

CONSULTORÍA

**ATREVIA**

POSICIONAMIENTO - ASUNTOS PÚBLICOS - TRANSFORMACIÓN



**sedisa**

sociedad  
española de  
directivos  
de la salud

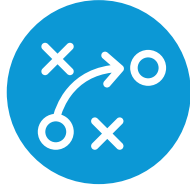


# COMUNICACIÓN INTERNA EN CRISIS SANITARIA: LIDERAZGO, CERCANÍA Y RECONOCIMIENTO

ANGÉLICA GÓMEZ  
Directora  
ATREVIA Cultura&Personas  
@\_AngeGI\_

JOSE MANUEL HERNANDO  
Director Creativo  
ATREVIA Cultura&Personas  
misterhello.com

# CONTENIDOS DE LA SESIÓN



## CONTEXTO DE COMUNICACIÓN

- **La era de las paredes de cristal.**
- **Claves del contexto psicolaboral HOY**



## LA IMPORTANCIA DE UNA CULTURA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **Ventana de oportunidad**
- **Los pilares: Confianza y credibilidad**



## CLAVES DE COM. INTERNA EN MOMENTOS DE CRISIS

- **Construir una narrativa coherente y genuina**
- **El liderazgo activo en momentos de crisis y alta presión e incertidumbre**
- **Canales y formatos ágiles y flexibles**
- **Mantener la cercanía, acompañar y reconocer**



## CONVERSEMOS

**TRABAJAMOS EN ORGANIZACIONES DE PAREDES DE CRISTAL**



## LAS DOS CARAS DE LA MONEDA

### RIESGO

El miedo la  
incertidumbre y  
la desconexión

### OPORTUNIDAD

El sentimiento  
de pertenencia,  
la involucración  
y el engagement


PROTAGONISTAS: LAS PERSONAS





LAS PERSONAS  
CREEN EN LAS  
**PERSONAS** . . .

## UN CASO TAN REAL COMO SORPRENDENTE


 **verotavan** @bertavane · 16 dic. 2018  
En respuesta a @bellaindomita  
luego nos quejaremos de q los salarios son míseros... los trabajadores d amazon ya han comenzado a quejarse y a hacer huelgas varias.queremos duros a 4 pesetas. Queremos pedir hoy para tener mañana a primera hora a costa de gente trabajando 12 horas cobrando una 🤔

 **Lola - Embajadora Amazon FC**  
@AmazonFCLola

Estoy de acuerdo contigo excepto con la gente que trabajamos en Amazon, yo soy una de ellas y te diré que mi sueldo es bueno y eso que solo trabajo 8h al día, osea mis 40h semanales, y que nunca he estado más de 9h seguidas, porque las h.extras son voluntarias y nunca es + de 1

7:27 - 18 dic. 2018

[Ver los otros Tweets de Lola - Embajadora Amazon FC](#)

 **CRUZ FERNANDEZ** @CRUZlbs · 23 dic. 2018  
En respuesta a @elpidiojsilva  
Somos tan idiotas,que muchos no pueden vivir sin Amazon.Y no se dan cuenta que este tipo de empresas,son los que hacen esclavos a sus empleados por los idiotas q les hacen ser esclavos de ellos.Q pena q no se den cuenta la gente de esta manipulación

 **Rocio - Embajador Amazon FC**  
@AmazonFCRocio

Te aseguro que no soy un esclavo de Amazon, trabajo en un almacén de BCN y aquí se respeta el derecho del trabajador, he trabajado en muchos sitios antes que aquí y puedo asegurar que Amazon es la empresa que más se preocupa por sus empleados y más atención les ofrece.

 **Tony - Embajador Amazon FC**  
@AmazonFCAntonio

Seguir

En respuesta a

Te aseguro que no soy un esclavo de Amazon, trabajo en un almacén de BCN y aquí se respeta el derecho del trabajador, he trabajado en muchos sitios antes que aquí y puedo asegurar que Amazon es la empresa que más se preocupa por sus empleados y más atención les ofrece.



LA ERA DEL  
MICROPODER

HOLA @PABLOSBO99  
NI BOT, NI COMPRADO.  
SOY VOLUNTARIO.  
@AMAZONFCMANU.

CONTEXTO ACTUAL ACELERADO POR LA PANDEMIA DEL COVID-19

ESTADO SOCIAL DE  
CAMBIO DE CICLO

*Todo lo anterior se cuestiona. Se aspira a algo diferente*

OPINIÓN  
PÚBLICA

*Desafección y umbral de tolerancia bajísimo.*

ACELERACIÓN

*Necesidad imperiosa de respuesta inmediata.*

SOBRE-INFORMACIÓN  
+ INFRA-ANÁLISIS:

*Dificultad para explicar los mensajes complejos. Lectura superficial.*

ESTADO DE  
CLIMA EMOCIONAL

*Desgaste. Polarización. Te creo/no te creo.*

SOCIEDAD DE LA  
POST VERDAD

*Quien golpea primero golpea dos veces:  
la batalla de **colocar** mensajes... y etiquetas.*



A photograph of a person with short brown hair, wearing a light-colored shirt, holding hands with another person whose hand is visible in the foreground. The person in the foreground has red nail polish. They are standing in a forest with sunlight filtering through the trees, creating a bokeh effect. The text is overlaid on a semi-transparent grey rectangle in the center of the image.

LAS PERSONAS  
CONECTAN CON EL  
PROPÓSITO DE LAS  
ORGANIZACIONES...

