

# Inclusión virtual durante el cierre sanitario por Covid-19



En marzo de 2020, como parte de la respuesta a COVID-19, empresas en el reino unido hicieron la transición de espacios de trabajos físicos a virtuales, con el tiempo limitado para la planeación o sin él. Un patrón similar ocurrió alrededor del mundo con diferentes fechas de inicio. Hoy en día, la mayoría de organizaciones han avanzado más allá del obstáculo inicial de cambiar a sus trabajadores a un formato virtual, y se encuentran ahora en la **búsqueda de una nueva definición de negocio como tal**. Esta necesidad de un nuevo modelo de negocio habitual se refleja en la incertidumbre sobre la fecha de término del cierre sanitario, y también en una expectativa de que las restricciones de distanciamiento físico que han sido implementadas, implican que una cantidad significativa de trabajadores necesitarán seguir trabajando desde casa.

En estos tiempos, los gerentes o administradores deberán preocuparse por la inclusión puesto que si lo hacen correctamente, física y virtualmente, obtendrán grandes ganancias sobre los resultados finales.

Mi nuevo artículo “Inclusión Virtual en la Ciudad” **apunta al entendimiento de los obstáculos que se interponen a la inclusión virtual de los trabajadores de la ciudad de Londres y plantear soluciones a estos obstáculos, apalancando los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Para identificar obstáculos, tuve conversaciones con 35 de los más experimentados líderes de la ciudad de Londres.** Estos líderes pertenecen a 16 compañías, se componen de Directores Generales y otros miembros del Comité Ejecutivo (5), que no son miembros del Comité Ejecutivo (2), generadores de ingresos de nivel directivo y gerencial o equivalente (15), Directores de RRHH (5) y Directores de áreas no relacionadas a RRHH (primera línea de defensa, tecnología, riesgo y auditoría) (8). Las compañías representadas son: Aberdeen Standard Capital, Alliance Bernstein, Allianz Global Investors, Citi, CIBC, Goldman Sachs, HSBC, ING, J.P. Morgan, Mustard Seed, NatWest, Rathbones, Refinitiv, Standard Chartered, Starling Bank and UBS. Me interesé específicamente en los pensamientos de estos líderes sobre los obstáculos hacia la inclusión virtual en el contexto actual y cuáles fueron sus prácticas adecuadas. En mi artículo tomé los diez obstáculos más citados y recomendé tres acciones sobre cómo combatirlos haciendo uso de conocimientos de las ciencias del comportamiento. Aquí discuto tres destacados.

El primer obstáculo que identifiqué fue que el ***distanciamiento físico conduce al distanciamiento psicológico***. ***Este es un hecho estilizado y bien establecido ya en la literatura de las ciencias del comportamiento***. Al trabajar desde casa existe un evidente distanciamiento psicológico entre colegas. Si a esto no se le presta atención **puede provocar un incremento en el distanciamiento psicológico del empleado con la empresa**. Reducir las conexiones sociales entre colegas disminuye los niveles de conversaciones espontáneas que estimulan la generación de soluciones creativas e innovadoras, erosiona el apego a la organización y hace aún más difícil para los gerentes el monitorear los avances del equipo de trabajo sobre tareas centrales. Todas estas consecuencias tienen un impacto negativo evidente sobre el manejo diario de la empresa, junto con su trayectoria a futuro. Sumado a esto, menores niveles de conectividad incrementan el riesgo en el comportamiento. Esto se presenta como distanciamiento psicológico, independientemente del distanciamiento físico, es un factor que determina la conducta y cultura.

¿Qué podemos hacer para reducir el distanciamiento psicológico durante el cierre sanitario por COVID-19?

1. ***Podemos humanizar nuestras interacciones con colegas***. Promoviendo la tecnología de video, ejemplos de interacciones humanizadoras con colegas pueden ser, convertir el descanso para el café en un descanso virtual, organizar reuniones de pasillo con agendas abiertas, tener un sistema que ayude a conectar colegas fuera del horario laboral y organizar reuniones virtuales con el único objetivo de socializar con los colegas.
2. Podemos solicitar activamente, escuchar y tomar acción sobre la retroalimentación de nuestros colegas. Esto puede generar un círculo virtuoso **como colegas darse cuenta de que son escuchados sin importar el distanciamiento físico, disminuyendo el distanciamiento psicológico**.
3. Podemos abrir una ***puerta virtual***. Prácticamente esto implica **mantener una video conferencia abierta todos los días en el mismo marco temporal para cualquiera que quiera ingresar**. Este proceso puede abrirse también a colegas con los cuales no trabajamos directamente, pero sí deseamos mantener contacto.

El recorrido virtual de escucha, identificó también que, los gerentes y administradores deben prestar especial atención a la ***comunicación por encima del período de cierre sanitario***. La respuesta al COVID-19 ha llevado a un período de gran incertidumbre a muchos empleados. Muchas empresas están atravesando un período de cambio constante, por ejemplo, una bajada en la demanda de turnos, modificando las formas de entrega al cliente y reubicando a los trabajadores del lugar de trabajo a sus casas. Estos cambios incrementan la necesidad de canales de comunicación eficientes dentro de la empresa, pero **esto pudiera dificultar la llegada de mensajes claves debido al exceso de información**.

¿Qué hábitos pueden adoptar los gerentes y administradores para permitir que la comunicación sea más eficiente durante este tiempo?

