

Colección Estudios UPF-BSM – N°5B

El liderazgo de las directivas en la empresa

Características, comunicación, gestión del cambio y transformación de competencias

Observatorio
Liderazgo en la Empresa

Contenidos

1. Introducción y Justificación	3
1.1. Contexto del presente estudio	3
1.2. Las mujeres, líderes	3
2. Hipótesis de trabajo	7
3. Objetivos.....	8
4. Metodología de trabajo	9
5. Muestra.....	10
6. Análisis de resultados	11
6.1. Perfil de las directivas.....	11
6.2. Evaluación del trabajo en remoto	12
6.3. Relación con el equipo	13
6.4. Acciones que se realizan.....	13
6.5. Sentimientos que les produce la pandemia	14
6.6. Competencias y habilidades necesarias.....	15
6.7. Situación personal	16
7. Conclusiones generales.....	17
8. Discusión y límites	17
9. Recomendaciones y sugerencias.....	18
10. Agradecimientos	19
11. Protocolo de entrevista.....	22

1. Introducción y Justificación

1.1. Contexto del presente estudio

El presente estudio representa una continuación del estudio “Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19”, publicado por el Observatorio de Liderazgo en la Empresa de la UPF – Barcelona School of Management. Por consiguiente, el contexto es parcialmente compartido con el estudio antecedente.

El marco del estudio se desarrolla alrededor de la alerta sanitaria mundial provocada por la pandemia de la Covid-19, el teletrabajo como solución de urgencia y las habilidades de liderazgo en situaciones de crisis.

En el primer estudio, se llega a la principal conclusión que, para afrontar la crisis de la pandemia, los directivos y directivas creen que deben pensar, actuar i liderar de manera distinta y más activa. Los resultados muestran que ellos y ellas deben generar cambios en sus liderazgos, superando resistencias y desarrollando sus competencias interpersonales, en especial la comunicación, aunque no dispongan de una formación específica para ello.

El presente estudio se concentra, pues, en el liderazgo de las directivas en la empresa.

1.2. Las mujeres, líderes

En los primeros meses de la pandemia, cuando se empezaban a analizar las diferentes respuestas que los países daban a la crisis, resultó sorprendente comprobar que aquellos que gestionaban mejor la situación

con medidas muy creativas estaban liderados por mujeres. Nos referimos a Alemania, Taiwan, Nueva Zelanda, Islandia, Finlandia, Noruega o Dinamarca. ¿Existe realmente un liderazgo femenino? ¿Sería el más adecuado para afrontar las situaciones de crisis?

Como señala la psicóloga social Sara Berbel¹, el concepto de liderazgo femenino partiría del convencimiento de la diferencia sexual femenina, que pone en valor las características tradicionalmente adscritas a la feminidad asociadas al liderazgo, tales como la sensibilidad, la comprensión, la negociación, la prudencia, la evitación del conflicto, la emocionalidad o la intuición. Este posicionamiento se vio empujado en parte por aquellos estudios que apuntaban a una menor capacidad de las mujeres en el ejercicio del poder y del liderazgo, circunstancia que justificaría su escasa presencia en los puestos de dirección, tanto políticos como empresariales. La creencia de que las mujeres no lideran ni dirigen tan bien como los hombres; es decir, que existe un liderazgo diferencial por sexos, ha servido para justificar el *status quo* de que las mujeres estén tan poco representadas en los consejos de dirección de las grandes empresas, porcentaje inferior al 25% actualmente en más de la mitad de las empresas españolas. Otro dato significativo es que solo el 19% de los proyectos de emprendimiento son abordados por ellas, frente al 81 % que realizan los hombres².

