2023, la comunicación eficaz hace que los equipos sean hasta un 25% más productivos, mientras que los empleados que perciben que sus superiores practican la escucha activa tienen un 72% más de probabilidades de estar comprometidos con la organización. ¿El problema? Que, según el Workforce Institute, un 86% de los empleados de todo el mundo se sienten ignorados por sus superiores. Es decir, que existe una evidente brecha en la comunicación entre jefes y empleados que, al menos hasta ahora, no se ha solucionado.

Las ventajas de la escucha activa

Quizás, para Don Draper la opinión de sus empleados no sea importante. Tal vez, porque hace 60 años no se sabía que la escucha activa no es solo una herramienta de comunicación, sino que implica un cambio de paradigma en las relaciones entre líderes y equipos. Implica algo más que oír; se trata de comprender, validar y responder a las necesidades de los empleados. Y, por eso, en un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las empresas que priorizan esta práctica no solo obtienen mejores resultados financieros, sino que también construyen culturas organizativas más sólidas y resilientes.

Por todo ello, las principales ventajas de la escucha activa son:

- **Mejora del clima laboral**: Los empleados que sienten que sus ideas y preocupaciones son valoradas reportan un mayor nivel de satisfacción y compromiso. Algo que influye decisivamente tanto en la retención como en la captación de nuevo talento.

- **Reducción de la rotación**: Escuchar a los empleados puede ser una forma eficaz de identificar problemas antes de que escalen. Esto no solo reduce la pérdida de talento, sino que ahorra los costes asociados a la contratación y la formación de nuevos empleados.

- **Aumento de la innovación**: Cuando los empleados se sienten escuchados, están más dispuestos a compartir ideas y sugerencias, impulsando la creatividad y la mejora continua dentro de la empresa.

- **Mejor resolución de conflictos**: Una comunicación más abierta y empática facilita el abordaje de tensiones internas antes de que se conviertan en problemas estructurales.

- **Fortalecimiento de la reputación corporativa**: Las organizaciones que son conocidas por escuchar a sus empleados tienen más probabilidades de atraer talento cualificado y retenerlo a largo plazo.

Estos beneficios no solo refuerzan la percepción de los empleados hacia la empresa, sino que también se traducen en ventajas competitivas tangibles para la organización.

Cómo implementar la escucha activa

La buena noticia es que la escucha activa no requiere inversiones tecnológicas complejas ni estrategias inalcanzables. Se trata, más bien, de pequeños gestos que comienzan desde la cúpula directiva. Implementar reuniones regulares de *feedback*, fomentar la participación activa en las decisiones del equipo o capacitar a los líderes en habilidades de comunicación son pasos clave hacia este objetivo. Porque, como hemos visto, los empleados comprometidos tienen un impacto directo en la productividad, lo que subraya la importancia de construir canales de comunicación efectivos... que empiecen siempre por la escucha activa. ■

PeriódicoPublicidAD
PERIÓDICO DE PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Eva Frenillo, Directora

El Metaverso: del entusiasmo a la apatía

En 2021, cuando Facebook se transformó en Meta, la promesa de mundos virtuales inmersivos donde trabajaríamos, socializaríamos, compraríamos, etc. parecía inevitable. Sin embargo, cuatro años después, el silencio alrededor del concepto revela una realidad muy diferente.

Con el metaverso vivimos una de las mayores expectativas de la historia tecnológica reciente pero la brecha entre visión y realidad resultó ser su primer obstáculo. Las limitaciones tecnológicas no lograron materializar la experiencia prometida y los dispositivos de realidad virtual eran y siguen siendo costosos, incómodos y generan cansancio en los usuarios.

La falta de un propósito claro se convirtió en otro problema para el metaverso y, a pesar de las inversiones millonarias, el colapso económico del sistema fue devastador. El valor de las parcelas virtuales se desplomó dejando a grandes marcas con pérdidas millonarias en sus inversiones.

Además, la llegada de la inteligencia artificial desvió la atención del sector tecnológico hacia aplicaciones más tangibles e inmediatas. A diferencia del metaverso, la IA ya está integrada en muchas aplicaciones cotidianas —desde asistentes de voz hasta recomendaciones personalizadas—, lo que facilita su comprensión y adopción por parte del público general.

