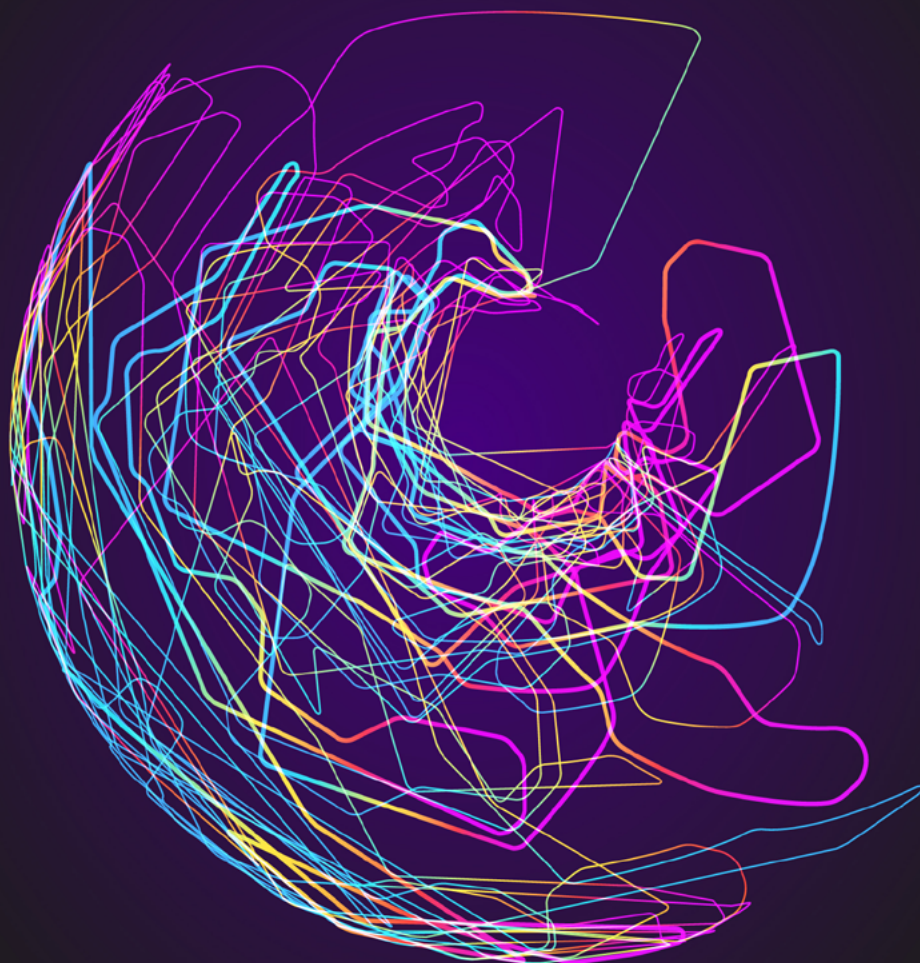


COMUNICARSE Y
RELACIONARSE EN
LA NUEVA ETAPA:
el poder de lo digital



contexto.

Toda gran crisis trastoca el *status quo*, impulsa transformaciones en sectores e industrias y modifica hábitos y costumbres. Las crisis imprevisibles se convierten en sacudidas, con impactos inmediatos que persistirán en el tiempo: cambios en la forma de hacer las cosas y reorganizaciones sociales. La situación generada por la expansión del coronavirus hace que lo digital y lo remoto haya cobrado gran importancia y que personas, empresas y organizaciones comprendan el valor de una buena comunicación a distancia.

La actual epidemia de coronavirus ya ha dado lugar a medidas de contención en todo el planeta que han obligado a los ciudadanos a mantenerse en casa y a las empresas a adoptar fórmulas de trabajo remoto siempre que sea posible. En ese contexto, las empresas no solo requieren [herramientas para mantener la eficacia de su trabajo diario en remoto](#), también necesitan estrategias capaces de mantener viva la relación con sus *stakeholders* sin depender de la presencia física. Algunas estarán mejor preparadas ya que tienen experiencia en este tipo de iniciativas, pero una reclusión de esta magnitud y un cambio tan drástico que afecta a todos los sectores obliga a repensar la forma que tenemos de comunicarnos.

Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza. La frase de Aristóteles resume la idea de que desde que nacemos nos establecemos en grupos que comparten cultura, intereses y cuidados. En todos estos grupos, la comunicación eficaz es clave para mantener una relación sana y fructífera. Una comunicación que muestre interés, empatía y disposición hacia el otro: ante sus dudas, temores y alegrías.

Para establecer relaciones duraderas y de confianza, esta comunicación debe apelar a la conexión emocional. La implicación con una

compañía y una marca tanto interna como externamente son claves para lograr un éxito eficaz y sostenido en el tiempo. Eso solo es posible si todos los actores implicados se reconocen en los valores de la compañía, los asumen y se genera un vínculo de pertenencia.