Estos son datos relevantes, chocantes con los estudios que apuntan a que la menor participación de la mujer en los puestos de dirección puede

¹ Berbel Sánchez, Sara. *Liderazgo y género: análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista*. Quaderns de Psicologia. Vol.16, Núm. 1. Pág. 73-84. Universitat de Barcelona. 2014

² Observatorio Adecco de Igualdad. Adecco Group Institute. Junio de 2020.

hacer perder oportunidades en las empresas. En esta línea de investigación cabe destacar el estudio de Palau y Amat (2020)³ que estudian el efecto de las directivas en la rentabilidad de pequeñas y medianas empresas catalanas. Los resultados son claros: existe una relación positiva y significativa entre la composición de los comités de dirección y los resultados empresariales. En detalle, las empresas que cuentan con mujeres directivas resultan tener menos endeudamiento, y por tanto menos riesgo financiero, que las empresas dirigidas por hombres. Además, también son empresas más rentables ya que demuestran obtener una rentabilidad sobre activos más elevada que las empresas dirigidas por hombres.

Los estudios científicos demuestran que, si bien se detectan algunas diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres, éstas son poco relevantes. Pese a ello, las mujeres tienen tendencia a mostrar un estilo de dirección más democrático que sus colegas varones y también destacan en algún aspecto del liderazgo transformacional, en concreto en el relacionado con la atención individualizada hacia los miembros del equipo. Un punto que puede ser relevante en la actual situación de crisis sanitaria y de mayor trabajo personal en remoto.

¿Qué ocurre en las situaciones de crisis? ¿Por qué las mujeres acceden más a cargos directivos cuando las empresas están en grave riesgo? La crisis económica de 2008 nos da algunas pistas. Cuando en 2009, Islandia nacionalizó a tres de sus bancos caídos en bancarrota, puso al frente de dos de ellos a directivas. El *New York Times* tituló a propósito

³ Palau Pinyana, Erola y Amat, Oriol. (2020). *Feminized boards of directors in SMEs. Effects on employees' perceptions and firm performance*. Working Paper Series N° 1. UPF-BSM. Disponible online a: https://www.bsm.upf.edu/sites/default/files/working-paper-01-oriol_amat-erola_palau.pdf

de que la compañía de servicios financieros estadounidense Lehman Brothers entrara en bancarrota ese mismo año... “Le habría ido mejor como Lehman Sisters”. Parecería cierto que las líderes deben superar más obstáculos hacia el poder, lo cual las haría más resilientes y flexibles, cualidades esenciales para afrontar una crisis. Por ello, podemos preguntarnos: ¿existe una tendencia a reservar para las mujeres los peores puestos o aquéllos en los que existe mayor riesgo de fracaso? A este fenómeno se le denomina *glass cliff*. Las mujeres deben resolver las situaciones complejas, pero una vez alcanzados los resultados, se las precipitaría nuevamente hacia abajo. Habrá que analizar si el lugar preminente que ahora pueden ocupar mujeres líderes se mantendrá una vez concluida la crisis por la Covid-19.

Dos apuntes más acerca de la presencia de las mujeres en las empresas a raíz de las restricciones en la movilidad de las personas y el acceso a los centros de trabajo. Paradójicamente, aquellas personas que más se ven perjudicadas por los estragos económicos y laborales de las empresas en crisis son precisamente las mujeres, en cuanto culturalmente sobre ellas recae en mayor medida la responsabilidad del cuidado de los hijos. Durante muchos meses, los niños no han podido ir a la escuela, ni seguir sus actividades extraescolares por el obligado cumplimiento gubernamental de cierre, con unos abuelos que no han podido atenderles por presentar un riesgo mayor de contagio. Así, pues, el cuidado total de los hijos ha recaído en mucha mayor medida en sus progenitores, en especial sobre las madres.

Se observa también que, cuando las medidas restrictivas sanitarias se suavizan, los trabajadores hombres vuelven al trabajo presencial en la oficina de manera mucho más rápida que las mujeres. Éstas pueden caer en la tentación de continuar teletrabajando “voluntariamente” para poder

atender mejor a los cuidados de la familia y el hogar, lo cual les comporta una mayor invisibilidad en la empresa, esencial cuando se trata de promocionarse dentro de ella. Como no están, se pensaría mucho menos en ellas. Se las percibiría con menor voluntad en aspirar a desempeñar cargos que comporten una mayor responsabilidad. Por otra parte, el espacio de las relaciones no informales, esencial para cristalizar contactos y acuerdos en el ámbito profesional, prácticamente no existe cuando las reuniones se realizan por videoconferencia y se trabaja desde casa.

