



Gestión de los riesgos & COVID-19

MIRADA DE
EXPERTO #3

Marzo 2021



Emmanuelle Léon

Profesora de gestión en la ESCP Business School
y directora científica de la cátedra "Reinventing work"

Gestión de riesgos & Covid-19: reinventar el trabajo

¿Cuáles son las transformaciones del trabajo, la organización y la gestión que la crisis de la Covid-19 pone de manifiesto? ¿Cómo podemos cambiar la manera de gestionar? Emmanuelle Léon, profesora de gestión en la ESCP Business School aborda estas cuestiones en su testimonio, extraído del webinar del Icsi del 4 de febrero de 2021.

¿Cuáles son las principales transformaciones del trabajo que la crisis de la Covid-19 pone de manifiesto?

Enfrentamos en este momento un fenómeno de aceleración de las transformaciones, que sin embargo ha comenzado hace ya tiempo. Hemos pasado de un **mundo industrial** a un mundo **postindustrial**. El centro de I+D ha reemplazado a la fábrica como lugar de referencia, y el trabajador que sirve de referente ya no es el operario cuyo ritmo de trabajo está marcado por la sirena sino el ejecutivo o el **mánager**.

En esta era postindustrial, ya no estamos obligados a estar todos al

mismo tiempo en el mismo lugar para trabajar. Se han desarrollado **nuevos espacios-tiempos** que han cambiado las situaciones de trabajo. Ahora conocemos el teletrabajo a tiempo parcial, la oficina satélite, el espacio de coworking, el trabajo nómada, y los equipos virtuales.

Con la crisis, el número de personas que teletrabajan de forma habitual está llamado a aumentar espectacularmente, y esta es probablemente la **mayor transición que experimentamos en la actualidad**.

¿Cuál es el impacto de una transición tan rápida hacia el trabajo a distancia?

En nuestro marco de referencia, heredado del mundo industrial, el trabajo es ante todo **tiempo que se pasa en un lugar**. Gestionar consiste entonces en **controlar dicho tiempo**: conocer los horarios de trabajo de las personas, su disponibilidad horaria, tener indicadores de desempeño...

Es necesario **liberarse de este pensamiento que identifica "presencia = trabajo"**. Esta relación con el tiempo y el espacio existe en muchas culturas, no sólo en Francia. Un estudio realizado en Estados Unidos en 2010-2012 mostró que:

- se consideraba que las personas eran más fiables si se las veía en su lugar de trabajo
- se consideraba que las personas mostraban compromiso con el trabajo si hacían horas extra.

¿Hay otras dimensiones del trabajo que deban replantearse?

En primer lugar, **la temporalidad**. ¿Es realmente necesario que trabajemos de forma sincrónica, o podemos hacerlo de forma asincrónica? ¿Cuál es la disponibilidad de los trabajadores? Hoy podemos constatar que los teletrabajadores están ampliando su disponibilidad horaria. Se produce un efecto del tipo "no estoy físicamente allí, así que estoy siempre disponible para mostrar mi compromiso". En algún momento, esto tendrá un impacto en la salud.

En segundo lugar, es posible que tengamos que replantearnos la forma de enfocar las **actividades** y las tareas. Por ejemplo, ¿necesitamos organizar una reunión cada vez que tenemos que trabajar?

Y también debemos replantearnos la integración de los trabajadores, la cultura de la empresa, la transparencia, la mejora de las competencias, el bienestar y el desempeño. Se trata de

un conjunto de elementos a tener en cuenta.

¿Cómo se han adaptado los **mánager** a esta transformación del trabajo en forma acelerada? ¿Qué tipo de gestión habrá en el futuro?

He podido constatar **3 tipos de actitudes entre los mánager**, bastante representativas de un cambio abrupto y radical hacia la gestión a distancia.

Primera actitud: el mánager con anteojeras

El mánager actúa como si fuera posible que nada cambie. Su agenda a distancia es idéntica a la presencial: antes celebraba reuniones en la oficina, ahora sigue manteniéndolas a distancia y, de alguna manera, las reuniones se convierten en el lugar de trabajo. Pero las reuniones a distancia son más cansadoras y no favorecen los intercambios informales e improvisados que fomentan la creatividad y la colaboración dentro de un equipo. Y además, en las reuniones virtuales es poco frecuente encontrarse por casualidad con un miembro de otro equipo...

