



ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

**LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS  
EN LOS PROCEDIMIENTOS DE DESPIDO COLECTIVO  
Y EN LAS SITUACIONES DE CRISIS LABORAL**

Marzo de 2014

En colaboración con

**CincoDías**



## Contenido

<b>1.- AUTOR .....</b>	<b>3</b>
1.1.- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.....	3
<b>2.- DATOS RELEVANTES .....</b>	<b>4</b>
<b>3.- ANTECEDENTES Y DATOS TÉCNICOS.....</b>	<b>5</b>
3.1.- INTRODUCCIÓN.....	5
3.2.- ESCENARIO.....	5
3.3.- DATOS GENERALES Y METODOLOGÍA .....	6
3.4.- EMPRESAS CUYOS TRABAJADORES FUERON ENTREVISTADOS .....	7
<b>4.- ANÁLISIS.....</b>	<b>9</b>
4.1.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN PERSONAL .....	9
4.2.- PRIMERA FUENTE DE INFORMACIÓN .....	9
4.3.- ACCESO AL JEFE Y PERCEPCIÓN DEL PROCESO .....	11
4.4.- INTERACCIÓN CON EQUIPOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	12
4.5.- COMPRESIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROCEDIMIENTO .....	13
4.6.- EL AMBIENTE LABORAL EN TORNO AL DESPIDO.....	13
4.7.- EL “RUN-RUN” DEL PROCEDIMIENTO DE DESPIDO.....	14
4.8.- DESPIDO Y REDES SOCIALES .....	15
4.9.- LOS NO AFECTADOS POR EL DESPIDO.....	16
<b>5.- COMPARATIVAS CON EL ESTUDIO DE 2009 .....</b>	<b>19</b>
5.1.- PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	19
5.2.- CONOCIMIENTO Y PRIMERA FUENTE .....	20
5.3.- ACCESO AL SUPERIOR Y PERCEPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	20
5.4.- RR. HH., ABOGADOS Y COMPRESIÓN DE LAS CAUSAS .....	21
5.5.- AMBIENTE Y “RUN-RUN” SOBRE EL DESPIDO .....	23
5.6.- EL GRUPO DE LOS NO AFECTADOS .....	24



## 1.- Autor

### 1.1.- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Compañía líder en Comunicación empresarial en España fundada en 1983. Integrada por más de 150 profesionales, la Firma ha trabajado a lo largo de estos años para más de 2.000 clientes, tanto empresas como instituciones. Además de en España, tiene despachos en Argentina, Portugal, Chile y México. Está igualmente presente en Alemania, Bélgica, Brasil, Colombia, Costa Rica, EEUU, Ecuador, Francia, Gran Bretaña, Italia, Marruecos, Perú y Uruguay. Presta servicios integrales de Comunicación Corporativa e Institucional: Comunicación *online*, Comunicación de Crisis, Comunicación Interna, Relación con Inversores, Relaciones Institucionales, Relaciones con los Medios, Comunicación Financiera e Identidad Corporativa, entre otros.

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN tiene una alta especialización en la Comunicación de Crisis y asuntos laborales. En sus primeros años participó en las grandes reconversiones industriales y cierres empresariales ocurridos en España como altos Hornos del Mediterráneo, Euskalduna, la Maquinista Terrestre y Marítima, Alcatel, etc. Desde entonces, ha desarrollado proyectos de Comunicación en situaciones de crisis laboral como Expedientes de Regulación de empleo (ERE), reestructuraciones, concentraciones de producción, deslocalizaciones, etc. para más de medio millar de empresas.

En Comunicación Interna, la Firma tiene probada experiencia en el desarrollo e implementación de planes, la elaboración de manuales (de bienvenida, de traslado, de igualdad...), la creación de programas de voluntariado interno, etcétera. Y es pionera en la implantación de redes sociales internas con el objetivo de crear comunidades que ayuden a involucrar a los empleados en aspectos clave para las compañías, tales como el compromiso, el rendimiento, la colaboración, la cultura y los valores corporativos, además del intercambio de *know how* y la retención del talento interno.



## 2.- Datos relevantes

- Sólo 21,9% de los trabajadores afectados por un despido colectivo se entera de la noticia por fuentes de la empresa.
- Un 37,2% de los entrevistados afirman que la primera fuente por la que recibieron la noticia del despido colectivo fue el comité de empresa.
- Un 26% se enteró por rumores internos, redes sociales y prensa.
- La relación entre trabajadores y departamento de RR. HH. es positiva para un 35,5% de los entrevistados y negativa para un 38,8%.
- Un 45,9% de los trabajadores dice que el departamento de Comunicación no les informó. Un 20,7 reconoce que recibieron información clara y un 7% no entendieron la información facilitada.
- La mayoría entienden las causas del procedimiento de despido (44,2%), pero hay un 36,8% que no las entiende.
- Un 40,9% reconoce que la empresa no les contaba nada antes de la crisis laboral, frente al 20,2% para quienes “lo hacían habitualmente” o el 28,9%, que se quedan en un “de vez en cuando”.
- El ambiente laboral, después de iniciado el procedimiento, es “malo” o “muy malo” para el 56,6% y “bueno” o “muy bueno” sólo para el 9,5%. Entre ambos se queda el 24,4% de ambiente “regular”.
- Los rumores en torno al despido colectivo se siguen produciendo, una vez que el procedimiento está en marcha,

en un 86,8% de los casos. El 55,2% de éstos dice que el tema de dichos rumores es la situación de los compañeros afectados.

- El 53,3% de los entrevistados dicen que usan las redes sociales, blogs, foros, etc. para comunicarse u organizar protestas.
- Un despido colectivo crea en gran parte de los no afectados (38,1%) mucha inseguridad de futuro.
- Tres cuartas partes de los no afectados dicen que no hay planes de motivación en la empresa tras la crisis laboral.
- Para los que si creen que hay motivación (14,8%), ésta se limita a preguntarles “cómo les va” (34,6%) o “contarles más cosas que antes” (26,9%).



### 3.- Antecedentes y datos técnicos

#### 3.1.- INTRODUCCIÓN

La comunicación de la empresa con sus empleados es siempre una tarea importante, pero parece estratégicamente más relevante en momentos críticos como puede ser el de un cierre o un despido colectivo. El presente estudio pretende conocer cómo se comunican las empresas españolas con sus empleados en esos momentos difíciles, cómo reciben la información los trabajadores que van a ser despedidos y cuál es el clima que existe en empresas inmersas en procesos de crisis laboral.

Este es el segundo estudio de estas características que realizamos –el primero lo publicó Cinco Días en enero de 2009-. Y hoy, igual que entonces, tratamos de analizar la Comunicación Interna de las compañías en condiciones tan complejas como las que se derivan de una crisis laboral, intentando visualizar no sólo el momento en que se comunica el despido y los plazos de negociación, sino también los antecedentes y las acciones posteriores.

Es conviene recordar que este trabajo sobre la planificación y gestión de la Comunicación no es una encuesta sociológica, sino un análisis basado en entrevistas personales. Representa el conjunto de sentimientos de un grupo de trabajadores en circunstancias similares y permite examinar los procesos de Comunicación respecto a dicho grupo, pero no tiene valor demoscópico.

Hemos tenido muy en cuenta, por otro lado, las redes sociales como elemento de Comunicación Interna y como herramienta de interconexión de los afectados por una crisis laboral. Cuando publicamos el estudio anterior (con datos referidos a 2008), Twitter, por ejemplo, no existía en español (se habilitó diez meses más tarde); y Facebook, que acababa de ser lanzada en español, terminó 2008 con un millón de usuarios en España frente a los más de 18 millones que sumaba al final de 2013. Tenemos hoy un panorama absolutamente distinto al que teníamos hace cinco años.

#### 3.2.- ESCENARIO

La diferencia de cifras de trabajadores afectados por un ERE entre 2008 y 2013, es enorme. Baste como ilustración la gráfica de evolución de trabajadores afectados (Gráfico 1) desde entonces hasta ahora, según datos del Instituto Nacional de Estadística (histórico) y el Ministerio de Empleo (total 2013).

La incidencia de las malas prácticas en Comunicación Interna en la reputación de una compañía cuando se va a acometer un despido colectivo, o se ha acometido ya, se ha visto amplificada por la presencia y la universalización de las redes sociales. La situación es singularmente negativa cuando empresa y marca comparten el mismo nombre o cuando la empresa que se ve abocada al conflicto está totalmente identificada con un nombre comercial. Es la causa directa de las pérdidas de negocio que anualmente se registran como consecuencia de boicots ciudadanos a



marcas que la opinión pública identifica con despidos de trabajadores.

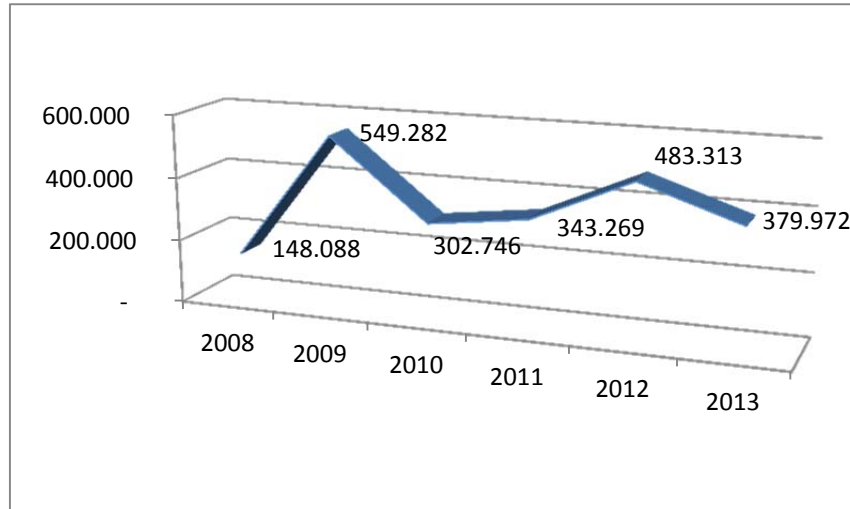


Gráfico 1.- Evolución del número de trabajadores afectados por un ERE.