En este estudio, vamos a indagar, pues, la percepción que directivos y directivas tienen acerca de la capacidad de liderar de ellos y ellas en la actual situación de pandemia. Así mismo, les pediremos su opinión acerca de las ventajas e inconvenientes de trabajar en remoto.

2. Hipótesis de trabajo

Este trabajo es una continuación y nueva explotación estadística del estudio previo “Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19”. En nuestra primera investigación, nos focalizamos en estudiar qué piensa, qué siente y cómo actúa una muestra paritaria de personas directivas sobre cómo están ejerciendo su liderazgo personal en la empresa en esta época de crisis mundial. Y vimos qué cambios y transformaciones llevan a cabo, con especial atención a las competencias directivas que la situación les requiere, focalizando las habilidades interpersonales.

En el presente análisis, nos fijamos en los liderazgos de las mujeres en tiempos de crisis. La hipótesis general es que, para enfrentarse a esta

situación de crisis mundial con especificidades locales, tanto en el trabajo presencial como en remoto...

Los liderazgos de las mujeres resultan más eficientes para afrontar la crisis de la Covid-19.

Al igual que el primer estudio, el presente es una instantánea recogida a finales del año 2020, en plena segunda oleada de la COVID-19. Refleja precisamente la percepción de los directivos y directivas ante su forma de liderar, tanto en la modalidad de trabajo en remoto, como presencial.

3. Objetivos

Como objetivos generales, el presente estudio persigue los dos siguientes:

- 1) Detectar la mayor idoneidad de hombres o mujeres para liderar empresas en plena crisis de la Covid-19.
- 2) Definir las razones por las cuáles hombres o mujeres lideran mejor.

En concreto, este estudio se plantea:

- I. Definir el perfil de las directivas de la muestra entrevistada.
- II. Ver como varían las opiniones de hombres y mujeres que ocupan responsabilidades directivas, en cuanto a trabajar en remoto y presencialmente.

- III. Explorar si existen diferencias entre las opiniones de directivos y directivas en cuanto a los aspectos del liderazgo que implican relaciones interpersonales.
- IV. Conocer las diferencias entre las acciones que realizan los directivos y las directivas en la situación sociolaboral creada por la Covid-19.
- V. Comparar la opinión de directivos y directivas acerca los sentimientos personales que les produce la pandemia.
- VI. Analizar las semejanzas y diferencias respecto a las habilidades y competencias que mujeres y hombres creen que deben tener para liderar en tiempos de crisis.
- VII. Explorar la situación personal de directivos y directivas y conocer con quién comparten las preocupaciones del trabajo

4. Metodología de trabajo

Para llevar a cabo este estudio, se ha partido de la referencia del estudio antecedente (ver estudio: Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19). En el estudio previo se desarrolló la siguiente metodología:

1. Revisión y análisis de varios documentos recientes acerca del liderazgo en la empresa en la situación de crisis de la Covid-19, así como de bibliografía específica relacionada.
2. Realización de cuatro entrevistas abiertas y personales con compromiso de anonimato con líderes empresariales acerca de su

visión de liderazgo en presencial y en remoto en esta época de la crisis de la Covid-19.

3. Elaboración de un protocolo de entrevista con 36 preguntas cerradas.
4. Confección de una base de datos de 350 personas que lideran áreas de dirección en empresas u organizaciones de 49 sectores distintos.
5. Establecimiento de un contacto personal con cada una de ellas para poder administrarles posteriormente el protocolo de entrevista.
6. Se obtuvieron 161 respuestas de otras tantas personas. Depuradas las que no se correspondían exactamente con el perfil solicitado, la muestra quedó conformada en los términos siguientes que se detallan en el punto 5.