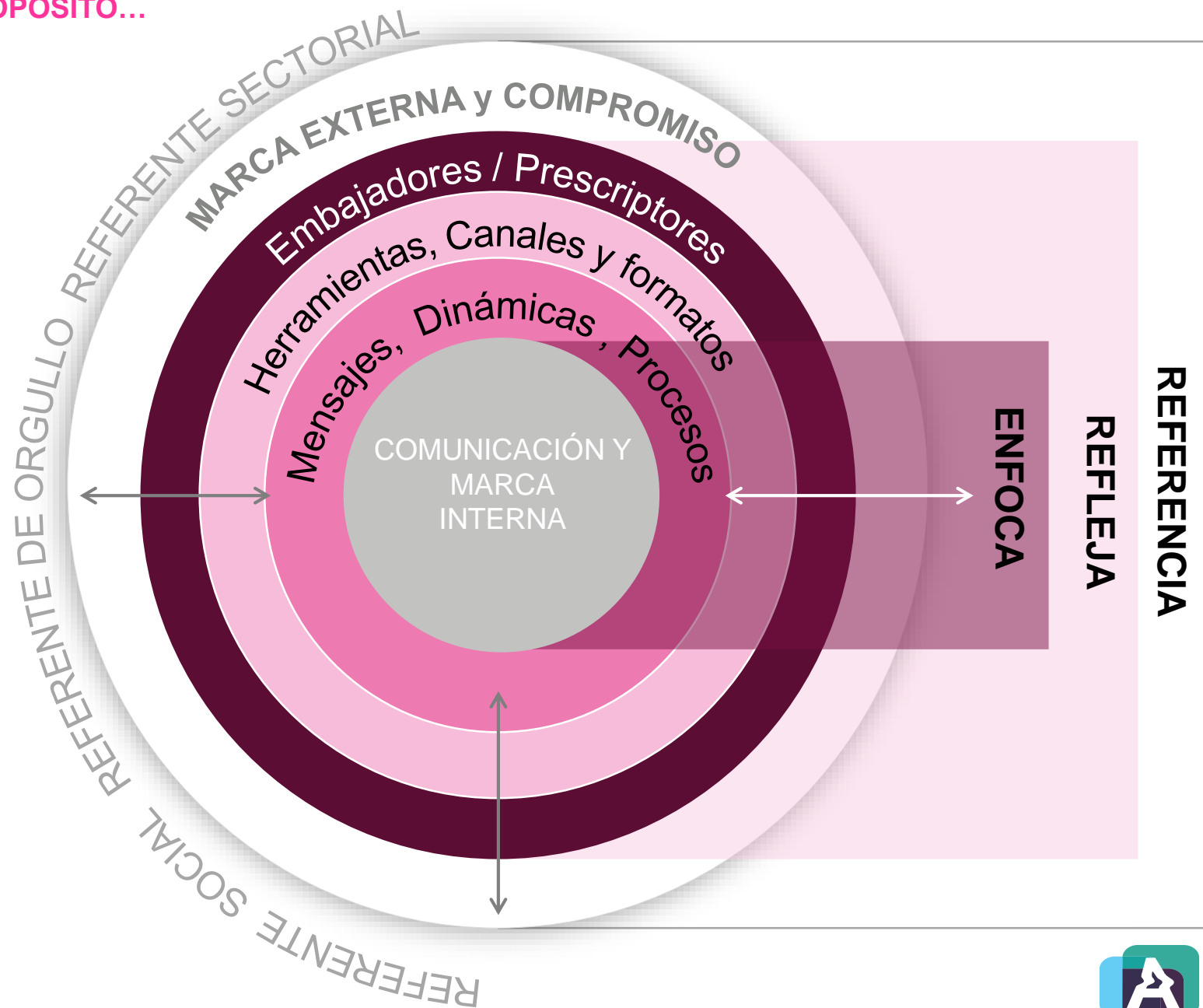
## EN MOMENTOS DE CRISIS UN PROPÓSITO GENUINO...

- Actúa como **motor** de la empresa.
- Persigue el **beneficio de todos sus stakeholders**
- **Involucra y precisa de los empleados** para su consecución
- **Reorienta la actividad** en momentos de crisis o emergencia social



## Y SI LA COMUNICACIÓN EMANA DEL PROPÓSITO...

En ATREVIA entendemos la comunicación como un sistema holístico que impulsa, potencia y facilita una experiencia de compañía que impacta en su reputación y genera compromiso en sus públicos.



MIRAMOS HACIAN DENTRO: LAS ORGANIZACIONES SE HAN VISTO DESAFIADAS

UNA CRISIS SIN PRECEDENTES...

El escenario pide planes de actuación inmediatos ante una moneda de doble cara:

la crisis acompañada de la oportunidad de aprendizaje sobre

Nuestras formas de TRABAJAR

Nuestras formas de LIDERAR

Nuestras formas de RELACIONARNOS

Nuestras formas de COMUNICAR

## NUEVA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD ARQUETIPOS SITUACIONALES POST COVID



**En tiempos de crisis ninguna tarea es mas esencial que cuidar al equipo.**

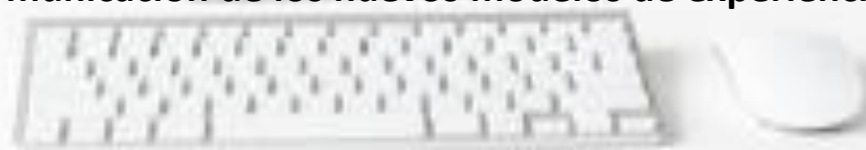
*Entender y ser empático con las circunstancias de cada uno y encontrar el medio de motivarlo.*

Go to [www.menti.com](http://www menti.com) and use the code 65 88 89

¿Cómo describirías tu estado de ánimo actual, después de estos dos meses de confinamiento? (en 1 palabra)

Word cloud terms: fuerte, cansada, esperanzada, frustrada, preocupada, tranquila, ansiosa, cansado, hastiado, frustrado, preocupado, entusiasmado, optimista, energico, motivado, seguro, informado, revitalizado, confiado, tranquilo, muy cansado, ansioso, complido, conseruido, preocupado, frustrado, cansado, frustrado, preocupado, entusiasmado, optimista.

**Las personas afrontan la nueva realidad bajo un marco psicolaboral que coincide en muchos aspectos pero difiere en muchos otros. Conocer ese ecosistema es crucial para que los equipos de RH afronten el diseño y la comunicación de los nuevos modelos de experiencia**



## ZOOM: EL CONTEXTO PSICOLABORAL DE LAS ORG. SANITARIAS



CANSANCIO · FRUSTRACIÓN · VULNERABILIDAD · ORGULLO · RECONOCIMIENTO · ENFADO

## IMPACTO EN LA EXPERIENCIA Y EL DESEMPEÑO

- **Descenso en la calidad del servicio** por el estrés mental y emocional que generan la alta carga de trabajo y el contacto constante con situaciones muy críticas.
- **Menor colaboración por las tensiones entre compañeros** generadas por la irritabilidad o rabia provocadas por una amenaza que no cesa pese a su máximo empeño.
- **Menor productividad** por verse obligados a trabajar en ámbitos clínicos desconocidos o cambiantes.
- **Descenso del empoderamiento** por la falta de referentes sólidos y consolidados.
- **Desmotivación**, causada por la falta de los resultados esperados o deseados

## QUÉ DRIVERS PUEDE ACTIVAR LA COM INTERNA EN ESTE CONTEXTO PARA CONECTAR A LAS PERSONAS CON EL PROPÓSITO...

### COMPRESIÓN



- Entender el contexto global y corporativo.
- Afrontar la realidad de forma realista.
- Ayudar a encajar el nuevo entorno personal y profesional para recuperar objetivos de la organización

### COMPAÑÍA



- Seguir manteniendo la conexión con los equipos en cada momento de la desescalada
- Celebrar éxitos y reconocerlos.
- Seguir potenciando la Comunicación transversal

### CERCANÍA



- Fomentar la escucha para compartir inquietudes.
- Poner en práctica todo lo aprendido sobre herramientas colaborativas y teletrabajo
- Aprovechar el impacto audiovisual y la agilidad de la comunicación.

