

# COMUNICACIÓN INTERNA COVID-19

¿Cómo se han preparando las organizaciones españolas para dar respuesta a la crisis?

7 julio2020

**Both** People  
B Comms.

## Ready for the new normal?

Qué necesitas para comunicar el desconfiamento a tus empleados.

## 6 BÁSICOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ESTA CRISIS TAN RARA

### 1 UN PEQUEÑO GRAN APLAUSO

Además del aplauso general, no pases página sin dar a cada empleado un reconocimiento individual que, ante todo, sea genuino.

### 2 QUE TODO ESTO NO SEA EN BALDE

Para afrontar lo siguiente, sea lo que sea, tus empleados necesitan saber que esta crisis ha servido para algo. Construye el relato de lo que habéis aprendido en la empresa.

### 3 DIMOS EL DO DE PECHO

Ayuda a tus empleados a sentirse orgullosos de lo que la empresa hizo para apoyar a vuestros clientes y a la sociedad durante COVID-19.

### 4 ¿CÓMO ESTÁ LA GENTE?

Averigua qué siente, qué preocupa y cómo evoluciona el estado emocional de tus empleados. Sobre esta base tus mensajes de comunicación interna se escucharán con atención.

### 5 CRISIS SANITARIA, PERO NUNCA DE LIDERAZGO

Tus empleados están más pendientes que nunca de lo que dice la persona al frente de la organización. Y de cómo lo dice. Ayúdale a comunicar con empatía.

### 6 NO PELEES ESTA BATALLA SOLO

Informar y motivar a tus empleados en las próximas fases será prioritario. Apóyate en tus mejores aliados internos: managers y embajadores.

# UN PEQUEÑO GRAN APLAUSO

MUST HAVE: RECONOCIMIENTO GENERAL  
PRO: RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL



RECONOCIMIENTO  
GENÉRICO

83%



RECONOCIMIENTO  
INDIVIDUAL

36%



NO DESCARTAN  
REC. INDIVIDUAL

64%

75% vs. 11%

# QUE TODO ESTO NO SEA EN BALDE

EN ESTA CRISIS, NECESITAMOS SACAR ALGÚN APRENDIZAJE QUE NOS RECONCILIE CON NOSOTROS MISMOS Y NUESTRO TRABAJO



ACTUALIZARÁ  
RELATO

**91%**



LE GUSTARÍA, PERO  
NO SABE CÓMO

**5,2%**

# DIMOS EL DO DE PECHO

POR LOS CLIENTES, LA SOCIEDAD O LOS COLECTIVOS MÁS VULNERABLES



CLIENTES,  
DENTRO Y FUERA

**89%**



SOCIEDAD,  
DENTRO Y FUERA

**95%**



CLIENTES: NADA  
EN ESPECIAL

**10%**

# CÓMO ESTÁ LA GENTE

EN UNA CRISIS EMOCIONAL, HAY QUE TENER INSIGHTS EMOCIONALES



CON DATOS  
EMOCIONALES

**83%**



SOLO DATOS  
LABORALES

**16%**

**75% vs. 8%**

# CRISIS SANITARIA, NO DE LIDERAZGO

HAY CRISIS INEVITABLES. PERO OTRAS SON EVITABLES



LÍDER FORMADO:  
QUÉ Y CÓMO

**66%**



LÍDER NO  
FORMADO

**2,6%**



LÍDER CON BUENA  
EMPATÍA

**40%**

# NO PELEES SOLO ESTA BATALLA

BUSCA ALIADOS NATURALES: MANAGERS Y LÍDERES INFORMALES



MANAGERS PARA  
MOTIVAR

**89%**



MANAGERS PARA  
INFORMAR

**53%**



EMBAJADORES  
PARA CAMBIAR

**73%**

**44% vs. 9%**



**GRACIAS!**

7 julio2020

**Both** People  
B Comms.



**LA EXPERIENCIA DE LAS  
PERSONAS ASALARIADAS  
EN TIEMPOS DE COVID**

[www.trabajoycovid.com](http://www.trabajoycovid.com)

# Ficha técnica

## UNIVERSO

Población ocupada asalariada española  
(N=16.713.000)

## MUESTRA

n= 1.001

## MARGEN DE ERROR

±3,16% para un nivel de confianza del 95% en la hipótesis de mayor indefinición p=q=50

## ORIGEN DE LA MUESTRA

Panelistas de NetQuest.