Los resultados del estudio mostraron que había algunos aspectos en los que sería interesantes indagar. En concreto, investigar sobre el liderazgo de mujeres y hombres en tiempos de crisis. Los análisis del presente estudio se hicieron en base a las mismas 161 respuestas recibidas, haciendo referencias cruzadas entre el género de la muestra encuestada y sus respuestas.

5. Muestra

- a. 157 personas que dirigen equipos en todo tipo de organizaciones, en especial en empresas en Cataluña.
- b. Pertenecientes a 49 sectores distintos.
- c. De ámbito privado y público.
- d. Se trata, de una muestra paritaria respecto al género.

- e. Autoadministrada. Con compromiso de confidencialidad.
- f. La encuesta se realizó en el período comprendido entre los días 3 y 17 de noviembre de 2020 (segunda oleada del coronavirus Covid-19).
- g. El trabajo completo se desarrolló de octubre a diciembre de 2020.

6. Análisis de resultados

Seguidamente analizamos los resultados surgidos del protocolo de entrevista formado por 36 preguntas. La muestra del presente estudio está formada por 157 personas directivas.

Las respuestas se agrupan en base a los siguientes seis ámbitos:

- 6.1. Perfil de las mujeres directivas
- 6.2. Evaluación del trabajo en remoto
- 6.3. Relación con el equipo
- 6.4. Acciones que realizan
- 6.5. Sentimientos que les produce la pandemia
- 6.6. Competencias y habilidades necesarias
- 6.7. Situación personal

6.1. Perfil de las directivas

Las mujeres entrevistadas representan el 45,5% de la muestra. En general, son:

- Más jóvenes que los hombres.
- Trabajan en empresas con implantación fuera de Cataluña.

- Trabajan en empresas con un mayor volumen de trabajadores.

6.2. Evaluación del trabajo en remoto

Comparando entre ambos géneros, uno de los elementos de divergencia es la mejor evaluación del trabajo en remoto por parte de las mujeres. De hecho, las mujeres dicen trabajar más en remoto que los hombres, consideran que la productividad no se resiente en este tipo de trabajo y consideran que el trabajo en remoto tiene más ventajas, mientras que los hombres creen mayoritariamente que tiene más inconvenientes.

El gráfico 1 resume las opiniones de ambos géneros en lo que respecta a la evaluación del trabajo en remoto.