### CONFIANZA



- Facilitar la gestión del conocimiento
- Reforzar la seguridad en la compañía transmitiendo transparencia.
- Potenciar el sentido de unidad.





## LAS CLAVES

**AGILIDAD, INMEDIATEZ  
y FLEXIBILIDAD**

**LIDERAZGO Y COM  
INTERPERSONAL**

**EMPATIA, ESCUCHA y  
RECONOCIMIENTO**

**PORQUE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ES**

**AHORA**

## ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

### PREVISIÓN

Cada crisis o emergencia tiene sus circunstancias particulares pero **cuanto más nos preparemos para ellas menos nos impactará,**

### COLABORACIÓN

La colaboración entre instituciones, más allá de intercambio de conocimiento científico, es fundamental **para adelantarnos.**

### FLEXIBILIDAD

Las herramientas de comunicación que permiten **diferentes formatos** nos ayudarán a **comunicar de forma más ágil**

### CERCANÍA/PERSONALIZACIÓN

A todos nos afecta la crisis pero no nos preocupa lo mismo. Necesitamos **segmentar** mensajes

### LAS PERSONAS CONFÍAN EN LAS PERSONAS

Tenemos que sensibilizar a los líderes y referentes con su función fundamental en la gestión de personas y fortalecer sus habilidades de comunicación.

LA COMUNICACIÓN INTERNA NO ES UN *NICE TO HAVE* EN LA GESTIÓN DE PERSONAS ¡ES UN *MUST TO HAVE!*



# OTROS MOMENTOS CRÍTICOS QUE DEBEMOS GESTIONAR DESDE COMUNICACIÓN INTERNA

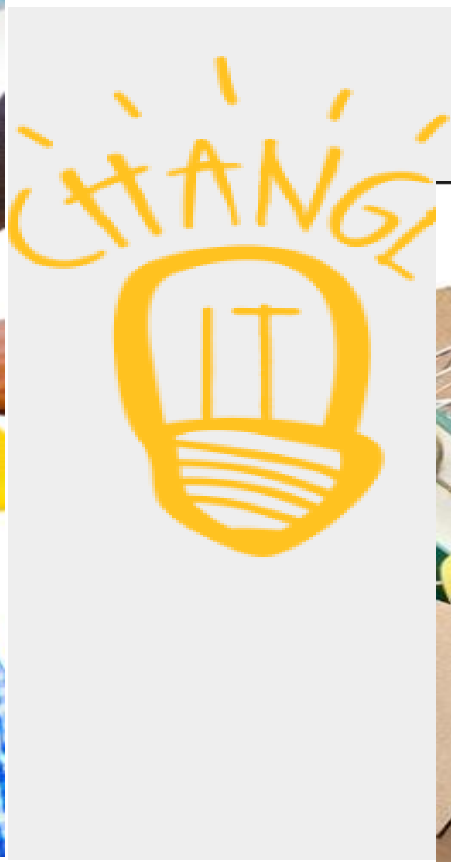
**ERES/  
REESTRUCTURACIONES**



**UN MENSAJE  
DIFÍCIL**



**INTEGRACIÓN**



**URGENCIA  
DE CAMBIO**



**TRASLADO  
DE SEDE**



**NOTICIA ADVERSA/  
CRISIS  
REPUTACIONAL**

EL PAÍS MADRID SUSCRÍBETE INICIAR SESIÓN

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS >

## Sanitarios de hospitales públicos protestan contra el traslado de personal al Isabel Zendal

La Comunidad ha abierto el plazo para que el personal solicite su traslado temporal voluntario

A photograph showing a group of healthcare workers protesting. They are holding several signs. The most prominent one in the foreground says "TRASLADOS, NO." (Transfers, No!). Other visible signs include "Mis sanitarios mejor tratados!" (Our healthcare workers better treated!), "Sobrecarga, NO!" (Overload, No!), and "ASÍ NO" (Not like this). The protesters are wearing face masks. In the background, a multi-story building, likely a hospital, is visible.

20 minutos Ciudades Protestas en el hospital del Aljarafe por cambios "unilaterales" de las co... f | t

DIRECTO La incidencia del coronavirus baja de 300 en España tras más de mes y medio por encima

## Protestas en el hospital del Aljarafe por cambios "unilaterales" de las condiciones laborales

20M EP NOTICIA 27.11.2020 - 18:08H f | t | e

El hospital del Aljarafe, ubicado en Bormujos (Sevilla) y gestionado por un consorcio conformado por la orden de San Juan de Dios y el Servicio Andaluz de Salud (SAS), ha acogido este viernes una concentración sindical para denunciar los "graves incumplimientos" de derechos laborales por parte de la dirección gerencia del centro.

BLOGS DE 20MINUTOS

BRAVO, FERNANDO - FÓRMULA 1 Y FERNANDO ALONSO  
¿Hay que mostrar en televisión imágenes del accidente de Grosjean?

A wide, low-resolution banner image showing a clear blue sky with a few dark silhouettes of what appear to be street lamps or building structures at the bottom.

ESPAÑA

# El escándalo del protocolo que evitó el colapso sanitario en Madrid amenaza al Gobierno autonómico

Por Euronews en español • última actualización: 09/06/2020



Publicidad



Wildlife Photography Awards offer a rare glimpse of Siberian tigers

Ad by euronews

See More

## Médicos sin MIR recién licenciados ejercerán como especialistas

- El Ministerio de Sanidad permite contratar a graduados como Médicos de Familia durante la pandemia



Concentración a las puertas de un centro de salud de Alicante en defensa de la Atención Primaria

Publicidad

-50%

-93%

Blessed

-84%

-33%



LA CRISIS DEL CORONAVIRUS >

## Once bajas por covid-19 en la centralita de ambulancias de la Comunidad de Madrid

El virus se cuela en la oficina donde se reciben llamadas, clave en la gestión de la crisis sanitaria



## OTROS MOMENTOS CRÍTICOS QUE DEBEMOS GESTIONAR DESDE COMUNICACIÓN INTERNA

Debemos tenerlos en cuenta en los escenarios previstos en nuestro manual de crisis y actualizarlo con los aprendizajes y evoluciones de la comunicación.