## TIPO DE MUESTREO

Estratificado con aseguramiento de cuotas por:  
Comunidad autónoma, Sexo y Edad.

## FORMA DE RESPUESTA

Cuestionario aplicado a través de Internet. Escala de respuesta 1-5 (muy negativo - muy positivo)

## PERIODO DE APLICACIÓN

Del 29 de abril al 3 de mayo.

## FORMATO DE RESULTADOS

% positivo = % respuestas 4-5  
% negativo = % respuestas 1-2

# Descripción de la muestra.

n = 1001

## SEXO

**52%** HOMBRE  
**46%** MUJER  
**2%** NO CONTESTA

## EDAD

**5%** MENOS DE 25 AÑOS  
**22%** DE 25 A 35 AÑOS  
**55%** DE 36 A 55 AÑOS  
**17%** MÁS DE 55 AÑOS

## SITUACIÓN LABORAL

**25%** EN ACTIVO SECTOR ESENCIAL  
**54%** EN ACTIVO OTROS SECTORES  
**21%** AFECTADO-A POR UN ERTE

## GRUPO PROFESIONAL

**5%** COMITÉ DE DIRECCIÓN  
**16%** MANDOS INTERMEDIOS  
**35%** TÉCNICOS SUPERIORES O MEDIOS  
**28%** ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES, ATENCIÓN PÚBLICO  
**15%** OPERARIOS, SERVICIOS AUXILIARES

## TIPO DE EMPRESA

**55%** EMPRESA NACIONAL  
**25%** SECTOR PÚBLICO  
**14%** MULTINACIONAL EXTRANJERA  
**4%** ONG, FUNDACIÓN, ENTIDAD SOCIAL  
**1%** COOPERATIVA