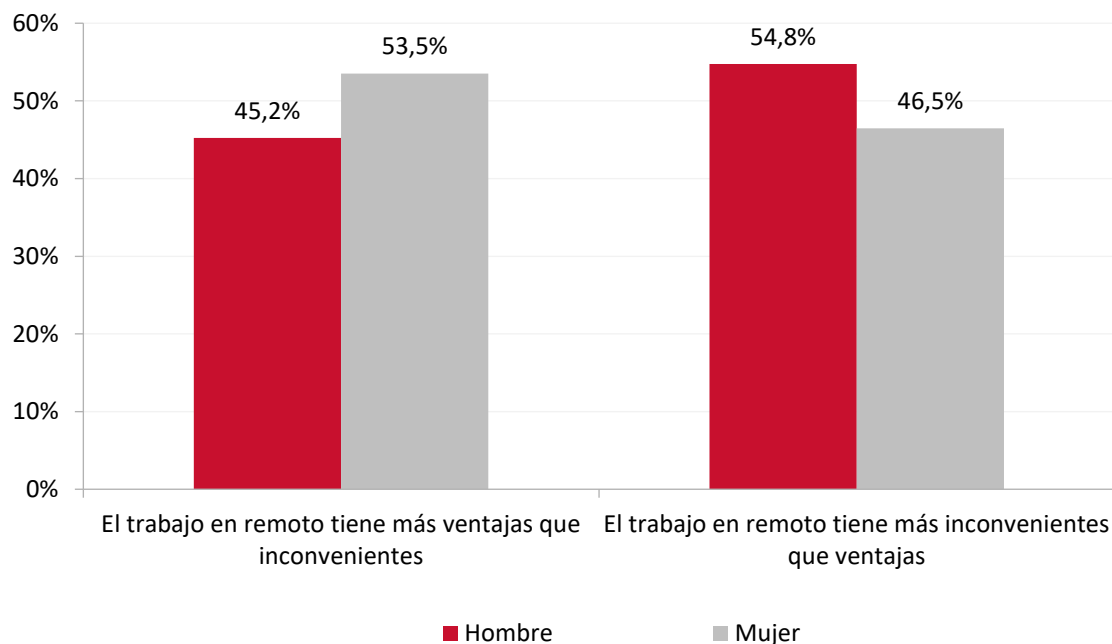


Gráfico 1: Ventajas e inconvenientes del trabajo en remoto, según sexo

6.3. Relación con el equipo

Las mujeres tienden a mostrarse más de acuerdo que los hombres en aquellos aspectos del liderazgo que implican las relaciones interpersonales. Así, consideran más que los hombres que durante la pandemia necesitan mejorar la comunicación interpersonal con sus trabajadores y la resolución de los problemas y conflictos. En el resto de los elementos, no se aprecian diferencias según el sexo.

También hay un mayor número de mujeres que de hombres que declaran promover la conexión social con su equipo, la construcción de relaciones informales o el mantener conversaciones “difíciles” para mejorar el rendimiento del equipo.

6.4. Acciones que se realizan

La siguiente figura muestra las acciones que mujeres y hombres realizan. En el gráfico 2 claramente vemos como las mujeres de la muestra declaran trabajar más que los hombres, en todas las acciones.