### EL MANUAL DE CRISIS EN COMUNICACIÓN: IMPRESINDIBLE



UNA HOJA DE  
RUTA  
DINÁMICA



ESTABLECE LOS  
PRINCIPALES  
MECANISMOS DE  
RESPUESTA



CONTIENE LAS  
PRINCIPALES  
ACTIVIDADES  
ANTES Y DESPUÉS  
DE QUE OCURRA  
UNA CRISIS



## MOMENTOS QUE ATRAVIESE LA PERSONA EN MOMENTOS DE CRISIS

**EXTRAÑEZA**  
Comunicación interna al  
servicio de la **PREVENCIÓN**  
Protocolos

**DESORIENTACIÓN**  
Comunicación Interna para la  
**ADAPTACIÓN OPERATIVA**  
Mensajes Racionales

**ADAPTACIÓN**  
Comunicación interna para  
mantener la **CONEXIÓN**  
Transparencia y veracidad

**DEPRESIÓN**  
Comunicación interna para  
**ACOMPañAR Y CUIDAR**  
Apoyo psicológico y  
reconocimiento  
Mensajes emocionales

**NUEVAS PERSPECTIVAS**  
Comunicación interna para  
**LA CONTINUIDAD DE LA  
ORGANIZACIÓN**

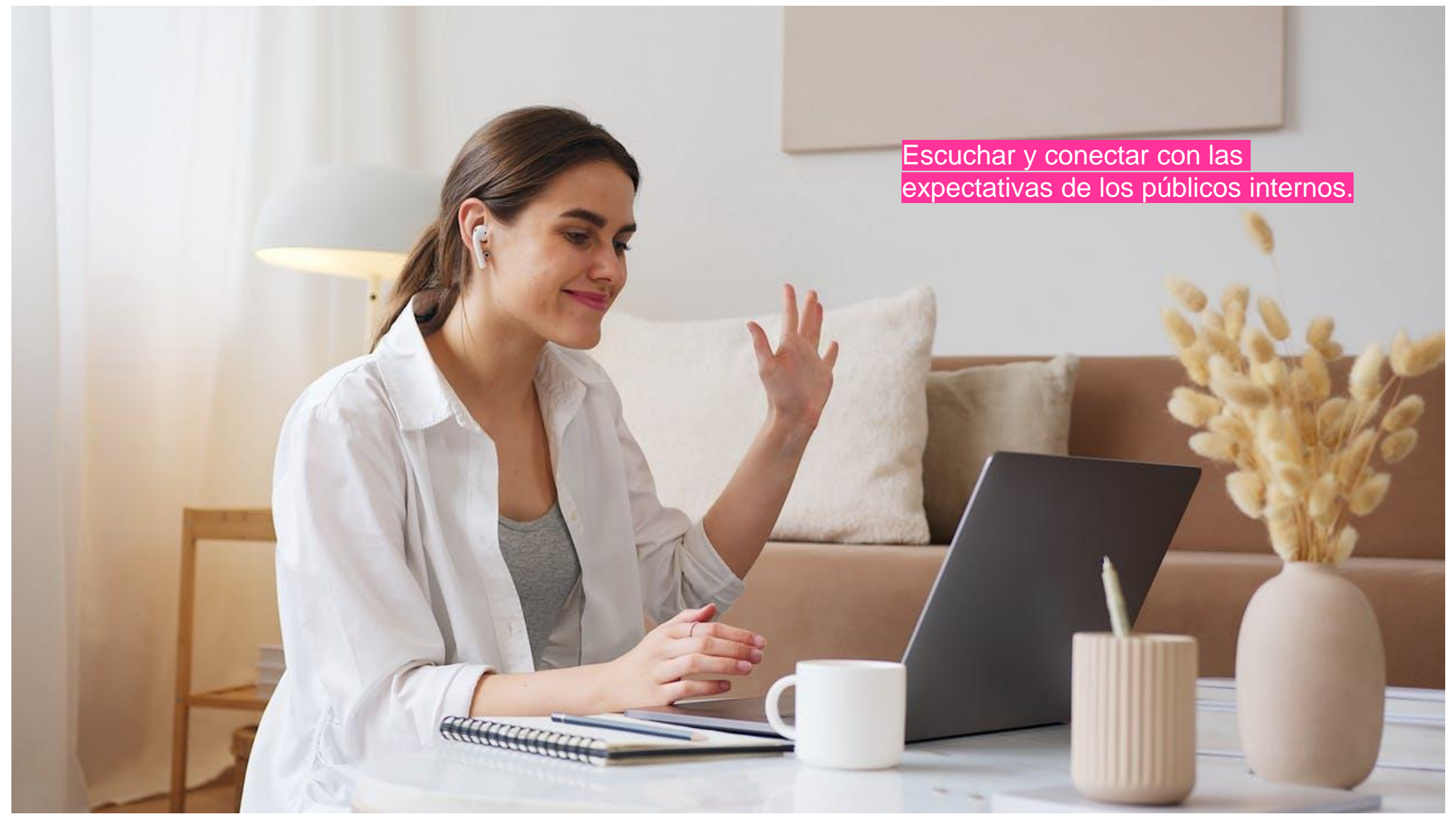
**INCERTIDUMBRE**  
Comunicación interna para la  
**GENERACIÓN DE CONFIANZA y  
RECUPERACIÓN DE LA ACTIVIDAD**  
Mensajes de visión de futuro



Los empleados se acordarán de lo que sintieron, de cómo fueron tratados por la empresa.



Escuchar y conectar con las expectativas de los públicos internos.