Tradicionalmente, este tipo de identificación se ha sostenido gracias a una relación física entre los actores a través de diferentes mecanismos: reuniones, eventos, el propio punto de venta, relaciones interpersonales en oficina, etc. El ser humano está acostumbrado a ese contacto a través de una comunicación oral que genera confianza y cercanía. Por lo tanto, la comunicación en remoto presenta el reto de mantener sensaciones similares a la comunicación presencial y asegurarse de que genera un vínculo emocional duradero con el receptor.

Las vías digitales de comunicación, como los boletines, los blogs corporativos y las redes sociales, se han convertido en canales de comunicación corporativa cada vez más recurrentes. No obstante, o estas vías no siempre son suficientes o no han sido diseñadas para cumplir los objetivos emocionales de determinados hitos presenciales, como formaciones, reuniones y eventos.

En este contexto, en Opinno queremos poner nuestra experiencia en innovación corporativa al servicio del tejido empresarial para analizar los retos de comunicarse y relacionarse de forma 100 % remota y ofrecer metodologías y herramientas que ayuden a las compañías a superar esta crisis sin perder competitividad. Vamos a explicar cómo mantener la conexión emocional y el propósito común con todas las personas que participan en la actividad de una organización, aunque no podamos estar en la misma ubicación.



objetivos.

Una guía para tiempos remotos

El objetivo principal del presente informe consiste en definir una metodología que permita a las empresas diseñar alternativas relacionales y de comunicación con sus *stakeholders* que no requieran presencia física.

La mayoría de las compañías ya disponen de planes y estrategias de comunicación internas y externas. Dichas estrategias suelen incorporar un fuerte componente digital a través de herramientas de contacto remoto. El presente informe no aspira a sustituir ni modificar esas estrategias y planes de comunicación, sino a diseñar alternativas para los puntos de contacto puramente presenciales. Se trata de una serie de opciones que permitirán mantener el impacto emocional de las interacciones en directo a través de la comunicación digital, para mantener, fortalecer e incluso crear nuevos vínculos.

De lo presencial a lo digital

Hoy en día, los seres humanos estamos acostumbrados a la comunicación digital tanto en nuestra esfera profesional como en la personal. Con diferencias según sector y empresas, la digitalización ha transformado todas las industrias y cada vez son más las organizaciones que apuestan por entornos digitales y fomentan el trabajo remoto. Este impulso viene aparejado a un mayor uso de estas herramientas en la esfera personal que hace que las personas estén cada vez más acostumbradas a comunicarse de esta manera.

Sin embargo, la comunicación remota, si bien es eficaz en términos de usabilidad y concreción, presenta unos retos adicionales: la manera de mostrar empatía y conectar emocionalmente con el receptor. En la actividad de cualquier empresa hay una innumerable cantidad de comunicaciones que se realizan de forma escrita ya sea de manera formal (*e-mail*, carta) o informal (mensajería *online*, redes sociales). Uno de los retos en este tipo de comunicaciones es aportar un estilo adecuado a la conversación, de manera que evite malentendidos y genere una vinculación lo más parecida a la que se encuentra en una situación presencial.

Para conseguir estos objetivos es fundamental aludir al tono, el mensaje y la forma de entregarlo. Por ejemplo, en relaciones consolidadas o de tono informal, el uso de emoticonos puede ser un buen sustitutivo de la comunicación no verbal. Un informe publicado en la revista [Behaviour and Information Technology](#) mostraba que, aunque en menor medida, “el uso de los emoticonos gestuales en la comunicación digital genera respuestas neuronales similares a las observadas en la comunicación cara a cara”.

impacto.

Las posibilidades de la comunicación digital

Por muy difícil que resulte, diseñar estrategias capaces de replicar al máximo la experiencia de los encuentros presenciales se convierte en una acción imprescindible en un contexto en el que la presencia física está muy cuestionada. Por ello, es importante entender el impacto que la relación física tiene entre los empleados (comunicación y relación interna) y los clientes, usuarios y otros *stakeholders* (comunicación y relación externa).

1 En los trabajadores

¿Cómo mantener a los equipos motivados a distancia?

El trabajo presencial no solo permite monitorizar y agilizar el trabajo diario, la vida en la oficina también tiene un alto componente emocional que ayuda a los trabajadores a aumentar su sentimiento de pertenencia y su vinculación con sus compañeros y con los valores de la empresa. Si se dice que un empleado feliz es un empleado productivo, se deduce que la vida en la oficina no solo aumenta la felicidad sino también la productividad.