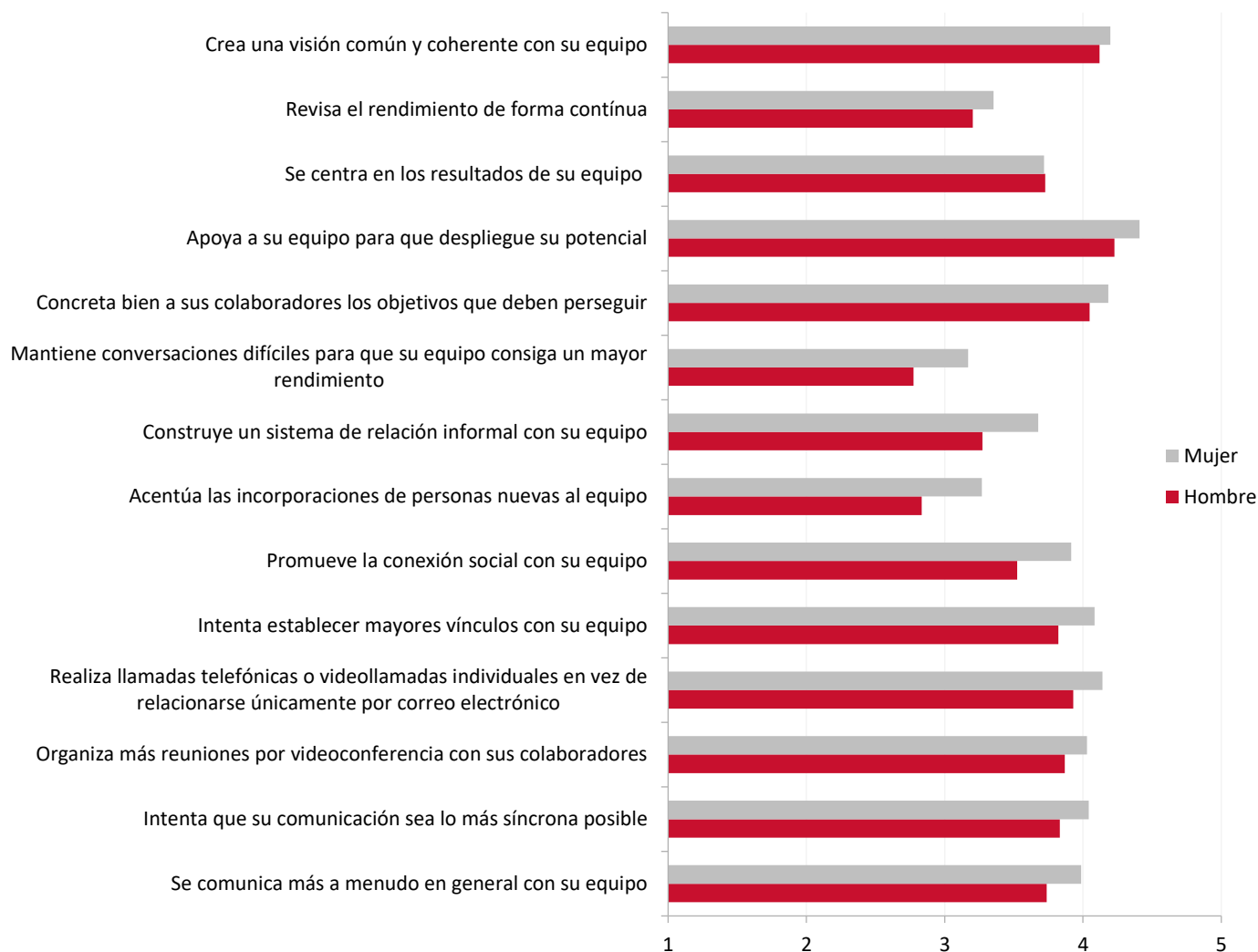


Gráfico 2: Acuerdo con las acciones que realiza, según sexo. Media aritmética de la escala 1 a 5

6.5. Sentimientos que les produce la pandemia

Por lo que respecta a los sentimientos que les produce la pandemia, las mujeres tienden a expresar más que los hombres que se sienten más estresadas, tristes, que tienen más presión o que aprenden mucho. Estos sentimientos se traducen en una menor autodefinición como optimistas

por parte de las mujeres y a unas expectativas peores por lo que respecta a la evolución futura de la situación sanitaria o económica.

La figura 3 que prosigue resume los resultados de los sentimientos que surgen a directivos y directivas por la pandemia.