### 3.3.- DATOS GENERALES Y METODOLOGÍA

El colectivo definido para realizar las entrevistas es el formado por trabajadores de empresas inmersas en procesos de despido colectivo. Las entrevistas se realizaron directamente en persona o por teléfono (en unos pocos casos mediante correo electrónico) tras contactar con los trabajadores individualmente o con los representantes de éstos para que facilitasen el encuentro con los empleados de las empresas implicadas.

En las preguntas se hizo referencia al ERE, aunque tal figura legal no exista ya, porque es como lo denominaban casi todos los trabajadores entrevistados.

Las entrevistas se realizaron entre el 7 de enero y el 21 de febrero de 2014. Se han recogido **242 entrevistas** válidas en las están representadas todas las CC. AA. peninsulares.

Los datos generales de los entrevistados se pueden resumir en las siguientes tablas:

Tabla 1.- Sexo.		
	242	%
Mujer	79	32,6
Hombre	163	67,4

Tabla 2.- Departamento.		
	242	%
Gestión	34	14,0
Administración	34	14,0
Producción	66	27,3
Comercial	13	5,4
Mantenimiento	40	16,5
Otros	55	22,7



<b>Tabla 3.- Sector.</b>	<b>242</b>	<b>%</b>
<b>Aeronáutica</b>	<b>7</b>	<b>2,9</b>
<b>Banca</b>	<b>15</b>	<b>6,2</b>
<b>Comunicación y editorial</b>	<b>15</b>	<b>6,2</b>
<b>Construcción e infraestructuras</b>	<b>31</b>	<b>12,8</b>
<b>Consultoría</b>	<b>2</b>	<b>0,8</b>
<b>Alimentación y bebidas</b>	<b>35</b>	<b>14,5</b>
<b>Energía</b>	<b>6</b>	<b>2,5</b>
<b>Informática y TIC</b>	<b>8</b>	<b>3,3</b>
<b>Metalúrgico y naval</b>	<b>12</b>	<b>5,0</b>
<b>Postal</b>	<b>4</b>	<b>1,7</b>
<b>Servicios</b>	<b>36</b>	<b>14,9</b>
<b>Transporte y turismo</b>	<b>10</b>	<b>4,1</b>
<b>Otras industrias</b>	<b>61</b>	<b>25,2</b>

<b>Tabla 4.- Ámbito geográfico.</b>	<b>242</b>	<b>%</b>
<b>Tercio norte peninsular</b>	<b>53</b>	<b>21,9</b>
<b>Tercio central peninsular</b>	<b>139</b>	<b>57,4</b>
<b>Tercio sur peninsular</b>	<b>50</b>	<b>20,7</b>

### 3.4.- EMPRESAS CUYOS TRABAJADORES FUERON ENTREVISTADOS.

En orden alfabético, citamos a continuación las 51 empresas cuyos trabajadores fueron entrevistados. Cabe añadir que el equipo de consultores que realizó las entrevistas contactó con trabajadores de 65 empresas de las que existía en los Medios información sobre procedimientos de despido. En algunos casos, dichos trabajadores prefirieron no contestar.

Algunas de las entrevistas, por otro lado, se realizaron a trabajadores de una misma empresa, pero situados en distintas provincias españolas.

Adif  
AENA  
Airbus  
Alcatel-Lucent  
Alentis Facility Services  
Alten  
Arcelor Mittal  
Atos  
Bankia  
British Telecom  
Caja3  
Capgemini  
Catalunya Caixa  
CCP Composites  
101 Cientouno  
Coca-Cola Iberian Partners



Comsa Emte  
Delphi  
Duro Felguera  
El Correo de Andalucía  
Fomento de Construcciones y Contratas  
Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana  
First Stop  
Formación Digital  
General Dynamics  
Génesis  
Grupo Control  
Grupo Isastur  
Grupo Prisa  
Grupo Vaersa  
Hibü  
Ibercaja  
Iberia  
Isolux Corsán  
Krüger Hispana  
La Naval  
Liberbank  
Maimai-Tecorp  
Navantia  
NH Hoteles  
Novagalicia Banco  
Panda Security

Panrico  
Plettac Electronics  
Prevención Outsourcing  
Puleva  
Pullmantur  
Rioglass Solar  
Schneider Electric  
Telefónica  
Unipost





## 4.- Análisis

### 4.1.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN PERSONAL

Como se ve en la imagen (Gráfico 2) la mayoría de los trabajadores entrevistados (54,5%) no están afectados directamente por el procedimiento de despido en su empresa, entendiendo por “afectado” el hecho de perder su puesto de trabajo.

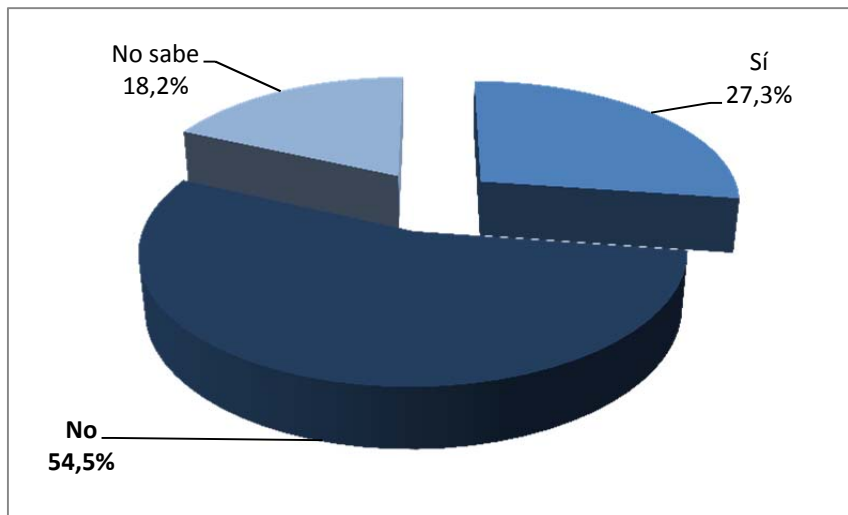


Gráfico 2.- Entrevistados afectados por un procedimiento de despido.

El 18% que no sabe si va a permanecer o no en la empresa representa, en gran medida, a trabajadores que estaban, en el momento de la entrevista, al principio de la negociación y, por

tanto, la compañía no había señalado aún a los afectados con nombres y apellidos.

El 27,3% de los entrevistados ya sabían que iban a ser despedidos de su empresa.

### 4.2.- PRIMERA FUENTE DE INFORMACIÓN

Una primera valoración de las acciones de Comunicación Interna empresarial en procedimientos de despido se obtiene preguntando, simplemente, por quién comunicó al trabajador el inicio del proceso.

La fuente más activa para informar a los trabajadores sobre la intención de la empresa de instar un procedimiento es en España el comité de empresa según el **37,2%** de los entrevistados (Gráfico 3). Un compañero o rumor está en segundo lugar (18,6%). Los primeros ejecutivos o los jefes directos (10,7% y 11,2%, respectivamente) tienen porcentajes similares a los sindicatos (10,7%).

Primeras fuentes minoritarias son la prensa (3,3%) y las redes sociales (4,1), con una nota “al margen”: conviene considerar si, en estos casos, la mensajería instantánea (Whasapp, SMS) tiene el efecto de una red social. Si se opina que sí, debe tener en cuenta que la mayoría de quienes hemos agrupado en “otros” (3,7%), conoció en hecho por mensajería.