# ■ ÍNDICE



**IMPACTO COVID-19 EN EMPRESAS  
Y PERSONAS**



**LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS**



**EXPERIENCIA DE TELETRABAJO**



**EFFECTO EN EL COMPROMISO  
CON LAS EMPRESAS**



**APRENDIZAJES Y DEBATES ABIERTOS  
EN GESTIÓN DE PERSONAS**



IMPACTO DEL COVID-19  
EN **EMPRESAS Y PERSONAS**



# Impacto en las empresas

**57%**

**LO CONSIDERA  
NEGATIVO**

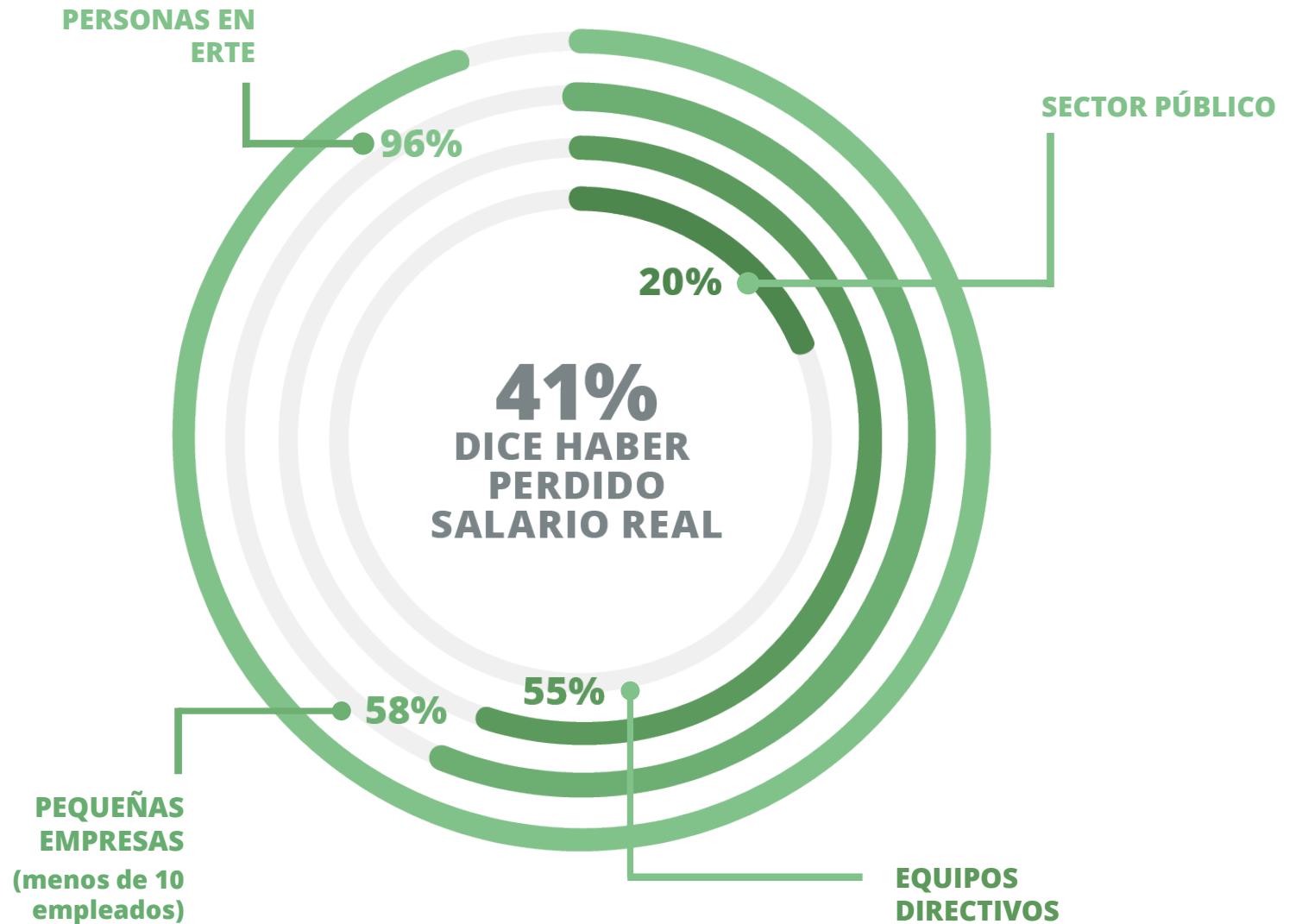
... Y SÓLO EL

**7%**

**LO CONSIDERA  
POSITIVO**



# Impacto en el poder adquisitivo







# ¿Miedo a perder el empleo?

**SÍ - 19%**

**41%** Personas afectadas por ERTE

**31%** Menores de 25 años

**NO - 53%**

**62%** Mandos intermedios

**73%** En el sector público



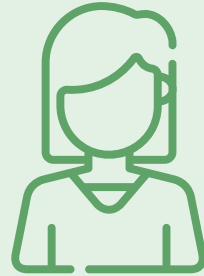
# 66%

Piensa que  
la situación  
económica  
será peor



## 76%

Jóvenes menores de 25



## 75%

Mujeres