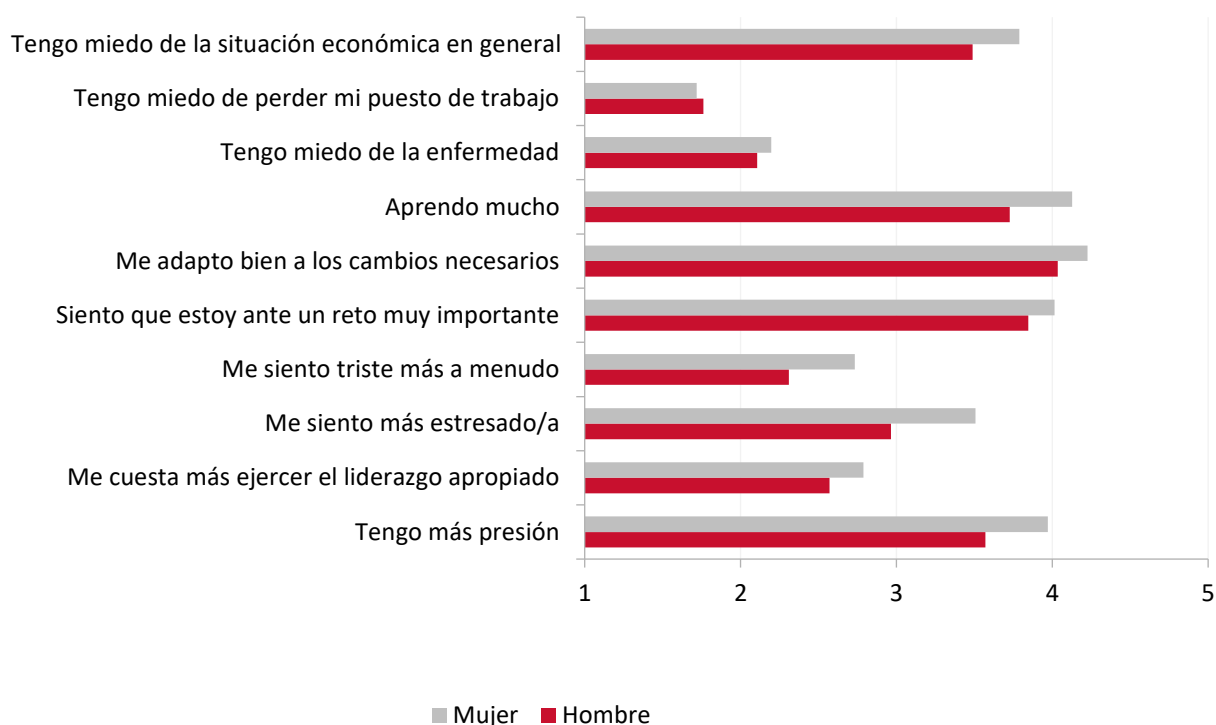


Gráfico 3: Sentimientos que les produce la pandemia, según sexo. Media aritmética

6.6. Competencias y habilidades necesarias

No se aprecian diferencias significativas entre hombres y mujeres por lo que respecta a la necesidad de mejorar la formación en habilidades y competencias interpersonales por parte de la universidad o las instituciones.

Sin embargo, las mujeres tienden a considerar más que los hombres que el trabajo en remoto requiere de mayores competencias y habilidades, tanto en los directivos como en el conjunto de trabajadores.

6.7. Situación personal

En cuanto a la situación personal de las personas directivas, los hombres de la muestra declaran que se cuidan más que las mujeres. Aun así, ellas dicen dormir más y llevar una dieta más equilibrada.

Como muestra la figura 4, hombres y mujeres dicen compartir las preocupaciones del trabajo con sus parejas, aunque ellas las comparten más que ellos con los compañeros de trabajo. Hay un pequeño porcentaje de hombres que no las comparte con nadie. No así con las mujeres, que afirman siempre compartir sus preocupaciones.