Otro punto a considerar es que todavía existe un mito acerca de la multitarea. Se calcula que cada vez que se interrumpe una tarea y se empieza otra, cada una de ellas demandará entre un 20 y un 30 % más de tiempo. Es un factor más de cansancio. Y como el teletrabajo aumenta la permeabilidad entre la vida familiar y la profesional, la multitarea puede convertirse en algo a la vez profesional y personal.

Por último, para este tipo de mánager la proximidad representa un paraíso perdido. Pero la proximidad del futuro plantea muchos interrogantes: el regreso a la oficina pierde interés si los trabajadores tienen que mantenerse alejados unos de otros y, a fin de cuentas, no logran volver a experimentar esos momentos de intercambio que se echan de menos hoy en día.

Segunda actitud: el mánager angustiado

Es el mánager que sufre por estar lejos de su equipo. Esto puede generar 3 riesgos:

- **La patología del reporting**, que consiste en implementar indicadores adicionales para compensar la distancia. Se trata de una tendencia marcada y difícil de evitar, pero es necesario tomar conciencia de que quizás ya hemos alcanzado los límites del sistema.
- **La comunicación deshumanizada**: cuando estamos a distancia, podemos olvidarnos rápidamente de todos los pequeños momentos de intercambio humano que habríamos tenido en persona, como dar las gracias al cruzarnos en un pasillo. A partir de ahora, hay que planificar esos pequeños momentos, de lo contrario la situación no funcionará. Y, por otro lado, es más complicado hablar de las dificultades en el trabajo o de aspectos más personales a distancia.
- **Ojos que no ven, corazón que no siente**: el bienestar, la productividad y el desempeño de los que teletrabajan variarán mucho en función de sus percepciones sobre el respaldo real (o no) que la organización brinda al teletrabajo.

Tercera actitud: el mánager que gestiona de otra manera

Es el mánager que ha decidido reinventar sus prácticas de gestión. Existen algunos principios clave:

- Liberarse del pensamiento que identifica "presencia = trabajo"
- No confundir la gestión por objetivos con la gestión por resultados: es necesario interesarse por la forma en que se han obtenido los resultados
- Planificar intercambios informales y libres, y mantenerlos cuando llegue el momento de volver a la oficina
- Explicitar lo implícito y evitar la improvisación
- Definir las normas de comportamiento de los equipos: ¿cómo funcionamos, con qué herramientas, cómo nos escribimos, cuándo nos hablamos?...
- Articular la vida privada y la profesional

Más información:

>> [Seguir la campaña "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

[El Icsi aborda la crisis de Covid-19 desde el punto de vista "crisis sanitaria y control de riesgos mayores" y propone un programa de reflexión y acción en torno a 3 ejes: un observatorio, intercambios prospectivos, una perspectiva internacional.](#)

[Descubra nuestra sección web "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

- Reflexionar juntos sobre el espacio físico y el digital: hay que aprovechar lo mejor de ambos mundos.

Por último, la implantación de un funcionamiento híbrido -que hoy en día es objeto de muchas reflexiones dentro de las empresas- sólo será efectiva si la organización, la gestión y los equipos participan en ella. Es necesario que las normas de comportamiento dentro de la empresa, y luego dentro de los equipos, sean claras y precisas en un contexto en el que la cultura ya no se entiende de la misma manera. Y si el funcionamiento híbrido se impone, probablemente sea el momento de replantear la duración de la ocupación de los puestos de trabajo (porque construir una relación de confianza a distancia no es tan sencillo) o, simplemente, el tamaño de los equipos, o incluso qué equipos pueden encontrarse en el lugar de trabajo al mismo tiempo, garantizando que exista un cierto grado de equidad a nivel edilicio. A veces, el trabajo a distancia sólo pone de manifiesto las carencias preexistentes. Dedicar tiempo a identificarlas evitará trasladar al trabajo a distancia todo lo que era disfuncional en el trabajo presencial.