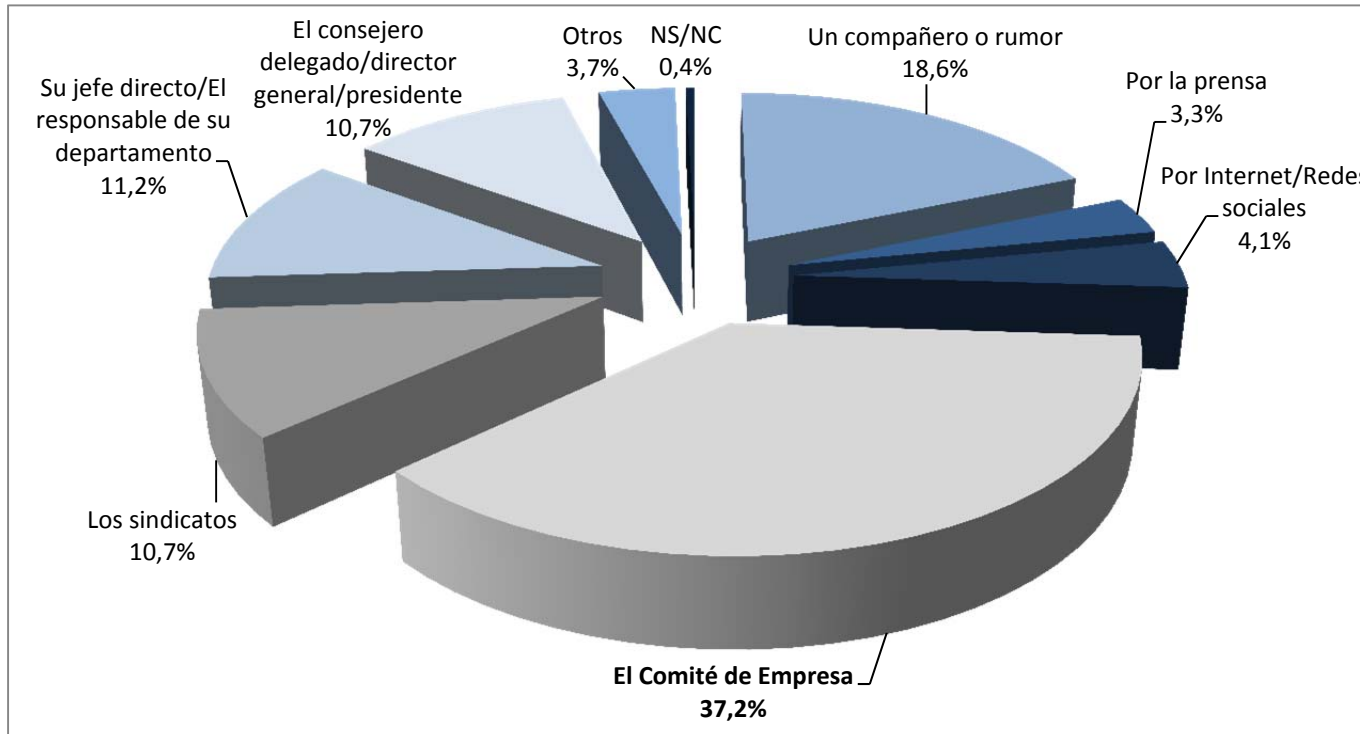


Gráfico 3.- Fuente primera de información.

Es especialmente llamativo que tan sólo el 21,9% de los entrevistados dicen haber conocido la noticia por sus jefes.

Tras responder a esta cuestión, a los trabajadores se les preguntó cómo había sido el segundo paso: su intento de saber más del procedimiento de despido.

A un primer grupo, los que recibieron la primera noticia por una “filtración” (compañero, rumor, prensa y redes sociales), les preguntamos cómo fueron atendidos si, tras el rumor, pidieron información a su empresa. Un 6,3% de ellos dice que les atendió un jefe personalmente.

Establecimos un segundo grupo con quienes conocieron la situación por medio del comité de empresa y los sindicatos, preguntando qué métodos utilizaron para informar. El mayor número de ellos cita las asambleas (38%).

En este capítulo entran con fuerza las plataformas digitales y/o blogs: un 22,4% de los entrevistados de este grupo han seguido los pormenores del ERE en estos formatos, mencionando en varios casos una red social como detonante (Twitter, concretamente) y un blog de referencia para ampliar los datos.

El tercer y último grupo son los trabajadores que manifestaron haber sido informados por algún superior. Un 81% de ellos expli-



ca que la noticia se la comunicaron en una reunión; y aquí también tienen su incidencia, aunque pequeña, las plataformas digitales: un 5,7% indica que la comunicación de la empresa (cuando es la fuente inicial) llegó por estos medios y lo diferencian de la intranet de la empresa (1,9%) y del correo electrónico (3,8%).

#### 4.3.- ACCESO AL JEFE Y PERCEPCIÓN DEL PROCESO

Un 54,1% de los entrevistados (Gráfico 4), no tuvo acceso a sus jefes o los directivos de la empresa para aclarar sus dudas una vez hecho público el inicio del procedimiento.

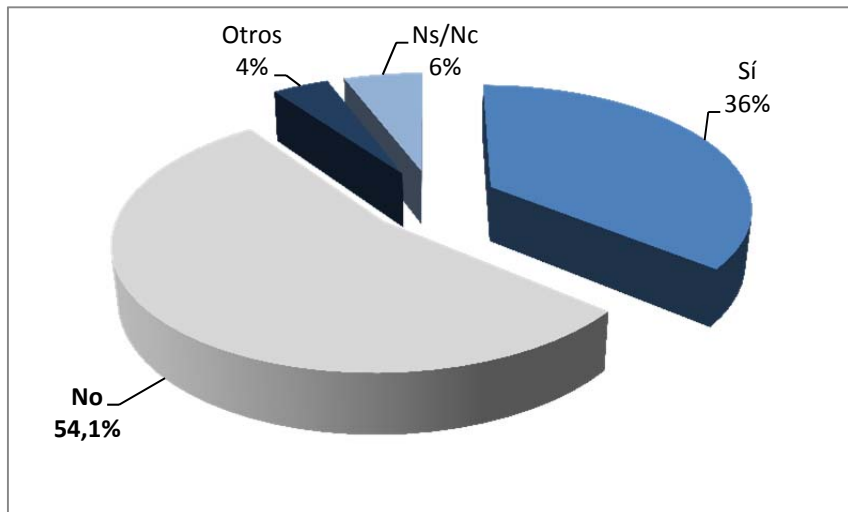


Gráfico 4.- Acceso a directivos para aclarar dudas.

Preguntamos a los trabajadores que cómo calificaban la forma de comunicar el procedimiento de despido por parte de la empresa, añadiendo que pretendíamos averiguar cómo sentían ellos esa relación empresa-trabajador en la situación crítica. Las respuestas las asimilamos a una serie de expresiones que pudieran representar todo lo que nos contestaron.

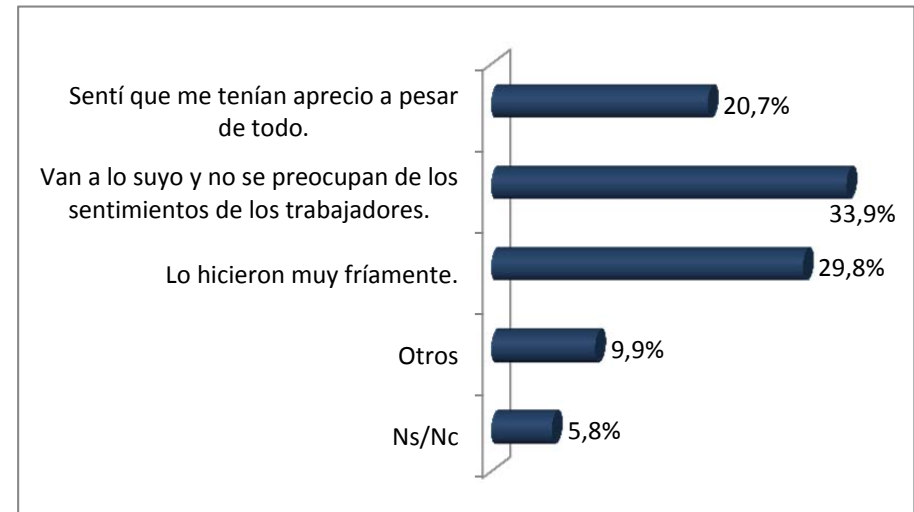


Gráfico 5.- Percepción de la manera de comunicar.

Tenemos, en resumen, que el 63,7% de los trabajadores afectados por el despido creen que su empresa carece de afecto hacia los empleados y ha tomado la decisión con frialdad y poca “humanidad”.



#### 4.4.- INTERACCIÓN CON EQUIPOS INTERNOS Y EXTERNOS

Sin abandonar el ámbito de las percepciones directas, preguntamos sobre la relación entre los trabajadores y dos grupos profesionales implicados en situaciones de despido colectivo: el departamento de RR. HH., junto a los equipos internos o externos de abogados que actúan en estas situaciones, y el departamento de Comunicación. En ambos casos, se ofreció a los entrevistados un conjunto de respuestas rogándoles que se decantasen por la que mejor definiese lo que cada uno sentía.

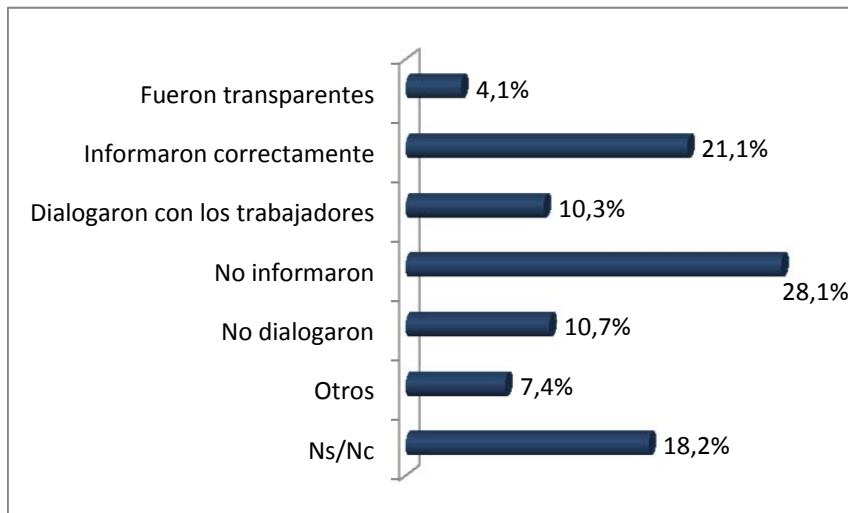


Gráfico 6.- Interlocución con RR. HH. + abogados.