Sin embargo, como con cualquier innovación disruptiva, existen riesgos y desafíos éticos que requieren regulación y supervisión para evitar efectos no deseados. La IA enfrenta sus propios retos, pero su aplicación práctica y su papel como facilitadora de otras tecnologías sugieren que su impacto será más sólido y duradero, evitando en gran medida la desilusión sufrida por el metaverso.

El Metaverso: del entusiasmo a la apatía

¿Pasará la IA por un proceso similar de desilusión como el metaverso?

La inteligencia artificial atraviesa actualmente una fase de entusiasmo comparable a la que vivió el metaverso hace unos años, pero existen diferencias fundamentales que podrían evitar que se repita el mismo ciclo de desilusión. El lanzamiento del metaverso se sustentó en grandes expectativas y promesas de transformación social y económica que, en la práctica, no se materializaron por falta de tecnología, aplicaciones claras y una propuesta de valor tangible para el usuario final.

En el caso de la IA, su adopción ya está profundamente integrada en sectores clave y en aplicaciones cotidianas, lo que le otorga una utilidad inmediata y visible para empresas y consumidores. Sin embargo, algunos expertos advierten que, si las expectativas sobre la IA se sobredimensionan y no se gestionan adecuadamente los riesgos, podría producirse una fase de desencanto, como ha sucedido con otras tecnologías emergentes. De hecho, informes recientes señalan que la opinión pública podría pasar de la fascinación a la decepción si los avances prometidos no se traducen en beneficios claros o si surgen consecuencias negativas imprevistas.

En conclusión, para los profesionales del marketing, el caso del metaverso ofrece una lección valiosa: la innovación genuina requiere más cosas que un marketing espectacular. Necesita tecnología madura, casos de uso convincentes y, sobre todo, una propuesta de valor real para los usuarios. ■

LinkedIn

Laura Alonso, Consultora Sénior

Cambios jurídicos y normativos que vienen...oportunidad para la Comunicación Interna

Las normativas laborales deben adaptarse a las nuevas realidades y a las demandas sociales, para reflejar el momento que viven los trabajadores. Es por esta razón que, con frecuencia, escuchamos hablar de propuestas y reformas laborales. Un caso del que hemos empezado a hablar recientemente ha sido la Directiva Europea de Transparencia Retributiva, que tiene por objetivo luchar contra la discriminación salarial y contribuir a eliminar la brecha entre hombres y mujeres en la Unión Europea. La ley determina que las empresas de la UE estarán obligadas a facilitar información sobre los salarios y a tomar medidas si la brecha supera el 5%.

Aunque la normativa se aprobó en junio de 2023 su entrada en vigor está prevista que se realice en torno a junio de 2026, y que aplique a todos los empleadores de los sectores público y privado de la Unión Europea. Es decir, que las empresas tienen cerca de año y medio para adaptarse a esta nueva regulación que, además, gozará de obligatoriedad a nivel europeo y se prevé que cuente con un seguimiento a estos efectos.

Pero este no es el único caso de cambios en las regulaciones que afectan a los trabajadores. Las leyes sobre la reducción de la jornada laboral, las reformas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el Estatuto del Becario o la remuneración de permisos parentales y órdenes de movilidad son cuestiones que están a la orden del día, tanto en el debate social como en el empresarial.

¿Problema u oportunidad?

Esta situación puede ser enfocada por las empresas como un problema, pues sus departamentos de Recursos Humanos y Cumplimiento Normativo tendrán que adaptarse y llevar medidas a cabo de acuerdo con la regulación, o como una oportunidad.

Y es que no sólo es el caso de la Transparencia Salarial, si no que cualquier cambio legislativo que afecte a la empresa es siempre una ocasión para la Comunicación Interna, aunque a priori no nos lo parezca. Porque las regulaciones, lejos de ser solo una cuestión de Cumplimiento Normativo, suponen un tema relevante que puede influir directamente en la relación de los empleados con la organización y, por tanto, ser de gran interés para ellos.

En el caso de la directiva de Transparencia Retributiva, el interés es aún más claro por el reclamo social sobre la igualdad salarial. Por tanto, si soy un empleado que sospecho estar en situación de desigualdad podré solicitar información al respecto. Y, en cualquier caso, si una ley va a determinar que mi compañía deba publicar información respecto a la situación salarial de los que trabajamos en ella, cuesta imaginar que haya personas que no vayan a querer saber del tema.

Por qué toda conversación empieza por la escucha activa

¿Cómo comunicarlo?

