



# Gestión de los riesgos & COVID-19

MIRADA DE  
EXPERTO #2

Febrero 2021



## Jean-Pierre Brun

Profesor de gestión en la Universidad Laval (Canadá)  
y experto en la consultora Empreinte humaine

### Gestión de riesgos & Covid-19: el impacto humano de la crisis

**¿Cuál es el impacto de la crisis en las personas, en la cultura de la empresa y en el desempeño? Jean-Pierre Brun, profesor de gestión en la Universidad de Laval y experto en Empreinte humaine aborda el tema en su testimonio, extraído del webinar del Icsi del 4 de febrero de 2021.**

#### ¿Cuál es el impacto de la crisis en los operadores y en los manager?

Desde marzo de 2020, tanto nuestra vida profesional como nuestra vida familiar se han contraído y todos los ecosistemas (educación, economía, vida social y cultural) se han visto afectados. Nadie está a salvo. Debemos evitar pensar que se trata tan sólo de un mal momento que hay que atravesar y que no dejará huella. Las personas que trabajan en las organizaciones, así como sus familias y sus seres queridos, se ven afectados por la situación. En Empreinte humaine hemos realizado 5 encuestas en 2020 para sondear la situación que atraviesa la

población activa en Francia. El estudio muestra que 50% de los encuestados exhibe signos que evidencian una gran angustia: ansiedad, disminución del optimismo, depresión. Esta situación no está relacionada con un estrés postraumático, sino con el estrés crónico que perdura a lo largo del tiempo.

Hay 3 grupos que se encuentran especialmente en riesgo:

- **los trabajadores menores de 29 años**, sobre todo los que teletrabajan. Las relaciones sociales son esenciales para los jóvenes y existe un gran sufrimiento relacionado con el aislamiento.
- **las mujeres**, cuyo índice de angustia es mayor que el de los hombres. Son las que más se han visto afectadas por el teletrabajo y la invasión del trabajo en la vida doméstica.
- **los manager**, a los que considero como una especie de atletas industriales: es posible observar que tienen una importante sobrecarga de trabajo, sufren cansancio y dificultad para reponerse, y las licencias por enfermedad y el ausentismo aumentan.

#### ¿Cuál es el impacto en la cultura de la empresa y en el desempeño?

La primera dificultad consiste en poder realizar un seguimiento adecuado de **la carga de trabajo de las personas**, especialmente en una situación de teletrabajo. Se creyó que iba a ser posible equilibrar mejor la vida laboral y la personal, que se ahorraría tiempo al viajar menos, pero ese tiempo se ocupó con reuniones. Existe una "Fatiga de Zoom", que puede instalarse: es necesario cuestionar la cantidad de reuniones a distancia que se pueden sostener, y plantearse cómo permitir que los trabajadores de la organización se desconecten.

Otro punto crítico es **el teletrabajo en equipo, la erosión de los colectivos de trabajo y de la cultura de la empresa**. Cuando interviene la distancia, los canales de comunicación son "fríos": es necesario recrear la proximidad y el diálogo.

El **reconocimiento** es también una cuestión clave. Suelo decir que no sólo hay que reconocer los resultados, sino también el esfuerzo

de cada persona. Esto es aún más cierto en estos tiempos.

Por último, en este momento existe en las empresas un enfoque generalizado que consiste en fomentar la **gestión benevolente**, la escucha, la tolerancia y la flexibilidad. Esto sirve, pero no es suficiente. Es necesario también trabajar en las **prácticas de dirección y gobernanza**. Desde el otoño boreal, las empresas han retomado un ritmo frenético pese a un contexto signado por el cansancio individual, y por una motivación y una energía debilitadas. Hay una menor adaptación entre los objetivos y los recursos de las personas. Debemos cuestionar el **impacto de las exigencias de la dirección sobre la carga de trabajo** y hacer que la **calidad de vida en el trabajo sea un criterio utilizado para tomar decisiones** al más alto nivel.

## ¿Cómo podemos recrear los vínculos, la proximidad, y el espíritu de equipo en este contexto?

Hay dos puntos que me parecen esenciales:

**1.** Es importante que un **mánager sea proactivo con los miembros de su equipo** y se mantenga al tanto de cómo se sienten.

Pero hay que estar atentos. No basta con preguntar "¿cómo estás?" o decir "mi puerta está abierta, puedes acudir a mí cuando quieras". En nuestra última encuesta formulamos la siguiente pregunta: "¿Se atrevería a decirle a su empleador que no está bien?". Cincuenta por ciento de los encuestados nos dijo que no. Además, a pesar de que todos los indicadores están en rojo, 60 % de las personas afirmaron no necesitar ayuda. Todavía perduran la estigmatización y la negación en lo que respecta a estos temas.

Las llamadas telefónicas breves pero periódicas para saber cómo están, para conversar sin que necesariamente se aborde un problema o un asunto de trabajo, pueden ser muy positivas para los miembros de un equipo. Abren la puerta al diálogo y pueden facilitar que los trabajadores se expresen.

**2.** A nivel de la organización, es necesario proponer **espacios de conversación y de diálogo**.

A menudo, las empresas ofrecen apoyo psicológico, grupos de escucha, aprendizajes a distancia sobre "cómo gestionar un grupo", o preparan un PDF, una herramienta o una formación. Todo esto sirve pero no es suficiente. En este momento, lo que la gente necesita (tanto los operadores como los **mánager**) no es información sino diálogo. Esto es esencial para que puedan hacer frente a sus dificultades individuales, colectivas y de gestión.

Sin embargo, es necesario tener cuidado. En la actualidad, muchas reuniones de equipo presentan una forma descendente: la información procedente de la dirección se transmite en cascada, con poco intercambio de contenidos sobre proyectos, métodos, problemas o soluciones. Es necesario permitir que las personas puedan contar cómo se desarrolla su trabajo cotidiano.

## ¿Y después de la Covid?

Tendremos que prepararnos para volver al trabajo presencial y pensar que no será como regresar después de unas vacaciones. La gente querrá mantener en parte el teletrabajo. Se plantearán muchas cuestiones: algunas personas se vacunarán, otras no querrán hacerlo, existirá un impacto psicológico a largo plazo. Será necesario tener en cuenta nuevos parámetros.



## 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"](#)