

LA IMPORTANCIA DE LA  
**COMUNICACIÓN INTERNA Y  
EL RE-ENGAGEMENT DEL  
EMPLEADO**  
EN LA ERA COVID

**JULIO 2021**



**Elena de la Mata**

Directora de Comunicación Interna  
edelamata@kreab.com

**Tomás Pereda**

Subdirector general de Fundación máshumano  
tpereda@mashumano.org

**Kreab España**

Calle del Poeta Joan Margall, 38  
28020 Madrid, España  
madrid@kreab.com  
www.kreab.com

**Fundación máshumano**

Calle Menéndez Pidal, 6  
28036 Madrid  
info@mashumano.org  
www.mashumano.org

**Julio 2021**

## 0 | Índice

**01** **Punto de partida**  
Presentación del sondeo y  
contexto la Comunicación  
Interna en el entorno actual

---

P. 04

**02** **¿Qué ha funcionado  
en 2020?**

---

P. 06

**03** **Nueva Propuesta de  
Valor del Empleado**

---

P. 10

**04** **Top 5  
aprendizajes**

---

P. 12



## 1. Punto de partida

Inmersos en un contexto cambiante provocado por la pandemia y las nuevas formas de trabajar, el rol de la Comunicación Interna está tomando un papel decisivo en la gestión de la comunicación y la reputación corporativa de las grandes organizaciones.

Durante los meses del confinamiento, se pudo observar cómo la Comunicación Interna tomaba protagonismo ante la necesidad urgente de conectar con los empleados y mantener una política informativa activa en la gestión de la crisis sanitaria proporcionando a los colectivos internos la información necesaria para poder trabajar de forma segura, gestionar la incertidumbre y mover a la acción.

Más de un año después del inicio del estado de alarma, **¿Cuál es el futuro y los retos de la Comunicación Interna? ¿Cuáles son los aprendizajes principales de estos meses? ¿Qué aspectos comunicativos funcionan en el nuevo escenario corporativo? ¿Cómo podemos vincular a los empleados que siguen trabajando a distancia más de un año y medio después?**

Para responder a estas y otras preguntas, desde **KREAB junto a Fundación más humano**, hemos realizado el sondeo **“La importancia en la era COVID - 19 de la Comunicación Interna y el re-engagement del empleado”** de una forma cuantitativa y cualitativa con el objetivo de conocer la realidad de la función de Comunicación Interna compartiendo situaciones comunes que nos ayuden a trazar las tendencias futuras en esta especialidad.

Para la realización del sondeo hemos contado con la participación de 45 responsables de comunicación interna y comunicación **pertenecientes a las 100 Top Empresas en sus sectores.**

---

*El 84% de participantes son directores o responsables del área de Comunicación Interna*

---



Para conocer la percepción de los directivos participantes sobre el papel de la comunicación interna y los nuevos retos del área a corto, medio y largo plazo, se ha realizado:

### Análisis cuantitativo

Realización de una encuesta anónima sobre diferentes aspectos relacionados con la percepción general de la comunicación interna, qué aspectos han funcionado en su organización durante el 2020 en esta área y cómo considera que ha evolucionado la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en el nivel de compromiso durante este periodo de tiempo.

La encuesta ha contado con 12 preguntas de respuesta única, multirrespuesta y abierta para poder conocer mejor la realidad de las organizaciones participantes.



### Análisis cualitativo

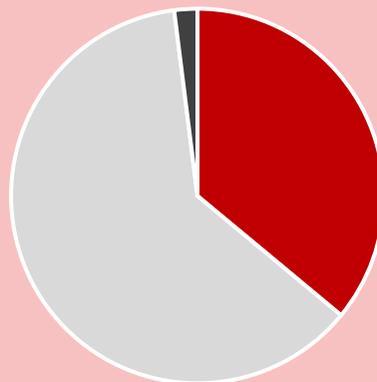
Las personas encuestadas han participado en dos sesiones de trabajo en grupo vía *online* en las que se ha podido reflexionar y debatir acerca de las conclusiones obtenidas del sondeo, así como compartir aprendizajes entre las empresas participantes.