Comunicar internamente los cambios normativos no solo ayuda a cumplir con las obligaciones legales, sino que también tiene múltiples ventajas estratégicas para las empresas. Una adecuada comunicación en este ámbito contribuye a generar confianza, fortalecer la cultura organizacional y mejorar el compromiso de los empleados.

Leyes como la Directiva de Transparencia Salarial están directamente ligadas a temas sensibles para los empleados por lo que la proactividad en estos casos es premiada por los trabajadores, ya que no solo demuestra el compromiso de la empresa con el cumplimiento legal, sino que también refuerza la percepción de transparencia y honestidad, valores altamente valorados por los equipos.

Además, cuando las empresas integran los cambios legislativos en su estrategia de Comunicación Interna, envían un mensaje claro sobre los principios que guían su actuación. En el caso de la transparencia salarial, hablar de ello públicamente pone de manifiesto que se toman en serio valores como la equidad y la justicia y, por ende, este tipo de acciones refuerzan el sentido de pertenencia de los empleados y alinean sus valores con los de la compañía.

Las empresas que comunican los cambios normativos de manera clara y anticipada no solo evitan posibles sanciones, sino que también se posicionan como referentes en su sector. En mercados competitivos, ser una organización que actúa con responsabilidad y transparencia puede ser un diferenciador clave a la hora de atraer y retener talento.

Además, es importante recordar que los cambios legislativos no solo afectan a las empresas de manera reactiva; son una oportunidad para que las organizaciones evalúen y mejoren sus políticas internas, y comunicar estas mejoras puede convertirse en un elemento clave para reforzar su reputación interna y externa.

Sin embargo, comunicar cuestiones normativas puede ser complejo y suscitar muchas dudas, por lo que antes de comunicar debemos estar muy bien informados sobre el cambio legislativo y, en todos los casos, contar con el apoyo de los departamentos jurídico, normativo y de recursos humanos de nuestra compañía.

Este acompañamiento debe llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso, no sólo al inicio de la comunicación. Y es que, en Comunicación Interna, las alianzas son siempre una de las claves para el éxito, y este caso no iba a ser menos, también por la complejidad que pueda suponer y por la necesidad de acompañarnos de expertos en la materia. Además, estos expertos pueden ayudarnos a lo largo de todo el proceso comunicativo a despejar las dudas que puedan existir y afrontar situaciones particulares que de otra forma quedarían sin resolver.

Por el contrario, no comunicar estas cuestiones puede volverse en nuestra contra, pues al ser un requerimiento podemos dar la impresión de no querer ser transparentes, o peor aún, de tratar de esquivar la ley. Una comunicación proactiva, informada, y acompañada de los expertos es la opción más recomendada en estos casos.

En definitiva, los cambios normativos, lejos de ser solo un desafío de Cumplimiento Normativo, representan una oportunidad estratégica para la comunicación interna de las empresas. Comunicar de forma proactiva y clara estas transformaciones no solo permite cumplir con la ley, sino también fortalecer la confianza, consolidar la cultura organizacional, fomentar el compromiso y posicionar a la organización como un referente en transparencia y responsabilidad. En un contexto donde las regulaciones laborales están cada vez más alineadas con las demandas sociales, integrar estos cambios en la estrategia de Comunicación Interna no es opcional, sino necesario. Porque, al final, una buena comunicación no solo informa, sino que busca generar un entorno de trabajo más sólido y cohesionado. ■

Top Comunicación & RR.PP.

Marta Olabarría, Consultora

Hiperescucha activa: la revolución de la IA para la comunicación interna

¿Puede sobrevivir una organización que no sabe escuchar a su propia gente? Durante mucho tiempo, la comunicación interna vivió en una zona de comodidad y estabilidad: comunicados unidireccionales, newsletters impersonales y eventos puntuales como grandes gestos simbólicos. Pero el contexto ha cambiado radicalmente. Este modelo ha quedado obsoleto. Hoy, los empleados demandan información personalizada, bidireccional y en tiempo real.

La irrupción de la Inteligencia Artificial no viene a sustituir el trabajo de los responsables de comunicación interna; viene a ofrecerles una herramienta poderosa para adaptarse a esta nueva realidad. Según el Global State of Internal Communications 2024 de ContactMonkey, el 65% de los responsables de comunicación interna ya están explorando herramientas de IA para personalizar mensajes y optimizar el flujo de información.

No se trata de automatizar la emisión de correos: se trata de crear sistemas vivos de conversación y sentido compartido.