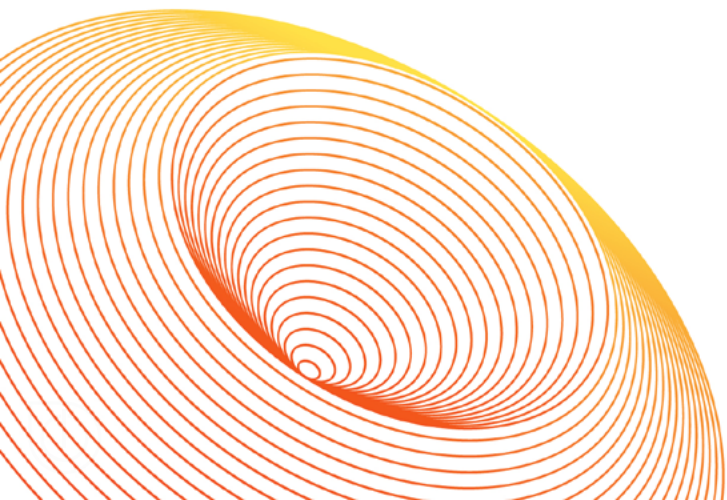
En una situación en la que los trabajadores no puedan acudir a la oficina para convivir y colaborar, resulta imprescindible encontrar herramientas y estrategias capaces de lograr esta convivencia y colaboración de forma virtual.

2 En los *stakeholders* externos

¿Cómo emocionar a los clientes si el 90% de la interacción es *online*?

Igual que cualquier enfermo quiere ver la cara del médico que le atiende, cualquier cliente, usuario y accionista quiere poder tener un contacto directo con la empresa. Como en medicina, las relaciones cara a cara aumentan la confianza y la fidelidad. Si un cliente tiene intención de comprar un producto o servicio, es probable que antes quiera poder verlo y tocarlo, o recibir información detallada de cómo funciona de la mano de alguien capaz de responder cualquiera de sus dudas en tiempo real.

Del mismo modo, un accionista necesita tener la certeza de que la empresa en la que invierte trabaja en la dirección correcta y está gobernada por gente en la que confía. Y la forma más sencilla de adquirir este tipo de certezas se basa en el contacto directo que, de nuevo, se convierte en un vehículo emocional para generar confianza y afinidad, y estimular la fidelización. Por tanto, si nuestros clientes, usuarios o accionistas se encuentran en una situación en la que les resulta imposible conectar de forma presencial con nuestra empresa, debemos ofrecerles alternativas digitales que permitan mantener vivas esas relaciones.



retos.

Antes de plantear cualquier metodología, resulta imprescindible tener en cuenta los retos asociados a esta misión para que las estrategias a diseñar sean capaces de superarlos de forma nativa:



Infoxicación

La sociedad está saturada de información. En este sentido, resulta imprescindible que cualquier sustituto digital de un punto de contacto físico no se convierta en otra vía de saturación. Para ello es fundamental que el mensaje sea relevante y el formato, atractivo.