## Punto de partida del estudio



**98%** de los participantes afirma que **ha aumentado la importancia de la Comunicación Interna como elemento estratégico** en la gestión de personas en el contexto actual

**62%** de los participantes afirma que, pese a ser una función estratégica, **no se han aumentado los recursos**

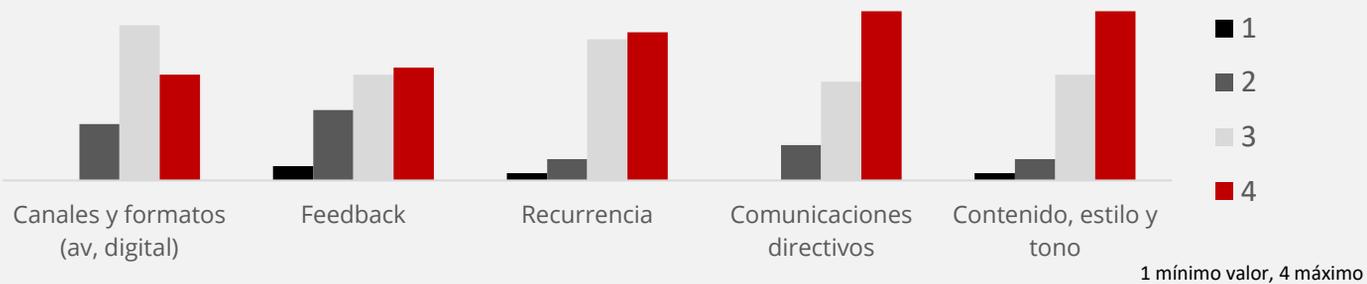


## 2. ¿Qué ha funcionado en 2020?

Para conocer la percepción general de los empleados sobre la gestión de la Comunicación Interna durante los meses de pandemia se han analizado algunos **aspectos considerados como clave para la gestión de los mensajes a nivel interno.**

Para ello, se ha preguntado a los directivos participantes acerca de la importancia sobre:

- Canales y formatos
- *Feedback*
- Recurrencia comunicativa
- Comunicaciones de directivos
- Contenido, estilo y tono



La **claridad en los mensajes, una exposición comprensible o una comunicación cercana y transparente** han cobrado relevancia en este contexto consiguiendo conectar con los públicos internos de las organizaciones.

Un **55,81%** de los encuestados han señalado que esta forma de comunicación ha sido un elemento clave en la percepción positiva en la gestión de la comunicación durante la pandemia, debido a que **los empleados han recurrido a la empresa como fuente fiable de información** frente a otras fuentes de comunicación externas a la organización.

Asimismo, y ligado ciertamente con el punto anterior, las **comunicaciones por parte de los directivos** han actuado como **driver** transmitiendo fiabilidad, confianza, cercanía y apoyo a las personas. Aspectos necesarios en los momentos de incertidumbre que, transmitidos de forma eficiente, han conseguido afianzar el posicionamiento interno y externo del liderazgo en las organizaciones.

*“Hemos aprovechado la necesidad de información que demandaba el empleado para poner en valor la función de Comunicación Interna. El reto está ahora en conseguir mantener la atención”*

*“Un liderazgo empático, cercano y auténtico, ha sido decisivo para impulsar comportamientos alineados con el propósito corporativo”*