Del *feedback* disperso a la escucha estratégica

Si el principio fundamental de la comunicación es “conocer a tu audiencia”, en comunicación interna ese principio se multiplica. Aquí no solo se trata de informar: se trata de generar confianza y sentido de pertenencia. Los empleados no son un público pasivo, sino agentes activos dentro de la organización. Cada mensaje impacta directamente en su compromiso, su comprensión del negocio y su motivación diaria. Por eso, saber qué les preocupa, qué les moviliza o qué les desconecta es fundamental. Y la IA ofrece un superpoder: hiperescucha activa.

Las herramientas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) permiten analizar en tiempo real las conversaciones internas (chats corporativos, encuestas abiertas, *feedback* espontáneo) para detectar preocupaciones, estados de ánimo y tendencias emergentes. No se trata de vigilar; se trata de escuchar de verdad.

Hiperescucha activa: la revolución de la IA para la comunicación interna

Según el 2025 Global Human Capital Trends de Deloitte, las organizaciones que fomentan la escucha activa y el compromiso experimentan mejoras significativas en la retención y la satisfacción laboral. Gracias a la IA, podemos identificar estas señales débiles que a menudo pasan desapercibidas -esas microtensiones que, si se ignoran, escalan hasta convertirse en crisis de clima laboral- y actuar de forma preventiva.

Más allá de las *newsletters*

Los empleados ya no son una masa homogénea que recibe el mismo mensaje generalista. El "pan para todos" ya no vale. Hoy, los empleados esperan que la comunicación interna sea relevante, útil y adaptada a su realidad concreta.

La IA generativa permite crear contenidos personalizados según el rol, la ubicación, el departamento o el perfil de cada empleado. Desde FAQs dinámicos hasta resúmenes de iniciativas estratégicas en lenguaje sencillo para operativos de planta. Gartner estima que, para 2026, el 60% de las organizaciones habrán adoptado IA generativa en funciones de comunicación y atención, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia de usuarios internos y externos (fuente).

Eso sí, el equilibrio es exigente: personalizar implica ser selectivos e inteligentes, no caer en la fragmentación excesiva que satura y confunde. Se trata de identificar qué información aporta valor real a cada perfil y asegurar que la comunicación interna sea ágil, pertinente y centrada en el impacto.

La sinfonía de la comunicación interna

La comunicación interna ya no vive solo en intranets o *townhalls*. La organización moderna suena en aplicaciones corporativas, podcasts, redes internas, *webinars* y conversaciones informales. Cada canal aporta su voz, y la IA ayuda a que todas ellas suenen acompasadas. En este escenario, la IA no dirige, pero sí facilita: ayuda a los responsables de comunicación interna a coordinar mensajes, detectar incoherencias y ajustar el ritmo para que todo fluya de manera armoniosa. Es una herramienta, no el director.

Según el 2025 Global Employee Experience Trends de Qualtrics, las organizaciones que logran una comunicación interna coherente en todos sus canales mejoran en un 27% la confianza de sus empleados.

IA sin perder el norte humano

Claro que no es oro todo lo que brilla. El principal riesgo de incorporar IA a la comunicación interna es perder el toque humano. Automatizar no puede significar deshumanizar.

La empatía, el reconocimiento genuino y la sensibilidad ante momentos vitales de los empleados no pueden ser subcontratados a un *bot*. Los sistemas deben estar gobernados por principios éticos sólidos: transparencia, privacidad y una validación humana constante. Además, la IA no sustituye la estrategia: la amplifica. Una mala estrategia amplificada por la IA sigue siendo una mala estrategia, solo que más rápida.

La IA nos invita a transformar la comunicación interna de un sistema de emisión de mensajes a un ecosistema de acompañamiento emocional e informativo. No se trata de hacer más ruido, sino de crear mejores conversaciones. No de controlar la narrativa, sino de co-construir significado junto a los empleados.

La IA no es el enemigo de la comunicación interna. Mal usada, puede ser un atajo peligroso. Bien usada, puede ser el mejor aliado para construir organizaciones más humanas, conectadas y resilientes.
¿Estamos listos para escuchar lo que la tecnología —y las personas— nos quieren decir? ■

ESTUDIO DE
COMUNICACIÓN
Paseo de la Castellana, 257, 4º - 28046 Madrid
T 91 576 52 50 - espana@estudiodecomunicacion.com
www.estudiodecomunicacion.com