1. ***Se pueden enfocar en dar certeza***. Dar certeza en un período de incertidumbre puede ayudar al bienestar del trabajador, teniendo efecto sobre la productividad. **Que el Director General dé un mensaje de actualización, en el que francamente describa los efectos que el COVID-19 ha tenido sobre la empresa, evita que los empleados estén buscando información para lidiar con su incertidumbre**. Tener que buscar información, expone a los empleados a la ansiedad y otras emociones negativas, que se complementan si la información encontrada carece de claridad, es incorrecta o incluye malas noticias. La información contenida en este canal de comunicación debe ser clara y directa, sin lugar para malinterpretar, acompañada de un mensaje que aliente a los empleados a procurar su propia salud y bienestar. El mensaje deberá estar escrito en lenguaje simple y será enviado en un momento definido para dar certeza sobre cuándo este canal de comunicación surgirá.
2. ***Pueden destacar en qué es importante enfocarse***. Durante este período de incertidumbre, con la complejidad añadida de una transición al trabajo desde casa, **los gerentes y administradores deberán dar claridad a los miembros del equipo sobre qué tareas son urgentes, e identificar las tareas que se pueden desechar o poner en espera**. Estos mensajes pueden ser entregados idealmente de forma personal pero virtual, con el mensaje principal en tareas clave descritas previamente en la conversación, y repetidas al final de la conversación. El remarcarlo ayuda a dar mensajes claros a los empleados para definir aquello en lo que deben concentrarse.
3. ***Los gerentes y administradores pueden prestar atención a los efectos del mensajero y el encuadre***. **Las empresas pueden tener una comunicación más efectiva si dedican tiempo a entender de que manera encuadrar mejor el mensaje deseado, y quién sería el mensajero ideal en cada ocasión**.

**Los líderes con los que conversé expresaron una dificultad en el manejo del equipo en un contexto tan incierto y poco familiar, con uno de los más grandes retos en términos de inclusión, siendo la incertidumbre sobre cuál será la duración del trabajo virtual.** Esta falta de certeza crea desafíos en el mantener la motivación de los empleados para seguir trabajando desde casa. Al mismo tiempo, es probable que dentro de muchas familias sean añadidas presiones que pueden incluir sentimientos de inseguridad financiera, enfermedades y responsabilidades de cuidados.

¿Cómo facilitar las cosas en este contexto?

1. Todos podemos ser más pacientes que lo habitual con los errores y niveles de productividad de los demás. Esto ayuda a evitar el error fundamental de atribución, donde un resultado es visto como un reflejo de la persona en vez de simplemente la situación en la que se encuentran. En otras palabras, un resultado es visto como la habilidad de una persona en lugar de la suerte. **Practicar esta manera de pensar dentro de los equipos puede también ayudar a promover una cultura de confianza.**
2. *Podemos celebrar pequeñas victorias.* El rechazo a la pérdida provoca eventos negativos que se imponen a la larga sobre nuestras vidas, cuando los comparamos con eventos positivos. Durante este período de transición muchos hogares están lidiando con impactos financieros o de salud. Además, simplemente la preocupación de que estas cosas pudieran suceder provoca tensión, dado que la anticipación es una experiencia de vida en sí misma. En este momento que es fácil contar nuestras pérdidas, **es valioso hacer esfuerzos conscientes para cambiar nuestra atención, y también la de la gente con la que trabajamos hacia la celebración de pequeñas victorias más frecuentemente.**
3. *Podemos redirigir nuestra atención.* Deteniéndonos cuando algo negativo suceda en el trabajo, como un fracaso o un problema, y poniéndonos en una actividad que nos distraiga de ello podemos **minimizar la probabilidad de que nos afecte heurísticamente, un atajo mental que hace que las decisiones y reacciones sucedan rápidamente cuando son emocionales, y que no son siempre en beneficio de las empresas o de los individuos.** Durante una reunión social virtual, podemos discutir incluso con los colegas, cuáles pueden ser estas actividades de pausa.

En mi artículo "Inclusión Virtual en la Ciudad" me puse a escuchar a un número relativamente grande de individuos que trabajen dando servicios financieros y profesionales en la ciudad de Londres. Mi objetivo era identificar los obstáculos que percibieron para mejorar la inclusión virtual en su empresa durante el cierre sanitario por COVID-19. Aquí discutí tres de los diez obstáculos descritos en mi artículo.

En este recorrido virtual de escucha, también noté un tema de amabilidad, con los líderes con los que me relacioné, estuvieron claramente dispuestos a ayudar con las nuevas cargas de los miembros de su equipo. Me enteré de que los niños se entretenían virtualmente con las narraciones diarias de un ejecutivo; de otro trabajador de la ciudad que organizó una fiesta virtual de cumpleaños para un colega que vive solo; y también de historias de amistad que surgieron a través de un sistema de correo interno en una empresa grande. En la medida en que dichos comportamientos puedan ser sostenidos y replicados durante el cierre sanitario por COVID-19, me siento optimista sobre que las relaciones universitarias florecerán durante este período.

¿Puedo animarlos a que intenten y mejoren la inclusión virtual en su empresa a partir de hoy?

Para la versión en inglés, haga clic [aquí](#)



Notas:

- Este artículo se basa en [Virtual Inclusion in the City](#).
- La publicación expresa las opiniones de su (s) autor (es), no la posición de LSE Business Review o la London School of Economics.
- Foto de [Will Kennard](#) en [Unsplash](#)
- Cuando deja un comentario, acepta nuestra [Política de Comentarios](#)



**Grace Lordan** es directora de The Inclusion Initiative, y profesora asociada en ciencias del comportamiento, LSE. Favor de enviar cualquier comentario a [g.lordan@lse.ac.uk](mailto:g.lordan@lse.ac.uk).  
Twitter: [@LSE\\_TII](https://twitter.com/LSE_TII) y [@GraceLordan](https://twitter.com/GraceLordan)