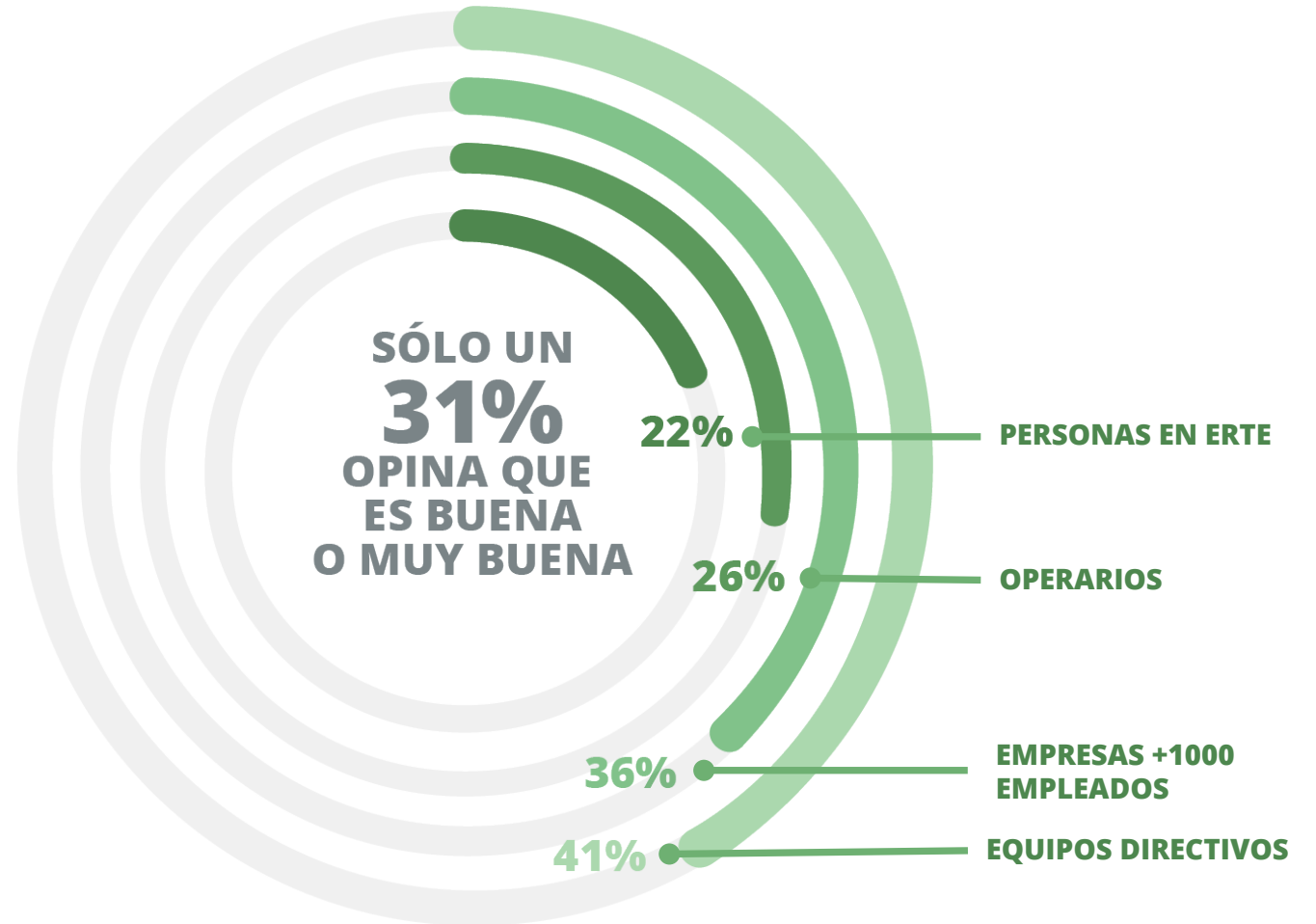


## 56%

Equipos directivos



## ¿Cuál ha sido la capacidad de adaptación de las empresas?





# Impacto negativo en el **estado de ánimo**, especialmente en las **personas afectadas por ERTE**

SÓLO EL

**28%**

MANIFIESTA QUE ES  
BUENO O MUY BUENO

**17%**

EN PERSONAS  
AFECTADAS POR ERTE

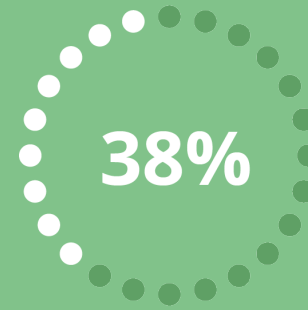


## Deterioro de la satisfacción y motivación en el trabajo

### ▪ BUENA O MUY BUENA:



ANTES DEL  
COVID



DURANTE  
EL CONFINAMIENTO



De 54%  
a 29% En menores  
de 35 años.

De 69%  
a 43% En el sector  
público.

### ▪ MUY MALA:



ANTES DEL  
COVID



DURANTE  
EL CONFINAMIENTO



De 16%  
a 51% En afectados  
por un ERTE.

De 7%  
a 20% En equipos  
directivos.

De 22%  
a 39% En menores  
de 35 años.



## Un 23% se plantea cambiar de trabajo. Por colectivos:

39%

En el caso de afectados por ERTE.