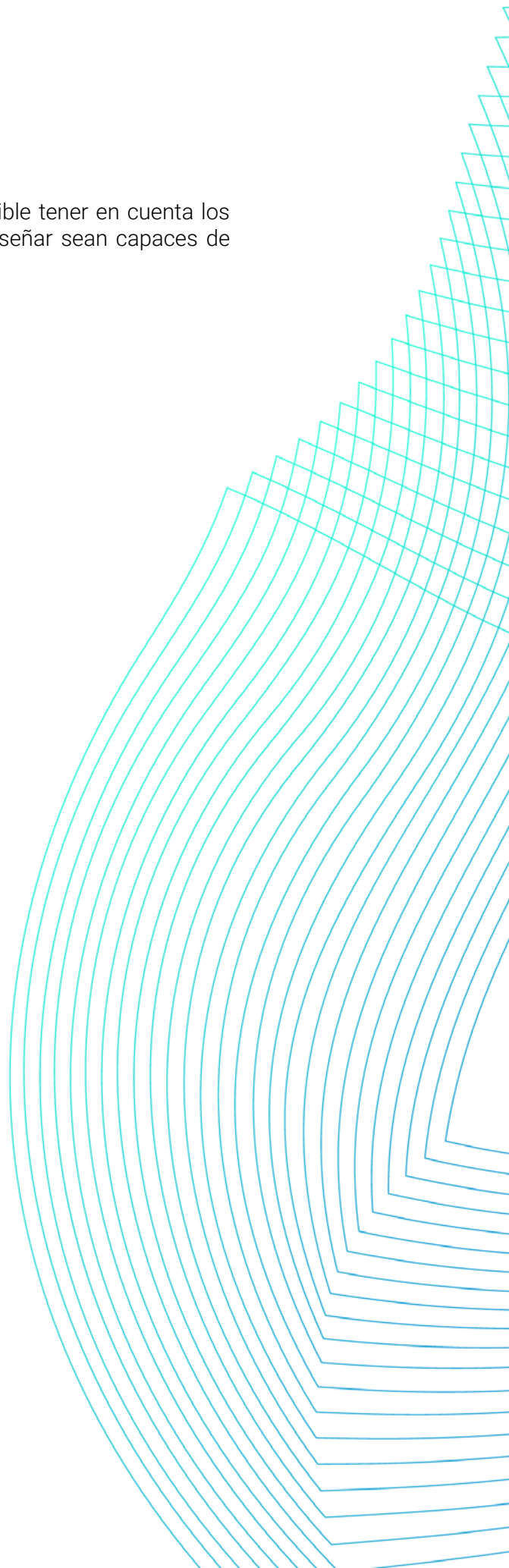
Tiempo de reacción

La crisis del coronavirus nos ha pillado por sorpresa y debemos reaccionar a ella con la mayor agilidad posible. Las estrategias de relación y comunicación que se diseñen deben poderse implementar lo antes posible y no depender de grandes desarrollos ni largos procesos burocráticos ni administrativos.



Seguridad ante la incertidumbre

Hemos entrado en un escenario incierto en el que debemos asumir nuevos hábitos de manera forzosa, sin transición ni ensayos y rápidamente. Esta situación, además, puede prolongarse en el tiempo de forma indeterminada. Una relación sana, estrecha y que genere confianza es clave para mantener a los actores implicados e informados en todo momento.



metodología

para pivotar a una relación 100% digital con tus *stakeholders* internos y externos.

En 2020, existen muchas empresas tradicionales o grandes que aún estaban dando los primeros pasos de su transformación digital, tanto internamente como externamente. Dado esta realidad, repasamos el rol de los distintos canales en fomentar la conectividad.

Internamente seguimos viendo cómo la madurez digital de los empleados en su vida personal supera la del uso de herramientas digitales en el contexto laboral. En cuanto a los clientes, la omnicanalidad sigue siendo un reto para las empresas, sobre todo los que dependen de espacios de venta físicas o equipo de venta para trasladar su propuesta de valor.

Indudablemente, las generaciones de nativos digitales están acostumbrados a las interacciones mayoritariamente digitales tanto para el consumo de contenidos (YouTube, blogs...) como para relacionarse (*FaceTime*/Video llamadas, *Snapchat*, funcionalidades en directo de social media, etc.). Se estima que en 2020 el [82% de todo tráfico online](#) provendrá del *live streaming* (directo **online**). Las personas están activamente buscando conectarse en entornos digitales en tiempo real.

La comunidad *Gamer* es prueba de esta nueva realidad conectada donde las personas se forman, se conocen y conviven en mundos digitales paralelos independientemente de edad, sexo o nacionalidad. ¿Es un modelo que debemos emular? No necesariamente, pero sí hay elementos de estos comportamientos digitales que son ejemplares para cualquier empresa que necesita impulsar su digitalización para no perder la relación con sus *stakeholders* principales.

Estamos en la cuarta revolución industrial o lo que también se llama, la era del consumidor en la que el cliente tiene el poder y el flujo de información es más poroso que nunca. Las decisiones de compra están basadas en la experiencia y los valores de las empresas. Por ello, la comunicación entre empresa-cliente o empresa-empleado ha cobrado aún más importancia ya que es la manera que tienen las organizaciones para transmitir su valor diferencial en este contexto saturado de opciones e información.

El mix de medios en una estrategia de comunicación contempla los siguientes elementos y se desarrolla una matriz donde relacionamos cada uno para llegar a un plan que evoluciona en base a la medición continua:



Stakeholders



Motivaciones



Propuesta de valor



Canales *online* / *offline*



Formatos



Frecuencia / Plazos



¿Qué ocurre cuando solo podemos depender de los canales digitales? ¿Es posible hacer sentir a las personas que estamos presentes en su día a día sin estar físicamente?

Esta guía ofrece una serie de mecanismos para conseguirlo y pivotar las relaciones a un entorno 100 % digital. La siguiente metodología está basada en la comunicación de emociones, porque entendemos que no buscamos reemplazar canales, sino aprovechar las herramientas y medios digitales para seguir emocionando a nuestra comunidad alrededor de nuestro propósito.

metodología

En el mundo de las *startups*, la innovación y la agilidad son de los valores principales que les permiten testear y pivotar sus soluciones para aportar valor.

En el contexto actual tanto los usuarios como las organizaciones están experimentando momentos de incertidumbre y por eso hay que aplicar las técnicas de pivotar rápidamente ("*Fail fast, Fail cheap*") para testear en plazos cortos (días y semanas) ya que buscamos generar nuevos hábitos de interacción con nuestra audiencia. Por suerte, los medios digitales nos permiten hacerlo.

Este cambio sutil nos permite adoptar una mentalidad innovadora en base a nuestra propia actividad y a las acciones que ya realizamos. No disponemos de tiempo para mejorar las estrategias existentes, por lo que hay que poder incorporar nuevas acciones de manera ágil y frecuente.