Reconocer los logros y los avances.  
Y también el compromiso de las  
personas para seguir con la operativa  
el "business as usual"



Tener en cuenta las diferentes realidades:

- Expectativas
- Necesidades
- Tiempos
- Contactos con otros stakeholders



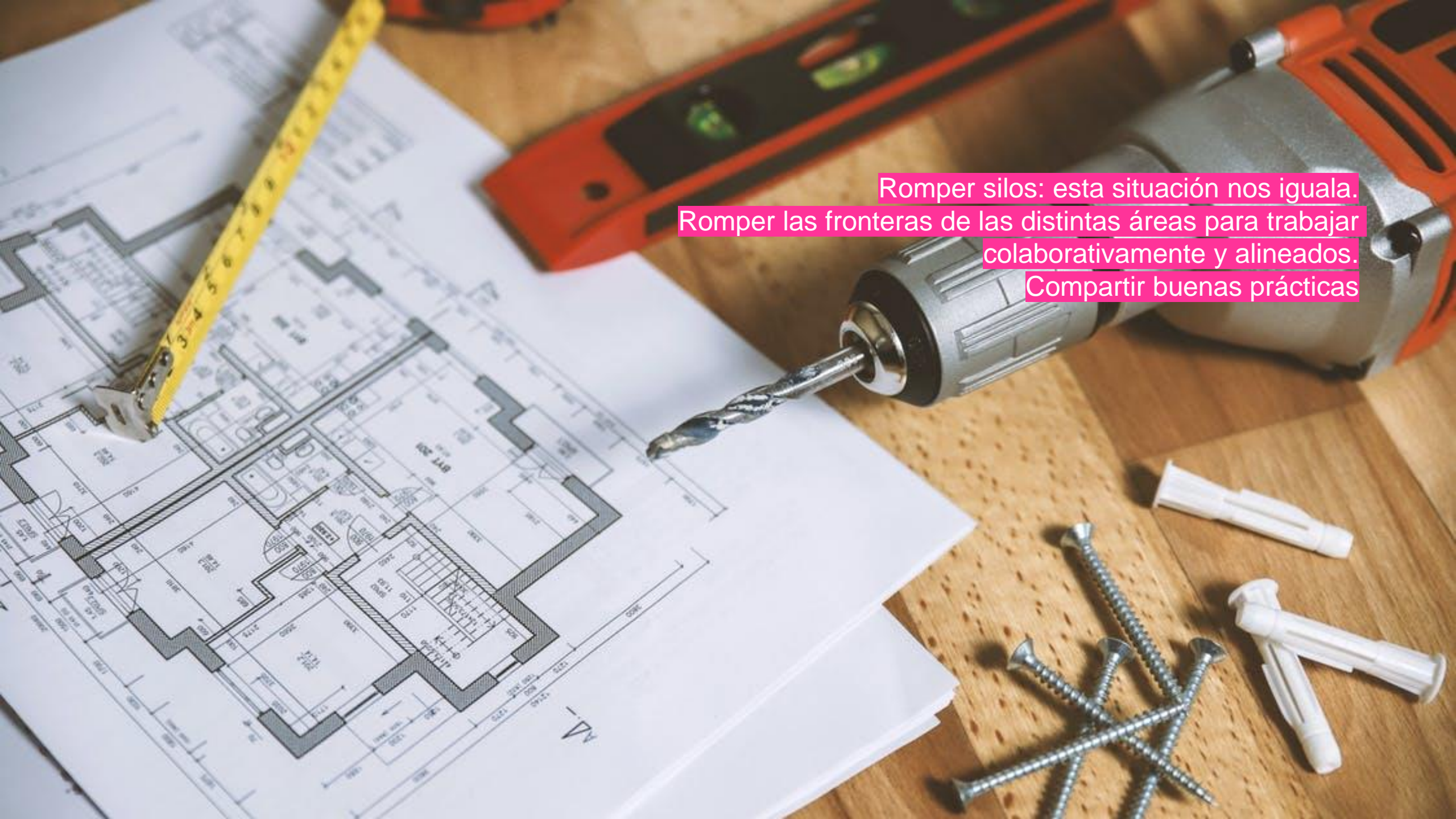
Será fácil informar sobre lo que a la gente le interesa. A veces, lo difícil es informar sobre lo que realmente necesitan las personas.



Aprender de la experiencia y estar siempre preparados es la mejor “defensa”

Incorporar a nuestro plan de crisis experiencias y aprendizajes continuamente, nos ayudará a ser más ágiles.





Romper silos: esta situación nos iguala.  
Romper las fronteras de las distintas áreas para trabajar colaborativamente y alineados.  
Compartir buenas prácticas