33%

De los menores de 25 años.

30%

De los mandos intermedios.

13%

En los mayores de 55 años.

17%

En sectores esenciales.

28%

De las mujeres.

13%

En sector público.

19%

De los hombres.

**Aflora la  
necesidad de  
reinventarse.**



# RESPUESTA DE LAS EMPRESAS



## Interés sincero por la situación personal de los empleados/as

# 50%

### POSITIVO

Porcentaje de respuestas positivo o muy positivo (4-5)

34%

“PRIMERA LÍNEA”  
ASALARIADOS EN SECTORES ESENCIALES  
QUE NO HAN TELETRABAJADO

42%

EMPRESAS DE MAS DE  
1000 EMPLEADOS

43%

DE LAS PERSONAS  
AFECTADAS POR UN  
ERTE

43%

DE LOS MENORES  
DE 35 AÑOS

50%

DE LOS MAYORES  
DE 55 AÑOS

56%

EN SECTORES ESENCIALES  
QUE SÍ HAN TELETRABAJADO

60%

EMPRESAS DE MENOS DE 10  
EMPLEADOS





# Valoración de la gestión de las organizaciones:

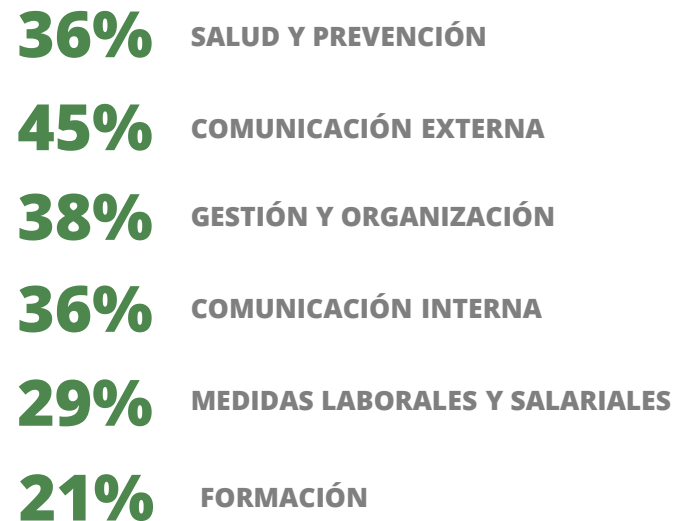
Las personas en “primera línea” valoran más negativamente la gestión de la situación por parte de las organizaciones.

\*PORCENTAJE DE RESPUESTAS POSITIVO O MUY POSITIVO (4-5).

## GENERAL



## 1ª LÍNEA





# LA EXPERIENCIA DEL **TELETRABAJO**



# Cambio radical de situación del teletrabajo.

## ANTES | DURANTE

EN GENERAL

18%

67%

SECTOR PÚBLICO

8%

68%

SECTOR ESENCIAL

9%

54%

SECTOR NO ESENCIAL

24%

82%

EMPRESA NACIONAL

20%

65%

EMPRESA MULTINACIONAL

26%

76%



**55%**

**VALORAN POSITIVAMENTE  
LA EXPERIENCIA DE TELETRABAJO  
(RESULTADO GLOBAL)**

Porcentaje de respuestas positivo o muy positivo (4-5)

**61%** EQUIPOS DIRECTIVOS / TÉCNICOS

**49%** MENORES DE 25 AÑOS

**47%** MANDOS INTERMEDIOS

**41%** OPERARIOS Y SERVICIOS AUXILIARES

**38%** AFECTADOS POR ERTE



**Destaca la cohesión de los equipos y la valoración positiva de compañero/as.**

---

**LO MEJOR:**

**75%**

Actitud y rigor de los compañero/as

**A mejorar, la propia gestión del tiempo y mandos intermedios.**

**58%**

Los medios tecnológicos

**54%**

La propia gestión del tiempo

**53%**

La gestión de sus superiores



La motivación y  
satisfacción en el trabajo es  
más alta en las personas  
que han teletrabajado:

**38%**

**RESULTADO GLOBAL**

**45%** TELETRABAJO

**35%** NO TELETRABAJO

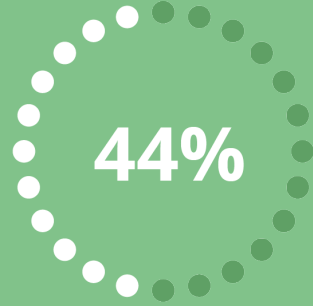
**23%** AFECTADO/AS POR ERTE



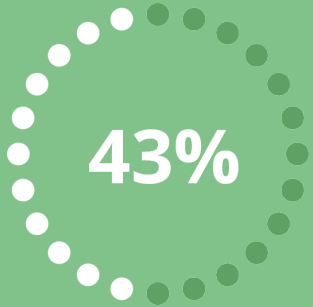
EFFECTO EN EL  
**COMPROMISO** CON LAS  
ORGANIZACIONES



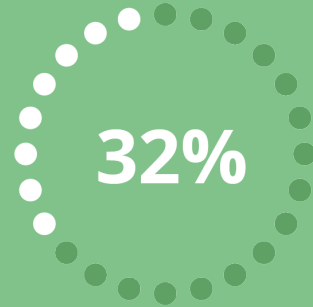
PERSONAS QUE ESTÁN  
EN TELETRABAJO



AFECTADOS  
POR EL ERTE



MENORES DE  
35 AÑOS



“PRIMERA LÍNEA”  
(ACTIVO EN SECTOR  
ESENCIAL NO TELETRABAJANDO)