Es tiempo de aplicar metodologías y herramientas que usen nuestros emprendedores y ponerlas al servicio de la comunicación para proponer alternativas y soluciones digitales a los tradicionales hitos presenciales de una empresa. Para ello resulta imprescindible analizar no solo los puntos de contacto físicos de una empresa con todos sus *stakeholders*, sino que aportan dichos puntos de contacto en términos emocionales, para incorporar soluciones digitales que generen los mismos resultados.

Desde Opinno hemos adaptado dichas metodologías (*Design Thinking, Lean Startup y Agile*) para dar respuesta a esta nueva situación de manera innovadora. La adaptación que proponemos consta de los siguientes seis pasos:



Observar



Empatizar



Definir



Idear



Prototipar



Testear



Observar

Analiza tu punto de partida

Pasada la tempestad siempre llega la calma, y antes de comenzar a diseñar cualquier estrategia o acción, debemos analizar el punto en el que nos encontramos.

Es necesario, tomarse un tiempo para realizar una evaluación desde dos puntos de vista, cómo nos comunicábamos e interactuábamos antes del confinamiento y como se ha ido transformando esta comunicación e interacción durante el confinamiento.

Para ello, desde Opinno utilizamos una herramienta sencilla que nos ayuda a visualizar todas estas interacciones, y lo más importante a identificar que emociones sienten nuestras audiencias a lo largo de todo el proceso. Esta herramienta es el *audience journey*.

Observaremos todo el proceso para las dos grandes audiencias que de forma general tienen todas las empresas, nuestros empleados y nuestros clientes, obteniendo así una visión interna y una visión externa.

No podemos olvidar que el objetivo de este informe es proponer alternativas y soluciones digitales a los tradicionales hitos presenciales de una empresa, es por ello que resulta imprescindible analizar no solo los puntos de contacto físicos de una empresa con todos sus *stakeholders*, sino qué aportan dichos puntos de contacto para incorporar soluciones digitales que generen los mismos resultados.

Por cada una de nuestras audiencias deberemos realizar este ejercicio en los hitos temporal, antes del confinamiento y después del confinamiento, identificando las siguientes variables:

Hitos: son los momentos en los que las diferentes audiencias pasan de una situación transcendental a la siguiente..

Puntos de contacto: a lo largo de la vida de cada hito, serán varios los puntos de contactos que mantendremos con la audiencia.

Canal: cada interacción se realizará a través de un canal concreto que debemos identificar en los dos escenarios.

Formato: por cada canal y en cada punto de contacto deberemos identificar a través de que formato hemos hecho llegar nuestro mensaje a la audiencia.

Tono: estilo a través del cual lanzamos nuestro mensaje a nuestra audiencia en cada formato y para cada punto de contacto.

Mensajes claves: qué es lo que decimos en cada punto de interacción.

La reflexión sobre este *audience journey* en los dos momentos señalados, nos permitirá identificar, qué puntos de interacción nos hemos visto forzados a virar hacia las herramientas 100% digitales, facilitándolos el proceso de análisis que expondremos a continuación.



Descargar herramienta

1



Empatizar

Identifica las emociones de tus audiencias

En el año 2017, Tim Cook, CEO de Apple inició su discurso a los graduados de MIT¹ 2017, diciendo *“La gente tratará de convencerte de que en tu vida profesional no debes de ser empático. No aceptes esta falsa premisa”,* y no le faltaba razón. Empatizar, implica tener la capacidad de compartir y sobretodo de comprender las emociones de los demás.

En nuestro contexto actual de incertidumbre nuestros clientes necesitan sentir más que nunca, que las marcas estén a su lado y sentirse identificados con ellas.

La clave de todo está en esta fase, la de empatizar y tener la capacidad de comprender las emociones, continuando con la herramienta anterior, debemos incluir un punto más en el análisis, la emoción que siente cada una de nuestras audiencias por cada uno de los puntos de contactos identificados.

Son muchas las emociones que podemos identificar en las personas, pero para establecer un punto de partida, desde Opinno, tomamos la teoría psicológica de Ekman², en la cual identifica 6 emociones básicas relacionados en general con la evolución y la adaptación. Estas 6 emociones son la sorpresa, el asco, el miedo, la felicidad, la tristeza y el enfado. Todas ellas además tienen un estado emocional asociado característico, que podríamos llamar sentimiento.

Un ejemplo ilustrativo de como esta situación nos ha hecho cambiar nuestra comunicación y la necesidad de seguir trabajando en ellas, son por ejemplo en un entorno B2B, las reuniones con los clientes, donde antes eran reuniones de carácter presencial, con una duración media de una hora y con 4/5 asistentes. Esas reuniones presenciales, nos generaban un sentimiento de confianza y cercanía.