**Dar significado y valor  
al trabajo de las personas  
por el valor que aportan a la sociedad.**



## FUNCIONES DE COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS

Facilitar una sistemática rigurosa de CI, para evitar distorsiones

Articular un mensaje coherente, transparente y responsable en tiempo y forma

Posicionar a los líderes como referentes internos

Generar un marco de certeza razonable

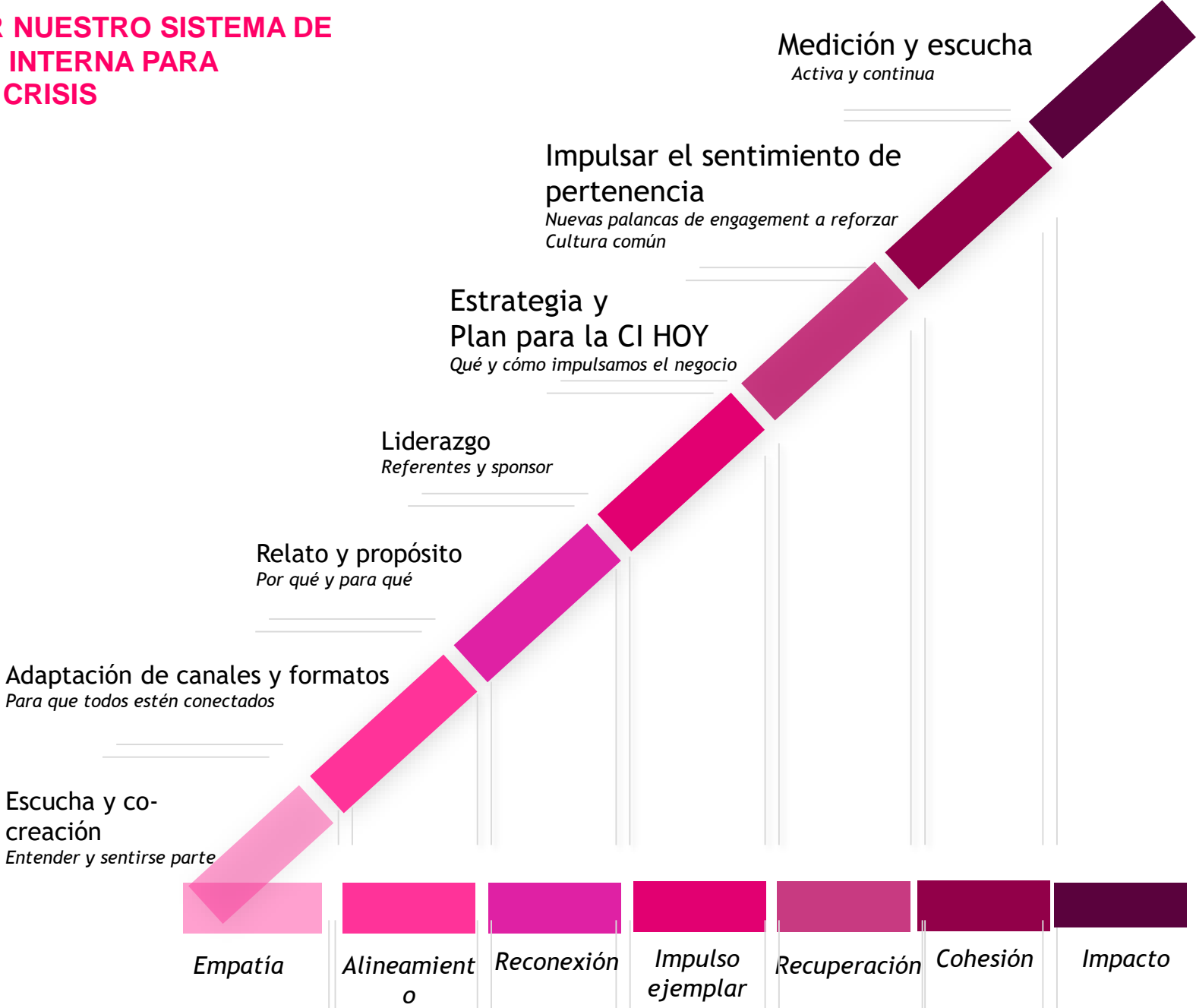
**Minimizar la  
INCERTIDUMBRE**

**Mantener  
la CONFIANZA**

## ATRIBUTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MOMENTOS DE CRISIS

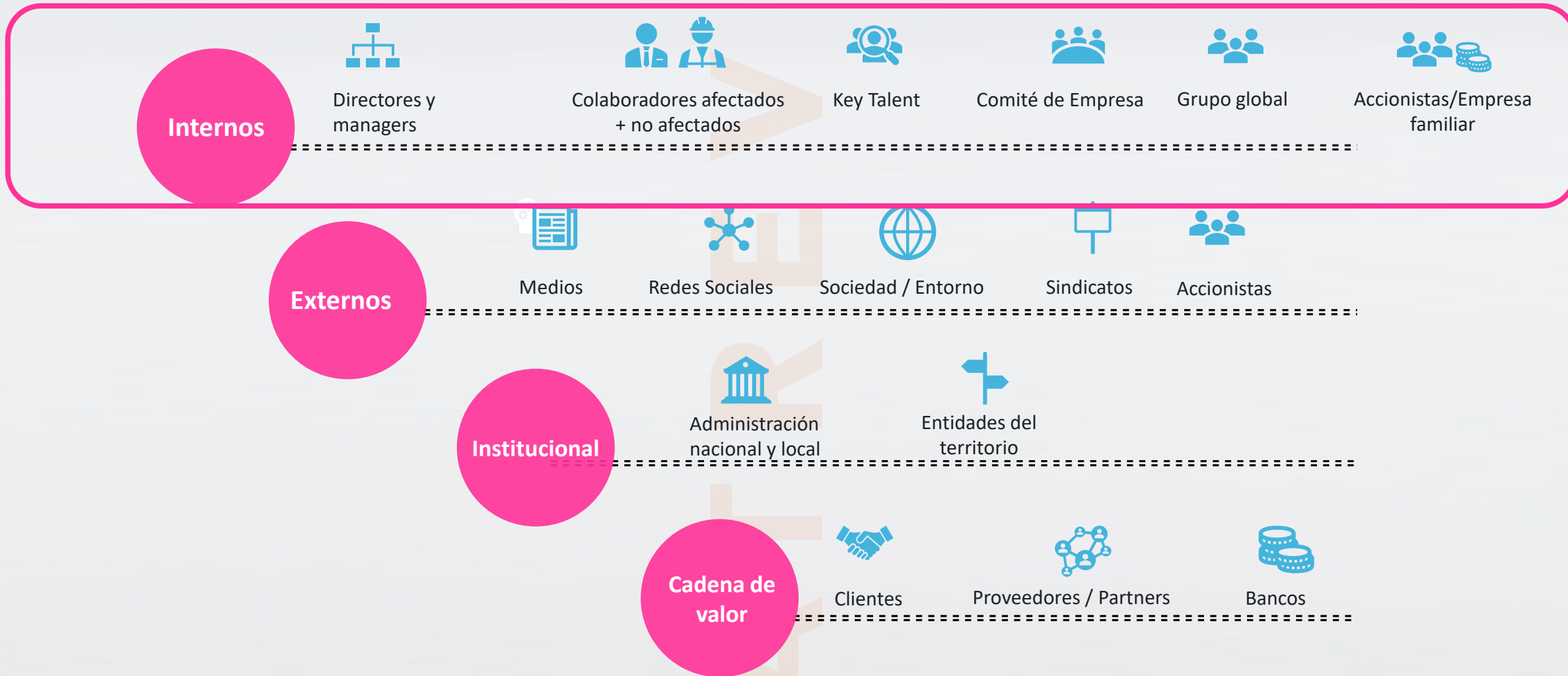


# CÓMO ADAPTAR NUESTRO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GESTIONAR LA CRISIS



## ESCUCHAR PARA COMPRENDER

Repasemos nuestro mapa de públicos internos para comprender su sensibilidad ante la crisis: Qué les preocupa y qué necesitan saber. Será responsabilidad de comunicación interna adaptar el sistema de comunicación interna para que todos estén conectados.



## ADAPTACIÓN DE CANALES Y FORMATOS

### OBJETIVOS:

- Agilidad
- Flexibilidad
- Alcance

Generamos un **mapping** para redefinir los canales, propiciando la interacción de todas las áreas. Establecemos un plan de **contenidos** relevante para el empleado y la compañía.

**Modelo de Cascada:**  
Creamos una sistemática de comunicación jerárquica, que aproveche al máximo el potencial del diálogo y el feedback. Formalizamos otros **espacios de comunicación virtuales** que propicien el intercambio de ideas y conocimiento.



Desarrollaremos formatos **ágiles** en los que tengan cabida la creatividad para potenciar el impacto.