# 52%

de las personas  
asalariadas confía en  
que su empresa lo ha  
hecho bien





Sólo un

**48%**

recomendaría su  
empresa como un  
buen lugar donde  
trabajar

**73%**

COMITÉS  
DE DIRECCIÓN

**39%**

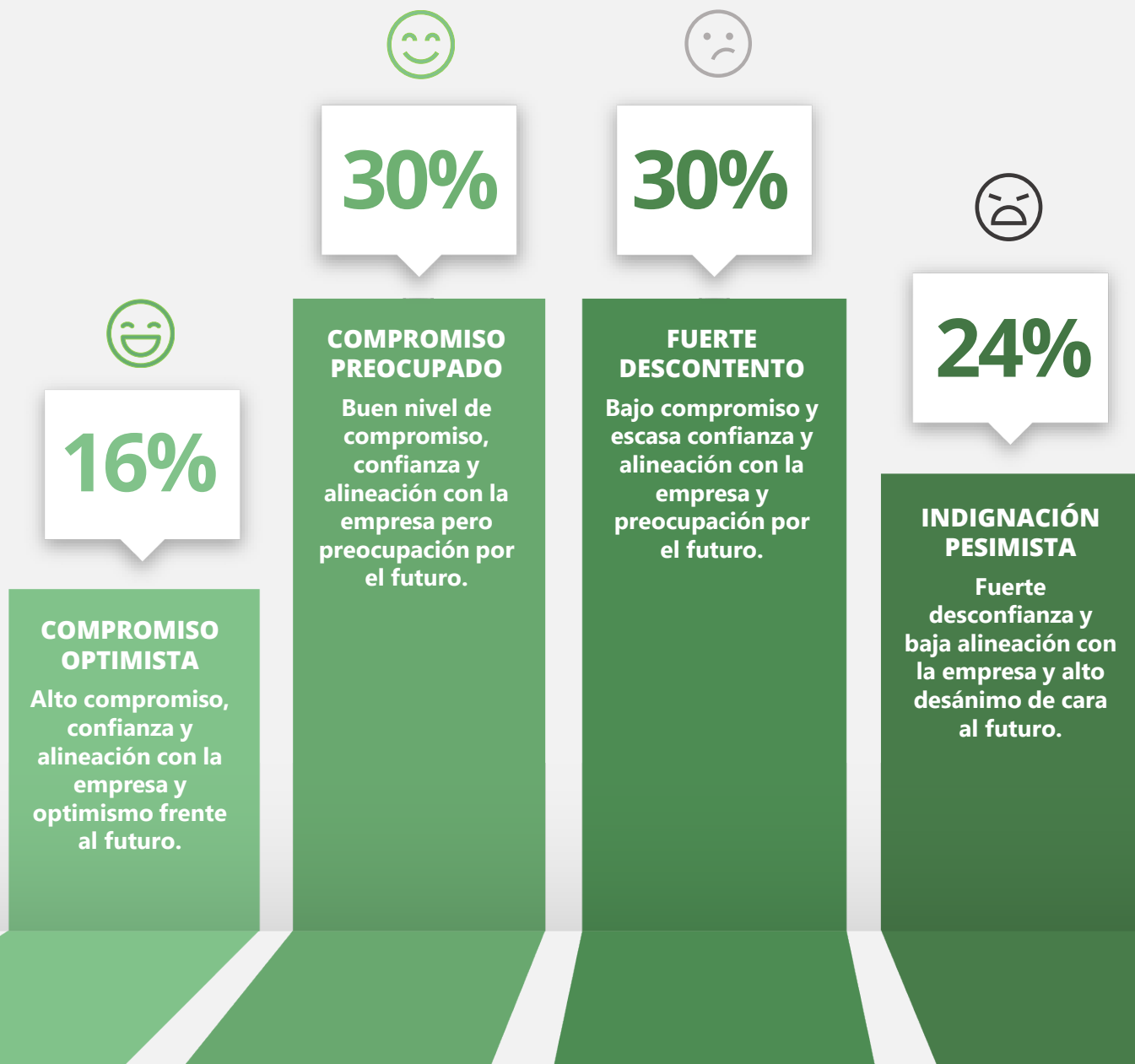
OPERARIOS/AS

**38%**


AFECTADOS/AS  
POR ERTE

**37%**

ENTRE 25  
Y 35 AÑOS



## 4 experiencias de empleado muy distintas.

La metodología  identifica **colectivos** de personas con una **alta homogeneidad** en cuanto a su **“posicionamiento actitudinal”** y nivel de **compromiso y alineamiento con su organización.**



Las personas que han estado en primera línea y en ERTE muestran niveles más elevados de fuerte descontento e indignación pesimista.



COMPROMISO OPTIMISTA



COMPROMISO PREOCUPADO



FUERTE DESCONTENTO



INDIGNACIÓN PESIMISTA

	COMPROMISO OPTIMISTA	COMPROMISO PREOCUPADO	FUERTE DESCONTENTO	INDIGNACIÓN PESIMISTA	TOTAL
SECTOR ESENCIAL TELETRABAJANDO	15%	27%	32%	26%	= 100%
"PRIMERA LINEA" SECTOR ESENCIAL NO TELETRABAJANDO	9%	21%	<b>35%</b>	<b>35%</b>	= 100%
SECTOR NO ESENCIAL	18%	32%	32%	18%	= 100%
PERSONAS AFECTADAS POR ERTE	9%	29%	<b>24%</b>	<b>38%</b>	= 100%



## Elevado desgaste de los mandos intermedios y situación negativa en personal base.



COMPROMISO  
OPTIMISTA



COMPROMISO  
PREOCUPADO



FUERTE  
DESCONTEÑO



INDIGNACIÓN  
PESIMISTA

	COMPROMISO OPTIMISTA	COMPROMISO PREOCUPADO	FUERTE DESCONTEÑO	INDIGNACIÓN PESIMISTA	
COMITÉ DE DIRECCIÓN	33%	44%	16%	7%	= 100%
MANDOS INTERMEDIOS	15%	34%	<b>31%</b>	<b>20%</b>	= 100%
TÉCNICOS SUPERIORES O MEDIOS	17%	27%	31%	25%	= 100%
COMERCIALES, ATENCIÓN AL PÚBLICO, ADMINISTRACIÓN	14%	31%	20%	26%	= 100%
OPERARIOS, SERVICIOS AUXILIARES	11%	23%	<b>35%</b>	<b>31%</b>	= 100%



# APRENDIZAJES Y DEBATES ABIERTOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS



# Las 5 palancas clave para el engagement

e-Map Attitudes® identifica las **palancas de alto impacto** sobre el compromiso con **mayor recorrido de mejora**.