Tras la fase del confinamiento, hemos ido variando estas reuniones, en las primeras semanas, manteníamos misma tipología de reunión, cambiando el formato, a un entorno 100% digital, y los 5 asistentes tratábamos de tener la cámara encendida, mostrando así un gran interés por todo lo que en esas reuniones pasaban.

La siguiente fase fue que los asistentes comenzamos a poner las cámaras, sólo cuando el tema tratado nos atraía, pero seguíamos manteniendo el tiempo de la reunión, por aquello de querer mantener todo de la misma manera y generar esa emoción. Pero nos dimos cuenta que lo de apagar la cámara, implicaba dos cosas, una muestra de desinterés por el tema tratado por una parte, y por la otra parte una cuestión de eficiencia en tiempo, lo que estaba implicando que las emociones positivas se transformaban en emociones más negativas.

Pero cuando hicimos el ejercicio basándonos en la empatía y poniéndonos en los pies de nuestro cliente, concluías que ya no son necesarias las reuniones de una hora de media con 5 asistentes, sino que había que modular el formato y el tono, es mejor media hora bien empleada y con el 100% de la atención focalizada en la persona, que no una hora de conexión y desconexión.

Si pensamos en el caso, es una cuestión de identificar el porqué se genera esa emoción positiva, el asistir a una reunión presencial con un cliente, implica que le estás compartiendo un tiempo, en el que esa persona tiene el 100% de tu atención, donde le haces sentirse importante, donde mezclas un tono formal con momentos más informales, que generan esa emoción de confianza y por tanto hacía que las reuniones fueran exitosas.



Descargar herramienta

¹Quartz: transcripción complete del discurso <https://qz.com/1002570/watch-live-apple-ceo-tim-cook-delivers-mits-2017-commencement-speech/>

²Referencia teoría psicológica de Ekman





Definir

Que acciones debemos cambiar

Todo proceso de innovación comienza con unas etapas de divergencia, donde el objetivo es siempre acaparar cuanta más información mejor, pero siempre llega el momento de converger.

Muchos son los puntos de interacción con nuestras audiencias, pero debemos priorizar aquellos que tienen mayor impacto en su motivación en el caso de empleados, o en su proceso de decisión de compra en el caso de los clientes.

Seleccionaremos aquellos que generan sentimientos como ansiedad, miedo, preocupación, molestia asociados a emociones negativas y que se encuentran en los hitos decisivos de los procesos, para ello utilizaremos la siguiente matriz de priorización:



[Descargar herramienta](#)

El eje X de la matriz medirá el nivel de emoción positiva que suscita el punto de interacción, mientras que el nivel Y refleja el impacto en el proceso de decisión de compra y motivación.

Usemos un ejemplo, antes de la pandemia las empresas llevaban a cabo eventos presenciales con sus clientes, eran puntos de interacción que servían para presentar sus productos y generar

una cercanía con la marca. Este era un punto de interacción importante para muchos donde se generaba interacción con su comunidad. Tras la pandemia en muchos casos hemos tratado de sustituirlo por eventos digitales, tratando incluso de mantener el formato en términos de duración, contenido, número de asistentes, experiencia, nos hemos limitado a sustituir la presencialidad por un canal digital. Cuando estas empresas han analizado los resultados, se han dado cuenta que el impacto ha sido mucho menor ¿porqué? Porque no hemos empatizado ni definido correctamente el porqué de este punto de interacción o su impacto en nuestros clientes.

Si nos vamos al terreno interno de las organizaciones encontramos casos similares, veamos los eventos de equipo, los llamados *offsites* o *teambuildings*, quizá uno de los puntos de interacción más esperados por los empleados de la compañía, un momento donde no solo se transmiten los valores y estrategias de la compañía, sino un evento donde permitía la interacción con empleados de otras áreas que no hablas habitualmente con ellos, ¿cómo lo hemos resuelto ahora? Mismo formato, pero hemos cambiado la presencialidad por un canal de comunicación digital. Los resultados, no han sido buenos, empleados desconectándose, motivación cayendo, ¿por qué? Porque nos hemos limitado a hacer lo mismo, pero usando un canal digital, y eso no funciona y no nos va a funcionar.

De estos ejemplos, podemos concluir que, en la fase de definir, necesitamos seleccionar y priorizar esos puntos de contactos que eran vitales para nuestras audiencias y que tenemos que buscar una alternativa digital que suscite las mismas emociones y sentimientos. Es por ello por lo que nos quedaremos con los puntos de contacto que, una vez introducidos en la matriz, se queden en el cuadrante inferior izquierdo, los que generan emociones negativas y suponen un alto impacto en la motivación o el proceso de compra.