Respecto a los primeros (RR. HH. + abogados; Gráfico 6), están bastante próximos los porcentajes de quienes consideran que no

informaron (28,1%) y quienes creen que lo hicieron correctamente (21,1%), existiendo más similitud aún entre los sí dialogaron (10,7%) y los que no lo hicieron (10,3%).

En una pregunta similar a la anterior, pero referida al departamento de Comunicación Interna, partimos también de una serie de respuestas previas posibles, pidiendo a los trabajadores que se decidiesen por una de ellas o que no contestasen, dejando abierta la posibilidad de que su respuesta no encajase en ninguno de estos conceptos (el consabido “otros”).

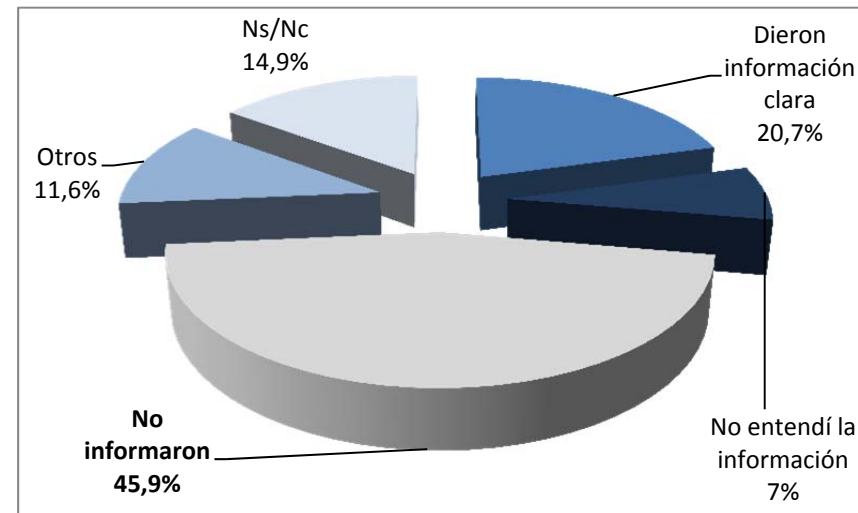


Gráfico 7.- Interlocución con departamento de Comunicación.

Quienes creen que el departamento de Comunicación no les informó son un 45,9% de los entrevistados (Gráfico 7). Hay, sin embargo, casi un 28% que reconocen a este departamento como



informador; y, de ellos, algo más de las dos terceras partes entienden como “clara” la información recibida. El porcentaje de estos últimos sobre el número total de entrevistados (20,7%) es similar al de quienes recibieron la primera información por ejecutivos y directivos de la empresa (21,9%), el de quienes sintieron que les tenían aprecio a pesar de todo (20,7%) y el de quienes creen que su departamento de RR. HH. les informó correctamente (21,1%).

#### 4.5.- COMPRESIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROCEDIMIENTO

“¿Entendió las causas por las que le dijeron que se presentaba el ERE?”, fue exactamente la siguiente pregunta (recuérdese que utilizamos la expresión ERE por ser más conocida por los entrevistados).

Un 44,5% de los trabajadores aseguran que sí lo entendieron (Gráfico 8) y un 36,8%, que no. Sorprende el alto porcentaje de quienes manifiestan que no se lo explicaron: mal se puede entender lo que no se explica.

Las respuestas a esta pregunta, y sobre todo las que son afirmativas, son las que más comentarios generaron por parte de los entrevistados. Nos pidieron, y así lo hacemos, que dejásemos claro que una cosa es entender las causas expuestas en la presentación del procedimiento de despido colectivo y otra muy distinta estar de acuerdo con ellas. No se debe descartar que algunas de las respuestas en negativo correspondan al grupo de quienes sí entendieron pero no comprendieron o compartieron.

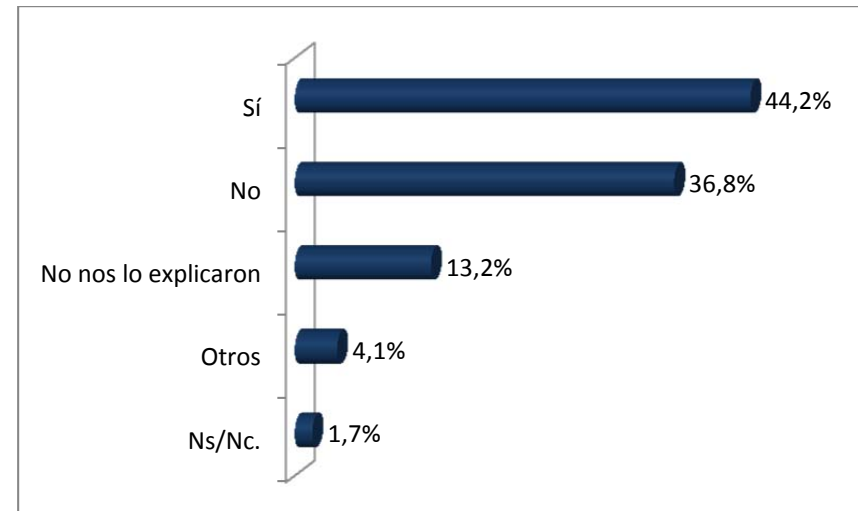


Gráfico 8.- Comprensión de las causas del procedimiento de despido.

#### 4.6.- EL AMBIENTE LABORAL EN TORNO AL DESPIDO

La siguiente pregunta fue: “Antes de comunicarle el ERE, ¿recibía información de la marcha, los planes y la evolución de la empresa?”.

Hay un 40,9% de los trabajadores entrevistados (Gráfico 9) a los que nunca les contaban nada en su empresa, un porcentaje inferior a la suma de quienes sí recibían información, “de vez en cuando” (28,9%) y “habitualmente” (20,2%), que es el 49,1% del total.

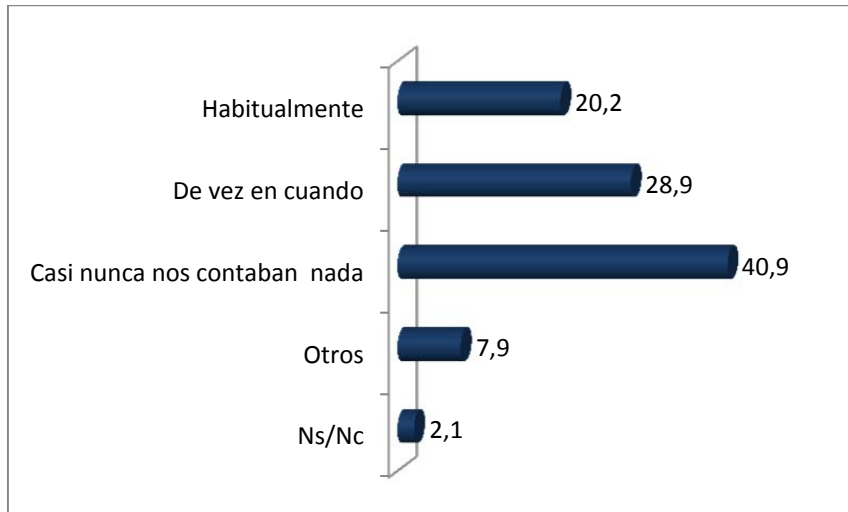


Gráfico 9.- Información recibida por el trabajador sobre la marcha de la empresa.

Reseñemos aquí los comentarios de los entrevistados que diferenciaron “marcha y planes de la empresa” -aspectos económicos básicamente- de “actividades” de la misma (se han citado consecución de obras, casos de éxito, etc.), señalando muchos que sólo les trasladaban lo segundo. Otro gran grupo, que hemos incluido en “otros”, se refirió en este punto, exclusivamente, a informaciones de carácter social (bodas, nacimientos, etc.)

Más directamente, la siguiente pregunta indagaba sobre el ambiente laboral una vez comunicado el procedimiento de despido colectivo. Como se observa en la figura (Gráfico 10) una tercera parte de los entrevistados (33,1%) considera que el citado ambiente es malo, siendo los que lo perciben muy malo un 23,6%. En sentido contrario, un 7,9% lo considera bueno y sólo el 1,7%

dice que es muy bueno. Los que se decantan por definir el ambiente como regular son un 24,4% de los trabajadores con los que hablamos.

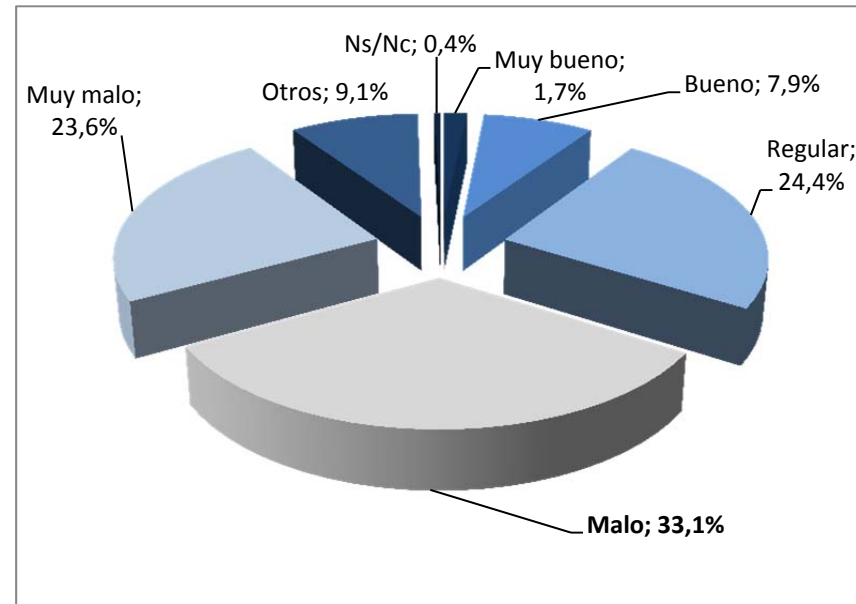


Gráfico 10.- Ambiente después de comunicado el procedimiento de despido.