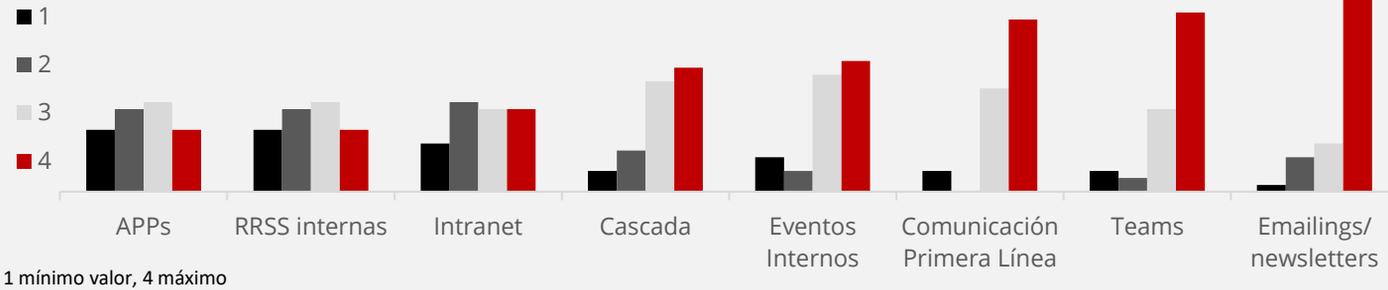




La identificación y el establecimiento de los canales idóneos de Comunicación Interna es otro de los temas más abordados por el área de comunicación.

Durante los meses de confinamiento, coincidiendo con un aumento de las comunicaciones internas y la distancia provocada por el trabajo en remoto, muchas organizaciones abrieron nuevos canales adaptados a las necesidades de ese momento.

*“Incluso los perfiles más jóvenes preferían el email frente otros canales debido a la temática y la importancia de los temas reflejados en los mensajes”*



En este contexto, **un 69,77% de los directivos encuestados afirmó que el correo electrónico se posicionó el canal “Rey”** en cuanto a efectividad comunicativa.

Ante este dato los participantes afirman que, aunque cada organización tiene unas necesidades concretas y no hay una hoja de ruta común para el área de Comunicación Interna, al inicio de la pandemia, el correo electrónico fue un canal determinante por su eficacia en el alcance hacia el colectivo de empleados.

Asimismo, el control en el número de envíos y el formato de estos ha conseguido la identificación de estos mensajes como prioritarios, en muchos de los casos sintetizado la información en boletines informativos o Newsletter que han permitido compartir la información de relevancia sobre lo que ha sucedido en un tiempo determinado a través de un único impacto comunicativo.

Cabe destacar que, dentro de esta canal, aquellos correos electrónicos enviados desde los buzones de correo de la **primera línea directiva** hacia los empleados, han sido clave para la comunicación de información crítica sobre la situación sanitaria, el negocio y próximos pasos a dar por la organización en ambas materias. **El 58,14% de los encuestados afirman que las comunicaciones por parte de la primera línea directiva han sido uno de los canales más valorados.** Además, se destaca la importancia de la comunicación en cascada como impulsora de la gestión del cambio

Bajo este aspecto, para muchas personas de la primera línea directiva la pandemia se ha convertido en una oportunidad para posicionarse internamente dentro de la organización a través de una comunicación más cercana y transparente que, si se mantiene en el tiempo de forma correcta, tendrá un enorme impacto sobre el nivel de compromiso y el orgullo de pertenencia.

En el otro extremo de la tabla sobre los canales considerados como más eficaces durante la pandemia, sorprende que las **aplicaciones móviles (apps)** no terminan de despegar como canal de comunicación más cercano y amable, funcionando únicamente en aquellas empresas que consiguieron implantarlas previamente a la pandemia, siempre combinando funcionalidades operacionales y contenido informativo de interés.

Algo parecido ha ocurrido con la **implantación de redes sociales internas** que, pese a las previsiones, esta situación ha provocado que den un paso atrás prefiriendo el email para las comunicaciones corporativas debido a la dispersión informativa e intensidad del flujo de contenido. Este modelo ha funcionado en empresas que ya tenían instauradas estas plataformas con anterioridad a la crisis sanitaria o que contaban con gran parte de la plantilla trabajando en remoto antes de la pandemia. Sobre esto, algunos encuestados destacan que *“estas redes nos dan la posibilidad de generar métricas e interactuar con la personas, algo fundamental para generar engagement”*.



*“La herramienta TEAMS tiene mucho potencial siempre que consiga convivir con otros canales como el correo electrónico para comunicaciones prioritarias”.*

A medio camino entre el correo electrónico y las apps o redes sociales internas, encontramos **las plataformas de trabajo colaborativo, donde destacamos TEAMS**.