4

Idear

Co-crea con tu equipo experiencias

Partiendo del listado de puntos de contacto priorizados en la etapa anterior, comenzaremos a idear soluciones, tratando de buscar alternativas que mantengan esa emoción, pero que no precisen de la prespecialidad tanto como antes.

Este proceso de ideación deberá ser estructurado, tendremos que tomar en consideración las siguientes variables, para dar con una solución:

- 1. Contenido de la acción de comunicación:** deberemos cuestionarnos el contenido que haremos a partir de ahora en cada acción que antes era presencial, ya no sirven los mismos modelos, por lo que desde Opinno invitamos a fijarnos en aquellos sectores como son el audiovisual para inspirarnos.
- 2. El mensaje:** no podremos contar lo mismo, y sobretodo no podremos contarlo de la misma manera.
- 3. El formato:** tendremos que conseguir captar la atención y generar ese sentimiento positivo en menos tiempo, con acciones más exclusivas y creativas.

Si hay equipos que siempre han sido creativos, sin duda han sido las áreas de comunicación y marketing de una compañía, permitámosles volver a crear desde cero, y a generar nuevas experiencias tanto para nuestros empleados como para nuestros clientes.





5

Prototipar

Comunica con el menor riesgo posible

La capacidad de ser ágiles es uno de los factores claves que diferencia a los startups de las empresas tradicionales. Como hemos comentado al principio, el tiempo de reacción es primordial para que los usuarios, clientes y *stakeholders* sientan que estamos aportando información útil que refleja la actualidad.

Por ello, hay que estar dispuestos a arriesgarse en cómo y qué comunicamos. En la medida posible, hay que primar la rapidez frente a la compleción con el fin de mantener el pulso con nuestra audiencia. Esto significa adoptar la práctica de prototipar. Entendemos que los comunicados o los entornos digitales en que transmitimos nuestras ideas puedan ser iterados para mejorar en siguientes ediciones. Lo importante es conseguir *feedback* cuanto antes.

Esta nueva normalidad nos permite mostrar nuestro lado más humano, incluso cuando estamos en entornos corporativos. Probamos nuestros formatos y formulas de comunicación abiertamente. Hemos entrado en un contexto en que estamos obligados a abrir nuestras casas a los compañeros y clientes, y por ente interactuamos siempre como personas primero.

Aplicando una técnica del mundo emprendedor, lo más importante es mostrar un boceto de nuestras ideas para poder generar una conversación y captar ideas sobre cómo lo perciben los demás. Esto significa organizar un evento para trazar ideas aunque no parezca una producción televisiva, enviar emails más cortos y más sencillos pero más humanos y directos, comunicar menos y más frecuente para poder conseguir respuestas, crear contenidos "reales" y centradas en temáticas más reducidas para facilitar el consumo y poder medir el interés cuanto antes.

Para ser más específico, si pensamos que nuestros empleados tendrán un interés en un programa de bienestar, antes de crear el programa entero podríamos organizar unas píldoras, unas charlas de 15-20 minutos para medir el interés y también entender qué es lo que preocupa a nuestros empleados. Igualmente aprovechamos el formato informal de una reunión digital para hacerles preguntas. Una vez confirmada el interés o las temáticas de interés se puede proceder a generar contenidos más extensos.





6

Testear

Mide los resultados y ajusta los ecualizadores

En la era del dato la medición es no-negociable. Los prototipos de actividades de comunicación nos permiten medir el interés, y con el lanzamiento de acciones principales podemos entender cuál es el éxito de nuestra propuesta. A pesar de que la nueva realidad nos obliga reducir el tiempo a mercado de productos y contenidos, también estamos ofreciendo a los usuarios mayor flexibilidad de consumo de los mismos. Los eventos y cursos se graban y aunque nos esforcemos a conseguir una asistencia máxima en tiempo real, muchos son lo que van a asistir en otro momento. Esto hace que tenemos que adaptar nuestras métricas para reflejar las nuevas modalidades de consumo.

Todos los mecanismos que implementemos para asegurar que nuestro mensaje está bien recibido son pocos si no incorporan la reacción de nues-

tros *stakeholders*. Acordamos que buscamos en todo momento fortalecer una relación emocional con las personas. Un entorno 100% digital facilita el testeo de nuestras ideas y la medición de los resultados. El reto es mostrar que estamos realmente escuchando. Si no, volvemos a un modelo de comunicación corporativa unilateral, en que los asistentes y receptores no se ven reflejados. Tenemos la oportunidad de escuchar y registrar lo que sientan nuestros usuarios. Es oro. Y lo debemos usar para mejorar y compartir nuestros procesos de mejor gracias a estos *insights*. La capacidad de los startups de poder pivotar sus productos también viene de su humildad a la hora de lanzar productos para poder testearlos y mejorarlos con usuarios reales. En lugar de organizar un mega evento, probamos primero con un grupo más pequeño, incluso interno, y vamos mejorando la experiencia y escalando de forma iterativa.



plan de acción.