Fijamos un tono y estilo propio que transmita **rigor, cercanía y confianza.**





La importancia del relato  
en tiempo de crisis



ATREVIEWIA™



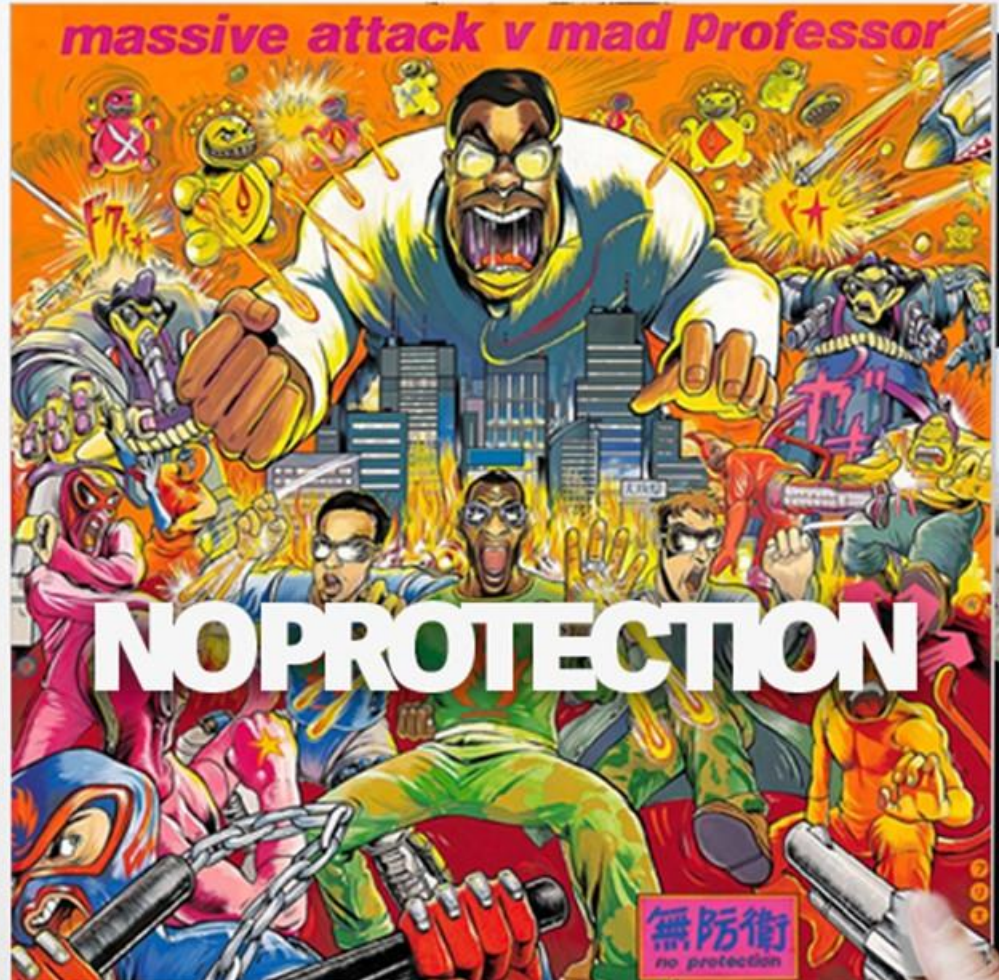
A I R

# Celtas Cortos

*Cuéntame un cuento*

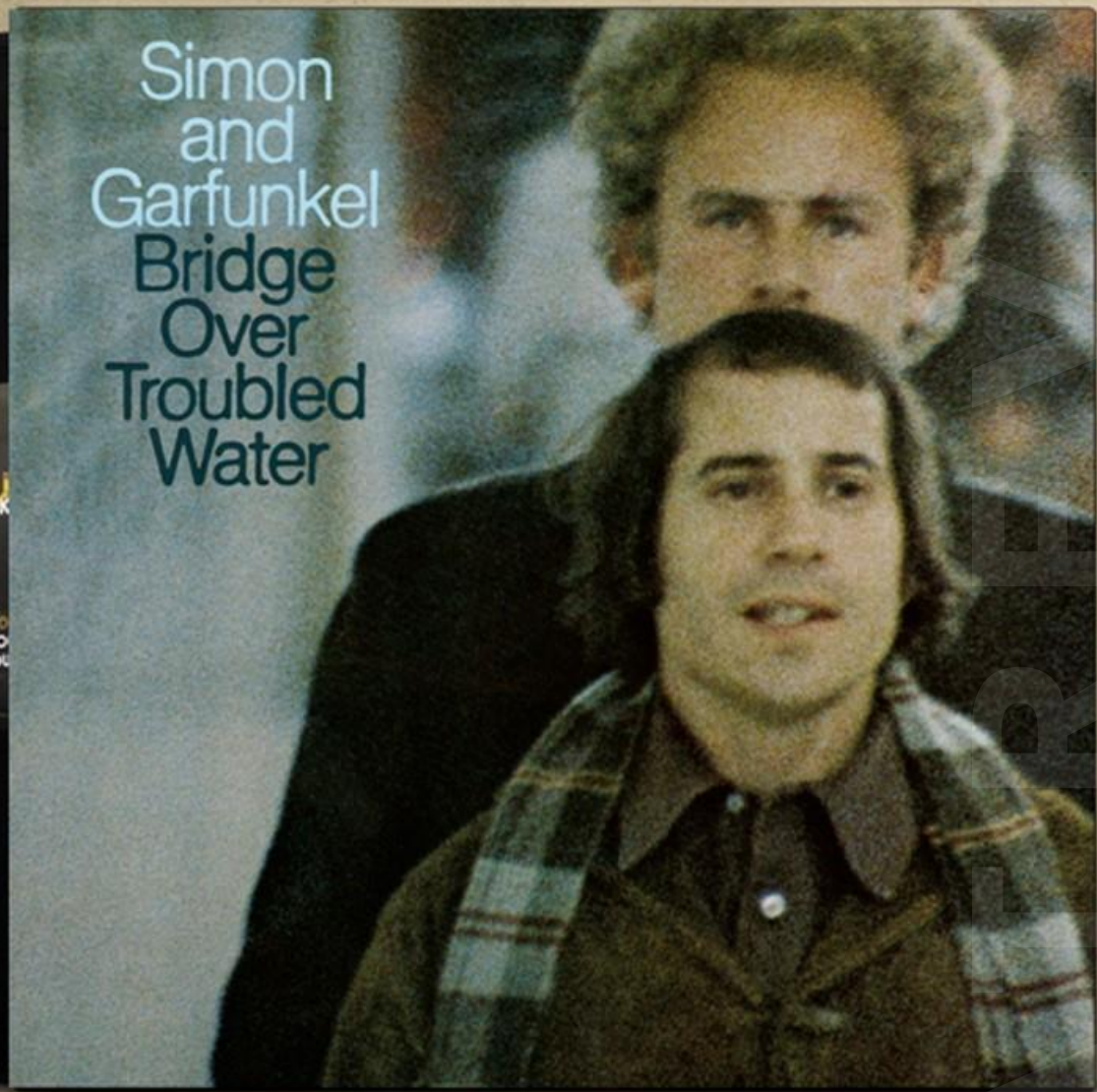


ATREVIYA™



**NO PROTECTION**





**METALLICA**



METALLICA



**ATREVEVIA**<sup>TM</sup>

The BEATLES

№ 9080677

ATREVI

# IRON MAIDEN

*The Trooper*



ATTREVE



ATRE





*Relato en  
tiempo de crisis...*

**GRANDES  
ÉXITOS**



# Listas de éxitos



## 1. ESCUCHAR PARA ENTENDER

# Listas de éxitos



## 2. VER PARA CONECTAR

PREVIEW

# Listas de éxitos



## 3. SENTIR PARA ALINEAR

# Listas de éxitos



## 4. HABLAR PARA MOTIVAR



PREVIEW

# Listas de éxitos



## 5. OLFATEAR PARA CONTINUAR



COMPACT  
**DISC**  
DIGITAL AUDIO 393 708-2



DIGITAL AUDIO 393 708-2  
**DISC**  
COMPACT



ATREVIEWIA™

NO NO MUSIC  
NO LIFE

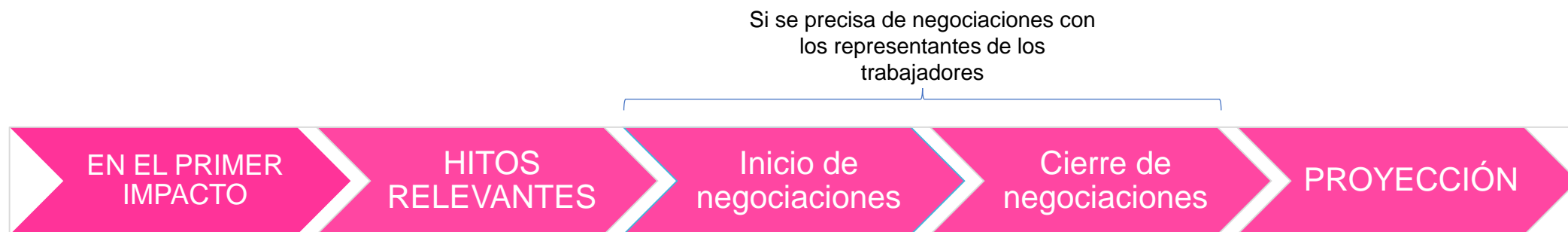
THANKS.  
[misterhello.com](http://misterhello.com)



# SECUENCIA DE ACTUACIÓN DESDE COMUNICACIÓN INTERNA



## MODELO DE ACTUACIÓN: PRINCIPALES MOMENTOS



<b>PLANIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Kits de Comunicación (Dirección General, Comité de Dirección, Dirección RRHH (específico), área de Operaciones, área Comercial, Atención Cliente, Compras, Key people...)</li> <li>Training de mensajes claves y Q&amp;A para el Comité de Dirección y portavoces internos / externos.</li> <li>Preparación de comunicación a Comité/s de Empresa (afectados y no afectados)</li> <li>Asegurar que el mapping de canales garantiza el alcance a todos los públicos y canales</li> </ul>	<p>En base a estrategia legal. Comunicación proactiva a Comité de Empresa afectado y resto.</p> <p>Comunicación proactiva oral a directores, managers, públicos afectados y no afectados.</p> <p>Atención a key talent identificado. Es un momento clave de fidelización y puesta en juego de su preminencia entre los compañeros.</p>	<p>Comunicación proactiva con la mesa negociadora y con los managers y jefes de equipo.</p> <p>A valorar, según estrategia legal, la comunicación a resto de públicos internos de los pasos previstos, calendarios...</p>	<p>En función de la estrategia legal.</p> <p>Comunicación a managers y jefes de equipo. Comunicación personalizada a afectados, según el momento y acuerdo con mesa negociadora.</p> <p>Comunicación al resto de públicos internos desde la perspectiva de la continuidad y la coherencia con el ADN institucional.</p>	<p>Una vez finalizado el proceso resultante de las negociaciones, se comunicará de forma proactiva a directivos y managers.</p> <p>Comunicación personalizada a áreas o departamentos afectados</p> <p>Plan de comunicación Confianza</p>