**Aunque un 60,47% de los encuestados haya posicionado a esta canal como uno de los más relevantes en cuanto eficacia, todavía existe mucha discrepancia en la utilidad de esta plataforma** y si pudiéramos considerarla incluso como un canal más en el modelo de Comunicación Interna.

Entre los puntos comunes destacan el papel de TEAMS como facilitador de las nuevas formas de trabajar y la relación con los diferentes públicos de interés en remoto; pero, por otro lado, aluden a que esta herramienta no será predominante si no que tendrá que convivir con otras debido a que no aborda un alcance masivo, su uso está ligado a la presencia (estar conectado) y puede llegar a generar más “ruido” que el correo electrónico, y, sobre todo, por la ausencia de métricas de análisis sobre su funcionamiento.



A la importancia en la elección del canal se le suma la del momento de comunicación más adecuado para conseguir una mayor atención por parte de los empleados. De igual modo, la periodicidad de dichas comunicaciones es un aspecto relevante para lograr un equilibrio sin perder el impacto.

Si un aspecto ha quedado expuesto durante este tiempo es que la COVID - 19 ha cambiado nuestras prioridades en todas las facetas de nuestra vida.

Respecto al interés sobre los contenidos que los empleados esperan recibir por parte de los departamentos de Comunicación Interna de las organizaciones no iba a ser diferente.

**El 35, 51% de los encuestados han afirmado que aquellos contenidos sobre medidas y protocolos de seguridad y salud, sobre todo al inicio de la pandemia, han sido los que han suscitado mayor interés, seguido por un 29,91% que indican aquellos contenidos relativos a la evolución del negocio.**

Asimismo, aquellas comunicaciones especialmente concebidas para fomentar la **participación de los empleados y generar engagement**, han quedado en **un segundo plano** pero han servido de nexo entre empleados y organización durante la pandemia, de igual forma que aquellas noticias relacionadas con **responsabilidad social corporativa**, han sido impulsoras del **sentimiento de pertenencia** hacia la organización como actor proactivo en la resolución de la crisis.

En lo que respecta a contenidos relacionados con **personas y equipos, dejan de ser relevantes** para los empleados, un aspecto que cambia en relación a los intereses por esta materia antes de la pandemia. Los participantes señalan el desafío y el reto de recuperar el interés por estos aspectos reconviertiendo la forma habitual de conectar a las personas.



### 3. Nueva Propuesta de Valor al Empleado

Uno de los grandes aprendizajes que nos está dejando la pandemia es que las nuevas formas de trabajar son una realidad que evoluciona a diferentes velocidades.

El entorno VUCA, la experiencia laboral en remoto que ha propiciado la pandemia o el nuevo talento generacional, están marcando un **cambio de expectativas acerca de lo que el empleado busca en su relación con la empresa.**

En este contexto, un **88,37% de las compañías participantes han afirmado que las New Ways of Working modificarán la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**, impulsando a las organizaciones y departamentos de Recursos Humanos a replantearse su propuesta de valor y adaptarla a las diferentes perfiles de empleados en las distintas etapas en su relación con la empresa.

Profundizando en este aspecto, es importante conocer cuáles son las tendencias que los profesionales de estas áreas consideran que van a ser determinantes en esta nueva PVE.

*El 88,37%  
de las compañías participantes  
afirma que las New Ways of  
Working modificarán la PVE*



Según el **44,19% de los participantes del sondeo señalan que la flexibilidad laboral es el driver que cobrará más importancia en las propuestas de valor a empleados actuales y potenciales.**

En este sentido, también se indica que para favorecer la flexibilidad es necesario poder medir la productividad de manera objetiva en este nuevo marco "híbrido" de trabajo que combina lo presencial con lo remoto.

De igual modo la desconexión digital tomará un papel relevante ligado con **el cuidado de la salud, física y mental**, la cual un 27,91% de los participantes indican que es uno de los aspectos claves que la empresa deberá tener en cuenta en la nueva PVE.