De ellas extraemos los aprendizajes e **identificamos lo que marca la diferencia** en gestión de personas





**Reforzar el compromiso con la  
organización y mejorar la  
experiencia de emplead@  
VA DE CONFIANZA.**



# ¿Cómo evolucionará la polarización en el mercado de trabajo?

- La pandemia del COVID-19 ha **incrementado la desigualdad**, afectando más a los colectivos más vulnerables
- Los considerados 'esenciales' durante la emergencia, la **primera línea**, se han visto muy afectados.
- Los **jóvenes** muestran más desconfianza respecto a su futuro laboral y la situación económica en general.
- Los **ERTE** sitúan en estos momentos a un volumen sin precedentes de personas en una zona de incertidumbre.

¿Cómo evitaremos que la brecha aumente?





# ¿El impacto de la tecnología en los puestos de trabajos es imparable?

- El coronavirus ha ocasionado un **experimento a gran escala de teletrabajo**. ¿Ha venido para quedarse?, ¿Cómo valoran las personas y las organizaciones esta experiencia?, ¿Está muy lejos de la expectativa?
- La **digitalización y la automatización** de puestos de trabajo ya eran tendencia. ¿Se acelerarán ante los cambios de los modelos de negocio y la necesidad de reducir el contacto humano? ¿O se frenarán ante la esperable reducción de la capacidad de inversión?
- ¿Cómo evolucionará el debate entre la **privacidad y la seguridad** ante las soluciones tecnológicas que ya se proponen para controlar la epidemia?

¿Cómo convivirán tecnología y relaciones humanas?



# ¿Cómo evolucionará el liderazgo de las organizaciones en la “nueva normalidad”?

- La crisis ha subrayado la importancia de la capacidad de **adaptación** de las organizaciones, para lo que la cultura y el estilo de liderazgo son clave.
- Ante el trabajo en remoto, los líderes han cedido **control a favor de confianza** en sus equipos, a la vez que se han visto enfrentados al reto de mantener su influencia y un equipo cohesionado desde la distancia.
- ¿Avanzaremos hacia un liderazgo basado en la **autonomía** de los equipos o, por el contrario, en el contexto de crisis económica, involucionará a mayores medidas de control?
- ¿Se consolidarán los avances en **flexibilidad y agilidad** que la pandemia ha obligado a poner en marcha?
- ¿Cuáles serán las **habilidades** de liderazgo necesarias para el futuro próximo?



# ¿Cuáles son los nuevos retos para los profesionales de RH?

- Frente a necesidades inmediatas, como la reestructuración de plantillas o las medidas de seguridad y salud, ¿serán capaces las áreas de RH de abordar retos igualmente importantes como el reciclaje de los trabajadores (**reskilling y upskilling**) que asegure el medio plazo?
- ¿Qué papel jugará RH en **dinamizar la comunicación** de la organización en los momentos complicados que se prevén?
- ¿Seguirán en marcha los proyectos de **transformación** cultural que pueden ayudar a hacer más adaptables a sus organizaciones frente a las próximas crisis?

¿A qué dedicaremos más atención, a lo urgente o lo importante? ¿Al corto o medio plazo?



# ¿Cómo mantendrán su empleabilidad las personas asalariadas?

- ¿Qué papel jugarán las propias personas para mantener su **empleabilidad**?
- ¿Apostarán por el reciclaje de sus capacidades a través de la **formación**, dotándose de aquellas habilidades más valoradas en el escenario actual y futuro?
- ¿Quiénes puedan optar a ello, buscarán nuevas **oportunidades de desarrollo** si su organización actual no se las puede proporcionar?
- Si el teletrabajo se convierte en la nueva normalidad, ¿buscarán empleos más allá de su **ámbito geográfico** habitual?
- ¿Crecerá el **emprendimiento** u otras maneras de trabajar de manera autónoma (freelance, trabajo en plataformas, etc)?



# LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS ASALARIADAS EN TIEMPOS DE COVID

[www.trabajoycovid.com](http://www.trabajoycovid.com)

**#VaDeConfianza**

**CRISTINA SALVADOR**

**cristina.salvador@weareboth.com**

**NAZARET BARRIGA**

**nazaret.barriga@weareboth.com**

7 julio 2020

**Both** People  
B Comms.