#### 4.7.- EL “RUN-RUN” DEL PROCEDIMIENTO DE DESPIDO

Es sabido que un ambiente de trabajo enrarecido promueve los rumores y estos desestabilizan al conjunto de los trabajadores. Esta es la razón de la siguiente pregunta realizada a los entavis-



tados: “¿Se siguen oyendo cosas sobre el ERE por los pasillos?”. Hay un contundente 86,8% (Gráfico 11) que reconoce la difusión/o escucha de rumores en ese sentido.

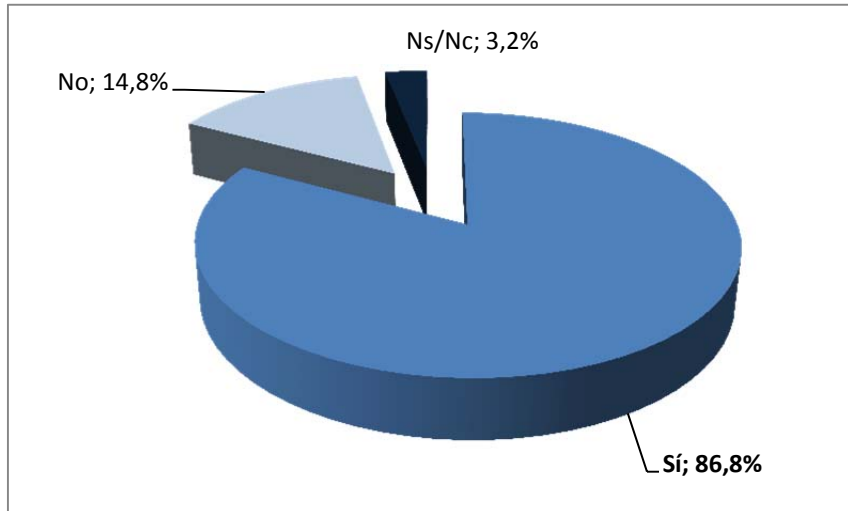


Gráfico 11.- Existencia de rumores en torno al despido.

Si los comentarios y rumores en torno al ERE (despido) siguen campando por sus respetos en los pasillos de las empresas afectadas, por tanto, la pregunta lógica siguiente es sobre el contenido de esas conversaciones.

La pregunta, y planteada como continuidad de la anterior, era tan concreta como “si es que sí (o sea: que se habla en los pasillos del ERE), ¿en qué sentido?”. Abarca, por tanto, sólo a quienes contestaron afirmativamente.

El mayor número de entrevistados, un 55,2% (Gráfico 12), dice que se habla de los compañeros afectados por el despido, mientras que un 19% se refiere a la posibilidad de que vaya a haber otro procedimiento de despido colectivo en un futuro.

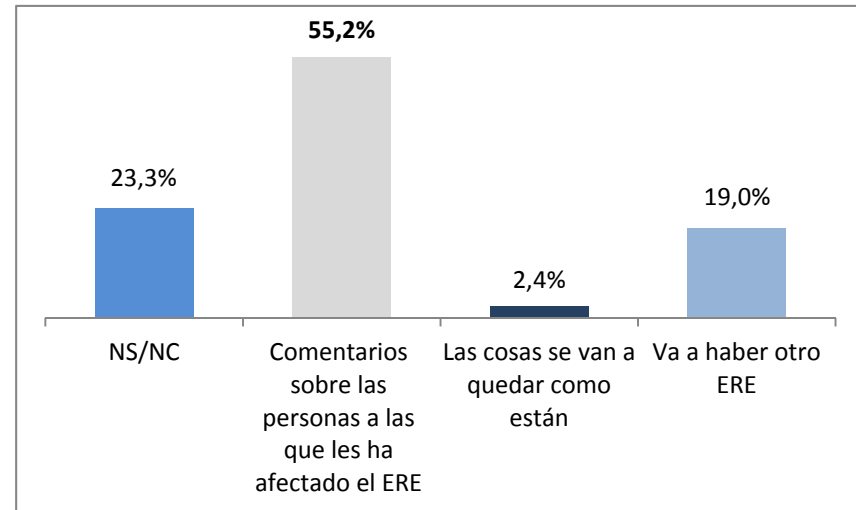


Gráfico 12.- Tipo de rumores.

#### 4.8.- DESPIDO Y REDES SOCIALES

El uso generalizado de redes sociales tiene también su repercusión en situaciones de crisis laboral. Preguntamos, para valorar su incidencia, si “¿han creado/ utilizado los empleados alguna



red social o herramienta digital (foros, blog, etc.) para comunicarse u organizar sus protestas?”.

Una mayoría de los entrevistados, el 53,3% (Gráfico 13), confirman que los afectados por un procedimiento de despido se han organizado en redes sociales, incluyendo en este concepto blogs y foros.

La influencia de las TIC móviles en la sociedad en general y el mayor dominio y facilidad de uso de herramientas digitales para crear páginas web, blogs y otros sistemas de comunicación ciudadana, son factores que hacen pensar en que la tendencia es un crecimiento sostenido del “Sí”.

No incluimos en este capítulo, con el fin de no confundir conceptos, la mensajería instantánea. Pero lo cierto es que, también consecuencia del incremento del uso de terminales móviles, los sistemas de mensajería como vehículo de comunicación entre afectados (WhatsApp y SMS, principalmente) fueron mencionados por todo tipo de trabajadores entrevistados. Es decir: tanto en el grupo de los que dijeron que sí habían usado redes sociales, como en el de los que dijeron que no o los que se refirieron a otros sistemas de intercomunicación (correo electrónico, por ejemplo, que también funciona en los *smartphones* como una mensajería instantánea), hay trabajadores que se han valido de la mensajería como elemento de intercomunicación en el momento de la crisis laboral.

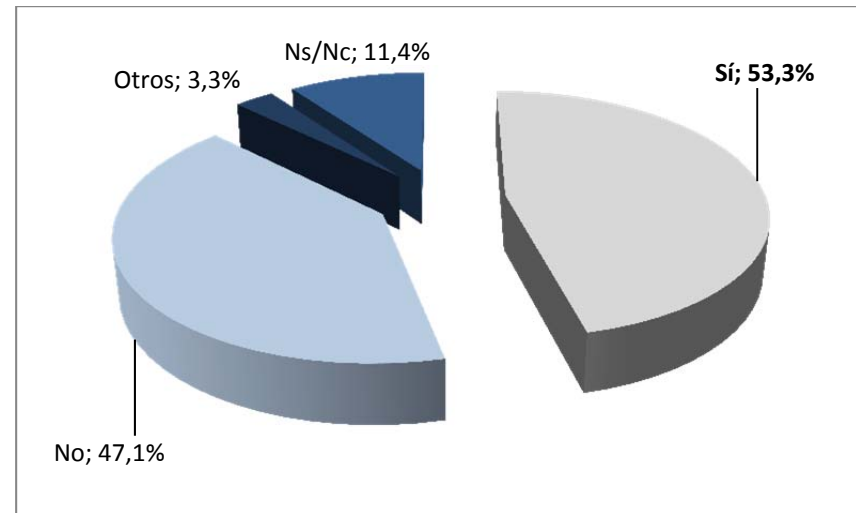


Gráfico 13.- Uso de redes sociales en los procesos de negociación.

#### 4.9.- LOS NO AFECTADOS POR EL DESPIDO

Con los resultados de la primera de las preguntas (capítulo 4.1.- Conocimiento de la situación personal, Gráfico 2), obtuvimos tres grupos: los que ya sabían que no estarían afectados por el despido de su empresa, los que no lo sabían aún y los que ya conocían que perderían su puesto de trabajo.

La situación de duda de algunos, los que aún no sabían si permanecerían en su puesto de trabajo, se debió a distintas circunstancias de los diferentes procesos, pero en cualquier caso se trataba de personas que aún permanecían en su puesto de trabajo y no





tenían en ese momento información de la empresa con los nombres concretos de los afectados.

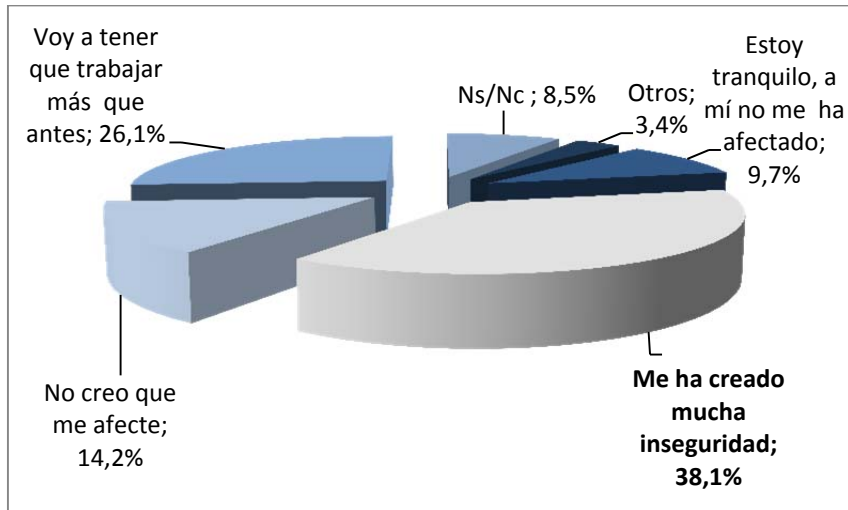


Gráfico 14.- Percepción de los no afectados por el despido.