--	---	--	---	---	---

## MODELO DE ACTUACIÓN: CLAVES DEL ABORDAJE EMPLEADOS/ COLABORADORES


- Disponer de un mapa de percepciones: debilidades, fortalezas y expectativas desde la dirección
- Aterrizar y diseñar los mensajes enfocados y adaptados a cada área
- Comunicar todo el plan diseñado en primicia a los agentes clave
- Diseñar un programa de alternativas según las percepciones del estado emocional de las personas
- Establecer un momento de arranque de la comunicación marco, global y significativo.
- Construir un modelo de cascada que garantice el despliegue interpersonal del mensaje garantizando una bajada horizontal por capas organizativas evitando detorsiones en la comunicación
- Establecer un canal directo de comunicación entre los responsables de equipo y el comité de crisis
- Recoger el feedback que se va generando a fin de ir enriqueciendo el argumentario
- Apoyo continuo a los jefes de equipo para la respuesta a preguntas y situaciones difíciles
- Reconocer y agradecer los logros



## MODELO DE ACTUACIÓN: CLAVES DEL ABORDAJE MANDOS INTERMEDIOS / RESPONSABLES DE EQUIPO

- Los líderes serán los facilitadores e impulsores de nuestro plan. Llamados a generar confianza en sus equipos, sirviendo como reflejo de una actitud.
- Actualizar o dotar a los jefes de sección de los conocimientos y herramientas necesarias para la comunicación interpersonal eficaz en el momento actual.
  - Contenidos
  - Ejemplos o referencias
  - Compartir aprendizajes
- Acompañamiento en la cascada y preparación de mensajes ( sesiones de capacitación para preparar reuniones y recoger feedback)



A man and a woman are captured mid-jump on a floor composed of a dense grid of green plastic cups. The man, on the left, is wearing a blue t-shirt and light-colored pants, with an expressive, open-mouthed look. The woman, on the right, is wearing a black and white striped t-shirt and denim shorts, with her hair flying up. The background is a vast, repeating pattern of the same green cups, creating a textured, rhythmic visual field.

LAS PERSONAS SE MOVILIZAN  
POR LO QUE LES HACEMOS **SENTIR**,  
NO POR LO QUE LES CONTAMOS

THANK YOU

ATREVIA™