Por otro lado, provocado por la situación de incertidumbre, tanto **la formación y el desarrollo como la compensación o beneficios laborales** han pasado a un segundo plano en la PVE.

En la era del propósito, **destaca observar que 30,23% de los participantes señala el propósito, los valores y la cultura no resultan tan determinantes en la nueva Propuesta de Valor.**

Esto hace que la Comunicación Interna tenga un reto estratégico enorme para transmitir esta cultura corporativa en un momento en el que la todavía muchos empleados están trabajando en remoto y no pueden vivirla de forma presencial.

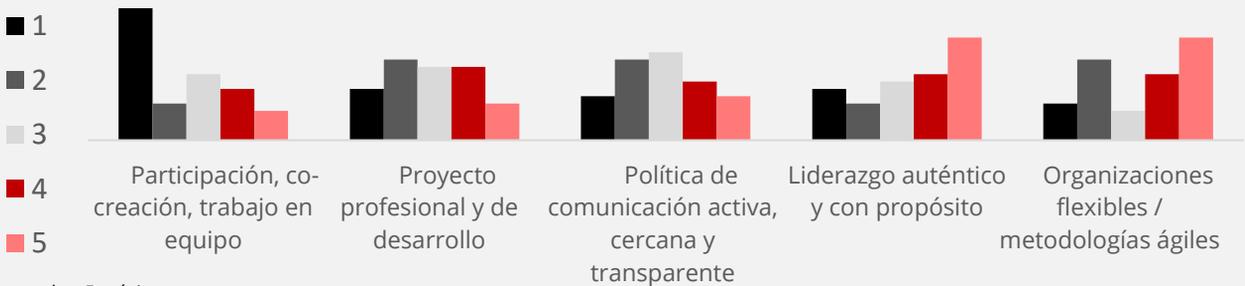
Estas últimas afirmaciones llevan a plantearse cuáles de estos aspectos serán esenciales para impulsar el compromiso de los empleados con el proyecto de la organización.

**La flexibilidad se mantiene en la primera posición (44,19%), seguida de un liderazgo auténtico como drivers principales para conseguir engagement con los empleados (32,56%).** A estos dos elementos le sigue una política de comunicación cercana, activa y transparente que los participantes han destacado como algo esencial que no puede faltar.

Por el contrario, preocupa que un **41,86%** de los participantes indiquen como **aspecto menos valorado para generar engagement la participación y co-creación** entre los equipos, un punto clave que pudiera estar relacionado con el distanciamiento social y una cierta tendencia hacia el individualismo que ha provocado la situación sanitaria.



*“La cercanía y la proactividad comunicativa son dos aspectos que debemos tener de base en Comunicación Interna”*



## 4. Top 5 aprendizajes del Sondeo de Comunicación Interna:

### 1.

Poner en valor el área de Comunicación Interna tras la pandemia como **un área estratégica a nivel informativo, cultural y de vinculación entre la empresa y sus empleados.**



### 2.

**Establecer indicadores o KPI's homogéneos en materia de Comunicación Interna** que demuestren el impacto intangible en el compromiso, rendimiento y la experiencia del empleado.



### 3.

**Mantener el nivel de interés y la atención de las audiencias internas obtenidos durante los meses de confinamiento** posicionando al área de Comunicación Interna como fuente de información principal y de conexión para el empleado.



### 4.

**Definir un modelo de *governance* eficaz en un contexto de multicanalidad** para llegar de forma óptima sin caer en la "inoficación" del empleado.



### 5.

**Gestionar las expectativas respecto a las *New Ways of Working*** y vincular la estrategia de Comunicación Interna como elemento facilitador de la gestión del cambio.

## Kreab

Explicamos asuntos complejos de manera sencilla

Kreab es una consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970. Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de posicionamiento público, notoriedad y reputación corporativa, aumentando su capacidad de influencia.

## Fundación máshumano

Organización sin ánimo de lucro de carácter independiente que promueve la humanización de los modelos de gestión de las organizaciones empresariales y sociales, proponiendo modelos que equilibren el logro de los objetivos con el impacto positivo en las personas