A los que ya conocían que no estaban afectados y a los que no sabían si permanecían o no (un 72,7% del total), les preguntamos si les afectaría de alguna manera el ERE, ofreciendo respuestas cerradas. Un 38,1% (Gráfico 14) dicen que “me ha creado mucha inseguridad”, seguidos del 26,1% que creen que van a tener más trabajo que antes.

Por otro lado, ¿siente este grupo de trabajadores, que su empresa hace algo para motivarles una vez desatada la crisis laboral?

Un 75 % (Gráfico 15) manifiesta que no, que no percibe ningún esfuerzo en su empresa para ayudarles a “salir del pozo” (la ex-

presión es de uno de los entrevistados). Sólo un 14,8% reconoce que existe la motivación y lo expresa con frases hechas, pero significativas como “estamos en el mismo barco y hay que remar juntos”.

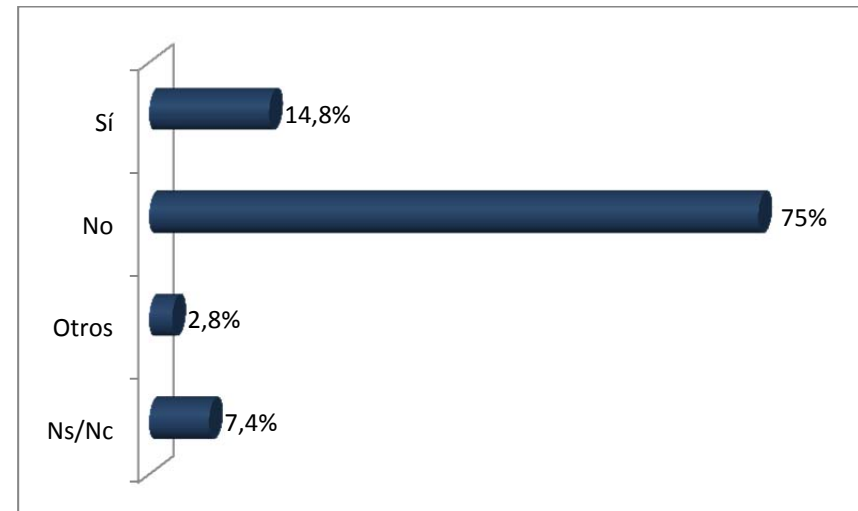


Gráfico 15.- Planes de motivación tras comunicar el procedimiento de despido.

A quienes nos respondieron que la empresa sí inició planes de motivación, tras la comunicación del ERE, les preguntamos además que cómo se concretaba aquélla. La percepción de un 34,6% es que se limitan a preguntarles “qué tal va todo” (Gráfico 16) o, más en general, que les cuentan más cosas que antes (26,9%).

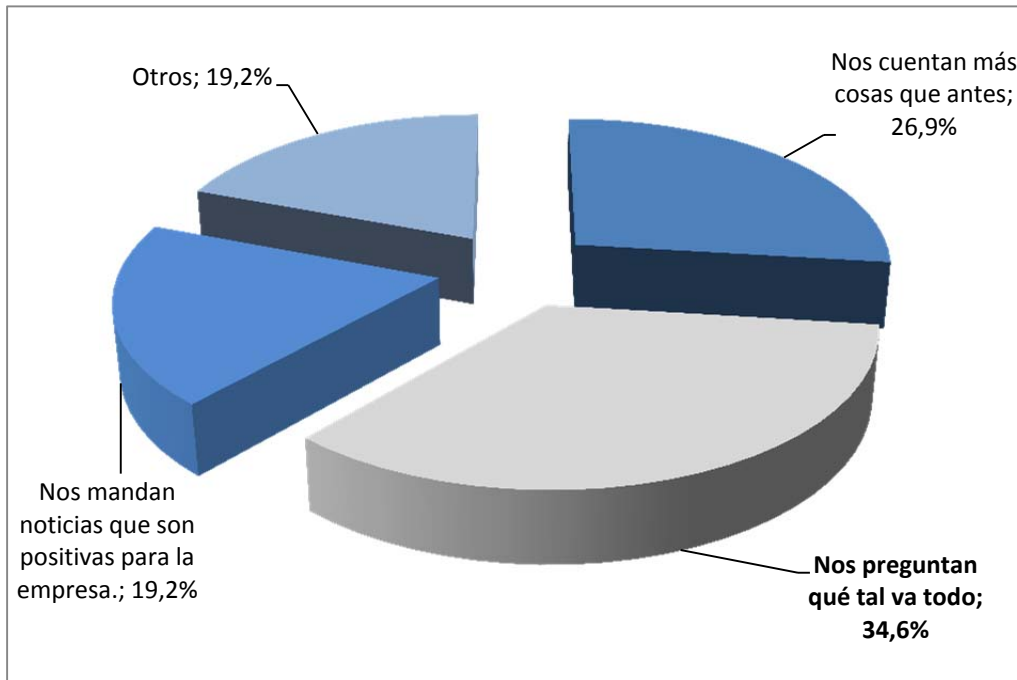


Gráfico 16.- En qué consiste la motivación.



## 5.- Comparativas con el estudio de 2009

Como ya recordamos en la introducción (Capítulo 3.1), en enero de 2009 presentamos otro estudio de estas mismas características con los datos del último semestre de 2008. Creemos que los datos comparados, en aquellas cuestiones en las que es posible, aportan interesantes conclusiones al análisis.

### 5.1.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La Comunicación interna sigue siendo una asignatura pendiente de las empresas, tanto en situaciones normales (un 40,9% en 2014 cree que su empresa no le cuenta nada; un 38,4% en 2009) como en situaciones de despido colectivo (sólo un 21,9% dice haberse enterado por su empresa de la crisis en 2014 frente al 32,2% en 2009).
- En 2014 hay más primeros ejecutivos que son primera fuente de información de un despido (10,7%) que en 2009 (6,6%).
- Hoy más trabajadores no se enteran por su empresa de un despido colectivo (69,8%) que en 2009 (58,4%)
- Entre los que conocieron el inicio del despido colectivo por una filtración o rumor, son más en 2014 (23,8%) los que no lograron que su empresa les contara más información, que los que no lo lograron en 2009 (8,2%).
- Crece el porcentaje de quienes creen que hubo diálogo entre el departamento de RR. HH. y los abogados de la empresa con los trabajadores (3,3% en 2009 frente a 10,3% en 2014) y también el de quienes consideran que informaron correctamente (21,1% en 2014 frente al 11,8% en 2009). Pero a la vez también aumenta (28,1% en 2014 frente al 9,5% en 2009) la proporción de quienes afirman que no informaron.
- Los trabajadores que aseguran no haber recibido explicación alguna por parte de la empresa ante un despido colectivo aumentan en los últimos cinco años (36,5% en 2009 y 54,1% en 2014).
- Hay menos trabajadores que recibían información sobre su empresa habitualmente (29,9% en 2009 y 20,2% en 2014).
- Quienes se refieren al clima laboral como negativo son más (47,9% en 2009 y 56,6% en 2014) y disminuyen quienes lo consideran regular o positivo (38,9% en 2009 y 33,9% en 2014).
- Desciende mucho la inquietud sobre posibles nuevos ajustes de plantilla (19% en 2014 frente a 60,5% en 2009).
- Aumenta el porcentaje de entrevistados no afectados que aprecian planes de motivación en su empresa tras la crisis laboral (10% en 2009, 14,8% en 2014).



## 5.2.- CONOCIMIENTO Y PRIMERA FUENTE

Cuando comparamos los estudios realizados en 2014 y 2009, es decir cinco años de diferencia, llama a atención en primer lugar que no parece haber mejorado mucho el panorama de la comunicación interna en las empresas en casos de conflicto; más bien al contrario. Es llamativo ver que cuando se pregunta a los afectados por un despido colectivo por qué fuente se han enterado de la noticia, son más hoy los que declaran haberse enterado por el comité de empresa (37,5% frente a 23,7% en 2009) y menos por su jefe directo (el 11,2% en 2014 frente al 25,6% en 2009).