Tras haber desgranado la importancia de mantener los vínculos emocionales con nuestros *stakeholders* que ofrece la relación física y de haber definido una metodología para diseñar estrategias de contacto y comunicación equivalentes por la vía digital, llega el momento de que las empresas se arremanguen y decidan si están dispuestas a apostar por esta transformación. A las que lo hagan, les recomendamos seguir el siguiente plan de acción:

1.

Entender cómo, al igual que en una pareja, la ausencia de una relación presencial directa se convierte en una palanca de enfriamiento y distanciamiento. Ambas cosas pueden tener un impacto perjudicial en la productividad de los trabajadores y en la conexión emocional con todos nuestros *stakeholders*.

2.

Analizar los riesgos a que las restricciones de contacto físico asociadas al coronavirus suponen. La crisis es ahora, pero en un mundo global que, apuesta por la deslocalización, estas restricciones pueden convertirse en algo común en innumerables situaciones.

3.

Agilizar la toma de decisiones para cerrar la brecha presencial lo antes posible. Esto requiere ponerse a trabajar cuando antes y optimizar los recursos y herramientas disponibles.

4.

Interiorizar la presente metodología para evaluar la capacidad de la propia compañía para ejecutarla. En caso de que la empresa no se sienta capaz de implementarla por sí sola, deberá buscar aliados que la ayuden en su transición para traducir los puntos de contacto físicos en equivalentes virtuales.

5.

Una vez diseñada la estrategia más adecuada para cada compañía, la empresa deberá incorporarla como parte de su cultura corporativa para que cada miembro de la organización pueda aprovechar sus beneficios y convertirse en agente de cambio.

6.

Monitorizar el rendimiento de la estrategia implementada para evaluar su tasa de éxito y tener capacidad de proponer mejoras y nuevas acciones que consoliden la capacidad de la empresa de generar y mantener relaciones basadas en la conexión emocional de forma virtual.

consejos.

A partir del contexto, metodología y casos de éxito detallados previamente, queremos ofrecer una serie de consejos genéricos que todas las empresas deberían incorporar para fomentar la conexión emocional con sus *stakeholders* y mantener su relevancia:

#

La comunicación también necesita innovación: mientras que prácticamente todas las empresas están destinando recursos a programas y acciones innovadoras, la inversión en nuevas estrategias de comunicación permanece estancada. Los discursos corporativos o sobrios deben dar paso a mensajes más emocionales y cercanos. De nada sirve arriesgar en innovación tecnológica si los códigos de comunicación no cambian.

#

La comunicación es bidireccional por naturaleza: cualquier relación que solo fluya en una dirección está condenada al fracaso. Por eso, no basta con que las empresas lancen sus mensajes de forma innovadora, también deben ejercer una escucha activa para entender las necesidades y reacciones de sus *stakeholders*. Ahora más que nunca, es necesario activar herramientas que permitan monitorizar el otro lado de la conversación. El *feedback* es esencial.

#

La comunicación debe convertirse en un vehículo para resolver problemas: de nada sirve oír lo que los demás dicen de nosotros si esa escucha no se traduce en acciones. En muchas ocasiones, nuestros *stakeholders* no se comunican con nosotros, bien porque creen que nadie les escucha o porque

sienten miedo a posibles represalias. Los mecanismos de escucha a todos niveles y en todas las situaciones deben servir para dar respuesta a las frustraciones, dudas y dificultades, no para silenciarlas.

#

La comunicación digital requiere códigos nuevos: además de los consejos aportados en nuestro informe de [Trabajo Deslocalizado](#), es necesario tener en cuenta que, por mucho que queramos imitar las relaciones físicas en un entorno digital, los códigos de comunicación digitales no pueden ser exactamente iguales, por lo que requieren una preparación y un diseño específicos. Recomendamos dedicar un par de minutos a interactuar con los *stakeholders* a nivel personal, utilizar frases cortas y directas, y fomentar el uso de elementos muy visuales que generen interés y divulguen información compleja de forma sencilla.

#

Los vínculos de hoy serán las oportunidades de mañana: las empresas que sean capaces de aportar seguridad y confianza a todos sus *stakeholders* en épocas de crisis adquirirán el potencial de convertirse en líderes de sus sectores y de cultivar una masa laboral comprometida y fiel. Ambos elementos serán fundamentales para el éxito de todas las empresas, pero para conseguirlos es imprescindible ponerse a trabajar cuanto antes.



Elena Rodríguez, Directora de Innovation Ecosystem

Amelia Hernández, Innovation & Communication Manager

Marta del Amo, Innovation & Content Manager

Carlos Corominas, Innovation & Content Manager

Carolina Mateo, Innovation Manager

Lucía Gutiérrez, Diseñadora Gráfica