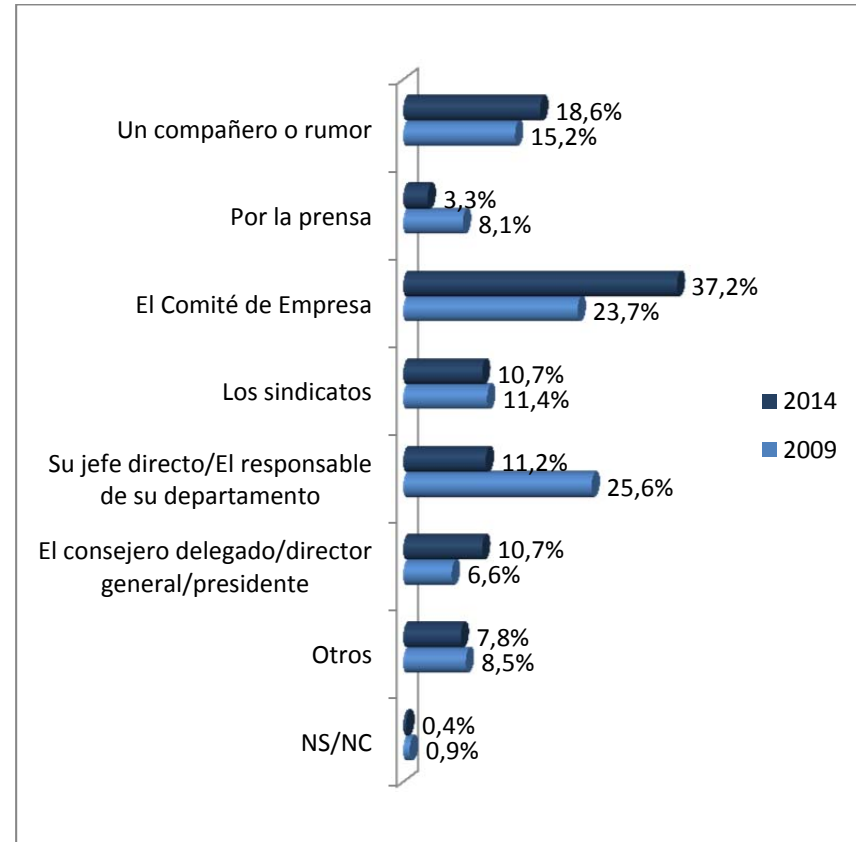
En el gráfico (Comparativo 1), vemos que también son más los trabajadores que reciben la noticia por un compañero o rumor (18,6% frente a 15,2%).

El único dato que hace ver que algo se ha avanzado en comunicación interna en estos años es que son más hoy los que declaran haberse enterado por el primer ejecutivo de la empresa (10,7%) que los que se habían enterado por esta vía en 2009 (6,6%).

## 5.3.- ACCESO AL SUPERIOR Y PERCEPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En el primero de los aspectos, en el que preguntamos “Si se enteró del ERE por una ‘filtración’ y pidió usted información a su empresa, ¿cómo le atendieron?”, tenemos una diferencia nota-

ble entre las dos ediciones: en 2009 ni un solo caso (sobre 211 entrevistas) manifestó haber recibido atención directa, frente a un 6,3% en 2014.



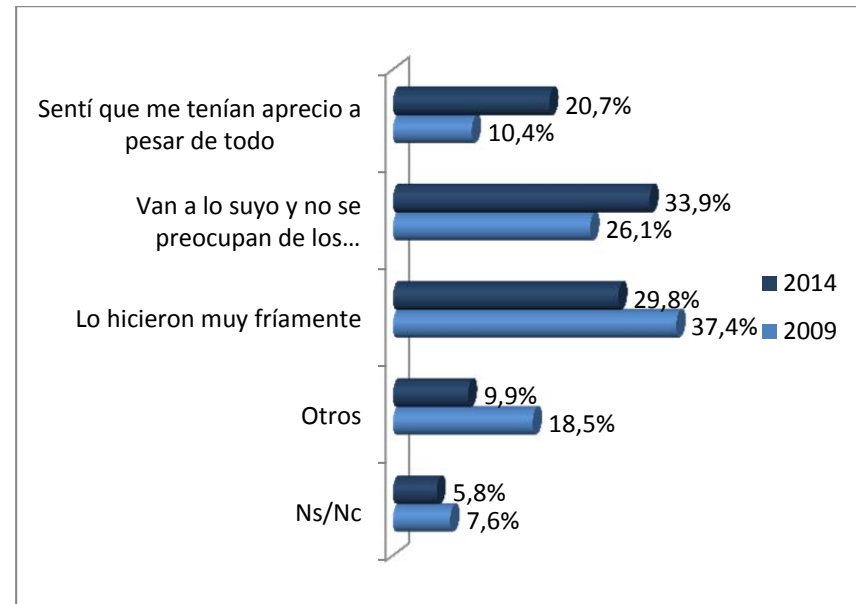
Comparativo 1.- Primera fuente de información.



En la cara opuesta, un 23,8% dice que no recibió ningún tipo de respuesta de la empresa. En este caso, el porcentaje es netamente superior al del mismo concepto en 2009 (8,16%). Es decir: aumentó mucho el número de empresas no interesadas por ser fuente directa del trabajador una vez hecho público el procedimiento de despido colectivo, pero ya encontramos compañías que, además de atender las demandas de información personalmente, tienen como portavoz interno a un jefe directo del trabajador: algo relacionado, sin duda, con una mejora en los procesos de Comunicación en la segunda parte de un conflicto.

Cuando analizamos la percepción que tiene el trabajador de la manera de comunicar el proceso, vemos que disminuye el porcentaje (29,8% en 2014 frente a 37,4% en 2009) de quienes consideran que la dirección de su empresa lo hizo “muy fríamente”. También mejoran los datos en cuanto a la “humanización” del proceso. Así la declaración “sentí que me tenían aprecio a pesar de todo” ha crecido notablemente (el 10,4% en 2009 frente al 20,7% en 2014)

Por el contra, las respuestas que se pueden encuadrar en la expresión “van a lo suyo y no se preocupan por los sentimientos de los trabajadores”, se incrementaron también, lo que supone que han crecido tanto los que creen que su empresa es más cercana en situaciones de crisis como los que opinan lo contrario.



Comparativo 2.- Percepción de la manera de comunicar el procedimiento.

#### 5.4.- RR. HH., ABOGADOS Y COMPRENSIÓN DE LAS CAUSAS

Crece notablemente, respecto a 2009, el porcentaje de quienes creen que hubo diálogo entre el departamento de RR. HH. y los abogados de la empresa con los trabajadores y también el de quienes consideran que informaron correctamente. Pero a la vez también aumenta el porcentaje de quienes afirman que no informaron.

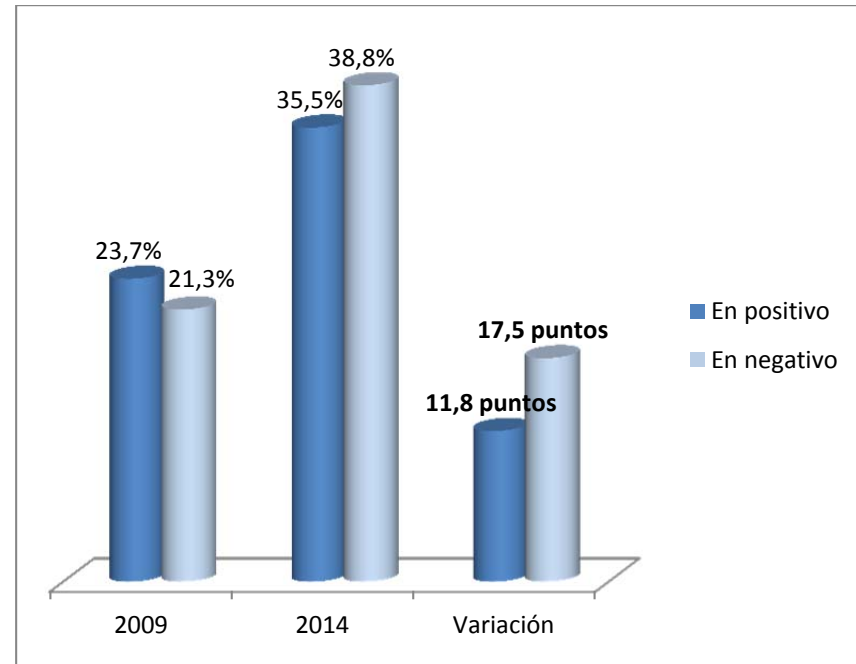


Una manera de ver los cambios desde una perspectiva de conjunto, es agrupar las respuestas en apreciaciones positivas (Sí, dialogaron, informaron correctamente, fueron transparentes) y negativas (No dialogaron, no informaron).

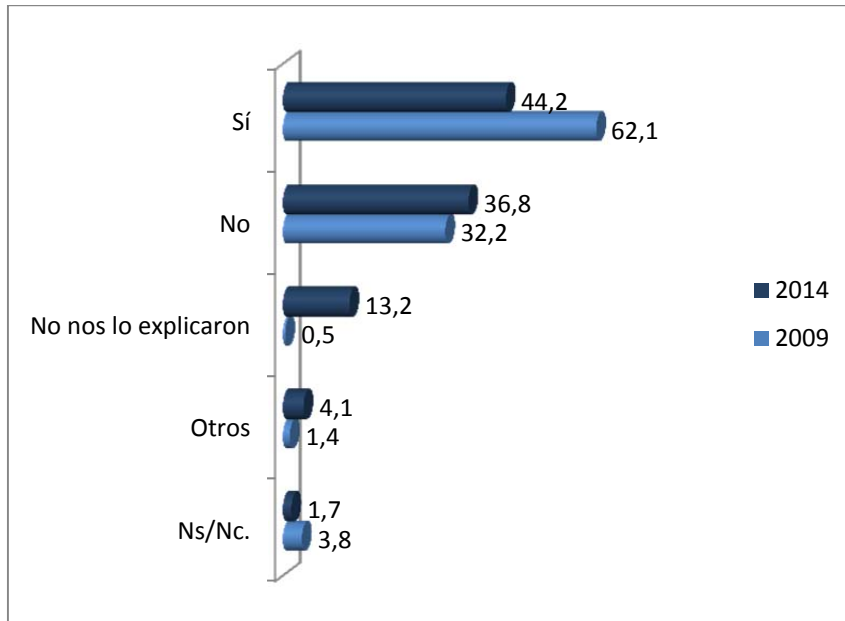
Observamos que los dos grupos crecen (Comparativo 3) y que la variación es superior en cuanto a las percepciones negativas, aunque la proporcionalidad (ratio entre positivas y negativas en cada estudio) apenas varía.

Respecto a la comprensión de las causas que llevaron a la empresa a iniciar el procedimiento de despido colectivo, antes ERE, en ambas ediciones del estudio la respuesta mayoritaria es que sí.

La diferencia más notable está entre quienes respondieron que no se lo explicaron (mal se puede entender lo que no se explica): hay un notable aumento en esta respuesta entre 2009 y 2014. En gran medida, es justificable por el aumento del porcentaje (Gráfico 4) de entrevistados cuya primera fuente sobre el procedimiento de despido colectivo no es directamente la empresa, con lo que lo que escucha a continuación dicho trabajador no es una explicación, sino, muy probablemente, una reivindicación, propuestas de movilizaciones, etc., que ganan en importancia a las explicaciones que debería dar la compañía.



Comparativo 3.- Interlocución con RR. HH. y abogados (variación en puntos porcentuales).

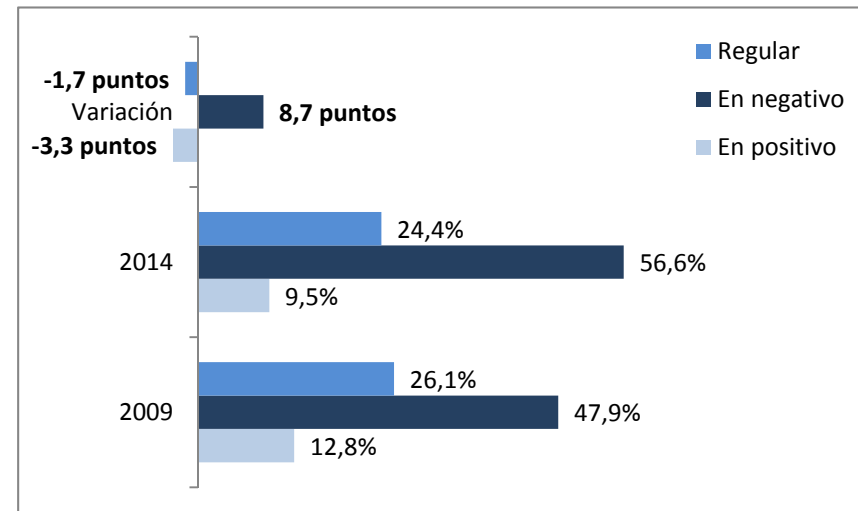


Comparativo 4.- Comprensión de las causas del despido.

### 5.5.- AMBIENTE Y “RUN-RUN” SOBRE EL DESPIDO

Las respuestas a la cuestión sobre las acciones de Comunicación Interna y el ambiente de trabajo en 2014 son menos halagüeñas que las obtenidas en 2009. En principio, hay menos trabajadores que recibían información sobre su empresa habitualmente y más los que contestan que casi nunca les contaban nada, no habiendo variación entre aquellos a los que de vez en cuando les llegaban datos de su compañía.

Respecto al ambiente tras conocer el inicio del procedimiento por parte de la empresa, también en este comparativo hemos agrupado lo dicho en positivo (ambiente bueno o muy bueno) y en negativo (malo o muy malo), dejando el “regular” como el punto intermedio que es (Comparativo 5).



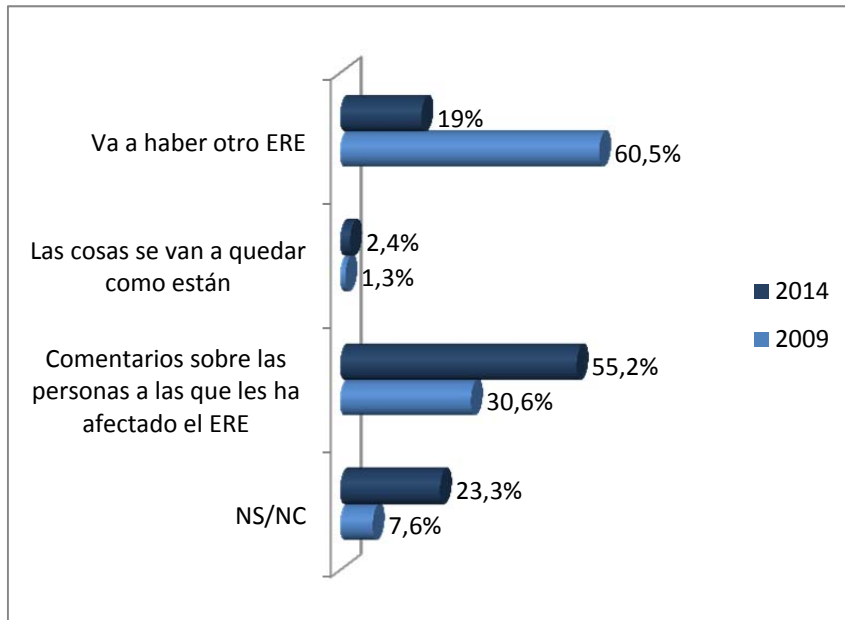
Comparativo 5.- Positivo/negativo del ambiente tras el ERE (variación en puntos porcentuales).

Quienes se refieren al entorno laboral como negativo aumentan y disminuyen quienes lo consideran regular o positivo. La proporción entre apreciaciones positivas y negativas es, sin embargo, muy similar, con sólo una décima de diferencia entre los datos de 2009 y 2014.

Estos valores indican que la Comunicación Interna en situaciones normales es aún una asignatura pendiente de las compañías es-



pañolas, incluso teniendo en cuenta que la mejor relación empresa-trabajadores observada entre los dos estudios es consecuencia probable de una mayor aplicación de planes de comunicación específicos para suavizar los efectos del despido, tanto a favor de los trabajadores como de la propia empresa, durante la negociación de aquél, pero que están aún lejos de lograr los resultados óptimos al no basarse en planes iniciados con anterioridad.



Comparativo 6.- Asunto sobre el que se habla en "los pasillos".

Es mayor el porcentaje de quienes reconocen que una vez iniciado el proceso de despido colectivo sigue habiendo rumores en los pasillos. En cuanto al asunto sobre el que se habla en estos

rumores (Comparativo 6) puede observarse como desciende mucho la inquietud sobre posibles nuevos ajustes de plantilla (pasa del 60,5% en 2009 a tan solo el 19% en 2014).

Y lo que cabe añadir aquí es que obtuvimos una gran cantidad de expresiones referidas al "problemón" que se le creaba a tal o cual compañero afectado por el ERE, de ahí ese aumento al referirnos a "comentarios sobre las personas a las que ha afectado el ERE". Esto sólo es explicable por una mayor sensibilización del conjunto de los trabajadores hacia los compañeros que pierden su puesto de trabajo con el despido colectivo, entendiendo que a éstos les va a ser más difícil enderezar su vida en el contexto económico y laboral como consecuencia de la crisis económica prolongada.

## 5.6.- EL GRUPO DE LOS NO AFECTADOS

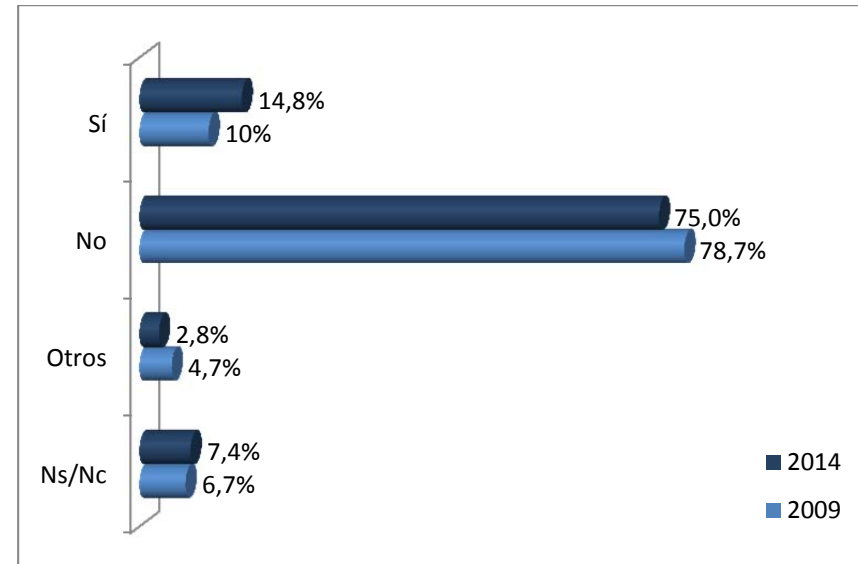
Entre los que no están afectados (o no saben si lo estarán), hay un aumento importante (Comparativo 7) de quienes se sienten inseguros y una lógica disminución de quienes están tranquilos porque no creen que les afecte.

Otro dato que ayuda a conocer el sentimiento actual de estos procesos es el aumento de quienes creen que van a tener más trabajo una vez haya desaparecido parte de la plantilla. Más que resignación, este tipo de respuestas lo que expresan es una mezcla de realismo y convicción de que la empresa puede llegar a ser viable: por eso "toca" trabajar más que antes.





Comparativo 7.- Percepción de los no afectados.



Comparativo 8.- Planes de motivación.

Respecto a la percepción sobre a la existencia o no de planes de motivación del grupo de los no afectados, aunque siga siendo mayoritario el “no” (Comparativo 8), el porcentaje es inferior en 2014 frente a 2009 y crece el “sí”.