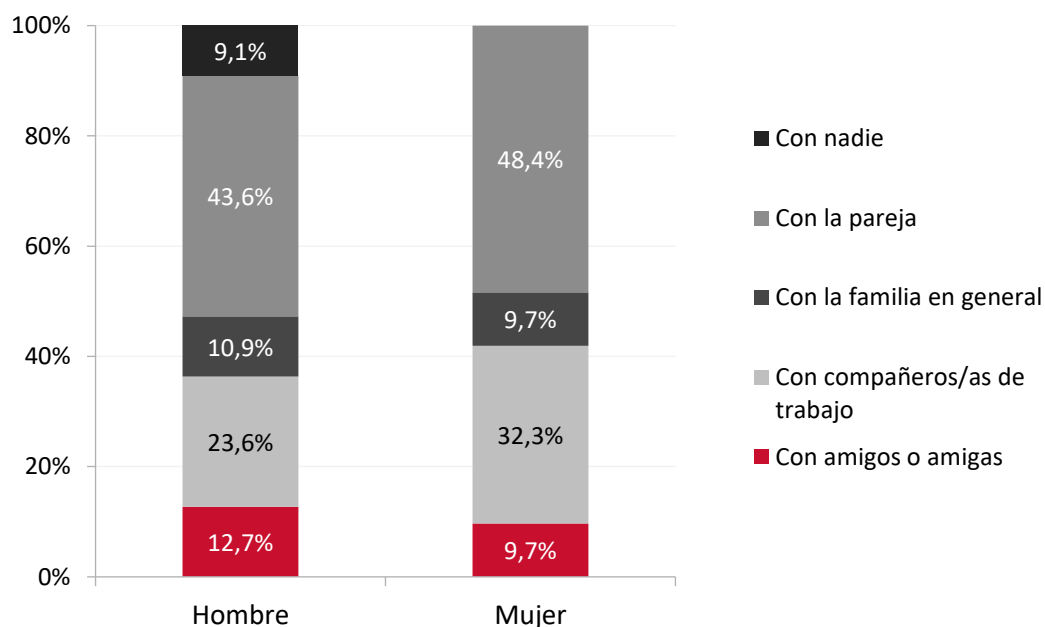


Gráfico 4: Con quien comparte las preocupaciones del trabajo, según sexo

7. Conclusiones generales

Analizadas las respuestas de la muestra paritaria de directivos y directivas, observamos a nivel general que:

- 1) Los liderazgos de las directivas resultan más eficientes para afrontar la crisis de la Covid-19, tanto en opinión de hombres como de mujeres.

Encontramos otras conclusiones más pormenorizadas.

- 2) El trabajo en remoto no parece afectar a la productividad. Los hombres creen que presenta más inconvenientes que ventajas, y las mujeres tienden a valorar más positivamente los beneficios.
- 3) Ambos géneros se interesan por la situación familiar de sus equipos. En especial son las directivas quienes actúan con más interés social.
- 4) Las mujeres expresan en mayor medida sus sentimientos de estrés, tristeza o preocupación ante la pandemia.
- 5) Las mujeres consideran más que los hombres que el trabajo en remoto requiere de mayores competencias y habilidades, tanto en los directivos como en el conjunto de trabajadores.
- 6) Las mujeres afirman compartir siempre sus preocupaciones del trabajo. Las comparten mayoritariamente con la pareja.

8. Discusión y límites

Los resultados de este estudio surgen de una explotación de los datos recopilados para el trabajo “Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19”. Así, los límites de ambos estudios, en lo

que hace referencia a la muestra y la subjetividad que confiere una encuesta, son compartidos. También la temporalidad es un límite a tener en cuenta ya que administramos la encuesta durante el mes de noviembre de 2020, en la segunda oleada de la pandemia Covid-19, una situación especial que puede llevar a que las opiniones detectadas no se mantengan en el futuro.

Sin embargo, con los nuevos resultados en mente surgen tres ideas importantes a discutir.

1. ¿Las mujeres también lideran mejor cuando no estamos en tiempos de crisis?
2. Después de la crisis covid-19, ¿qué pasará con el *Glass Cliff*?
3. Si las mujeres teletrabajan más que los hombres, puede llevar a hacerles perder oportunidades de promoción sin darse cuenta... ¿qué habría que hacer para evitarlo?
4. ¿Cuál es la relación entre el hecho que una empresa cuente con directivas y los resultados empresariales?

Éstas son preguntas claves que intentaremos abordar en las futuras investigaciones del Observatorio de Liderazgo en la Empresa UPF-BSM.

9. Recomendaciones y sugerencias

En vista a los resultados y discusión del estudio, nos parecería muy interesante, en un futuro, poder indagar más en la investigación de las mujeres líderes.

En concreto, sería oportuno, en un momento post-pandemia, repetir la misma investigación para comparar si las opiniones de directivos y directivas han evolucionado y si las tendencias detectadas aún son vigentes.

En esta línea, con el objetivo de examinar si el efecto *Glass Cliff* aparece después de la pandemia, sería interesante conocer si las directivas se encuentran en la misma posición, o averiguar si sus posiciones han sido mejoradas o empeoradas. También es pertinente comparar las oportunidades de promoción que reciben hombres y mujeres, tanto si teletrabajan como si no.

Otra investigación futura que se podría elaborar desde el Observatorio de Liderazgo en la Empresa UPF-BSM sería ahondar en la relación entre la rentabilidad de una empresa y el género de las personas que la lideran, realizando así una referencia cruzada con el estudio de Palau y Amat (2020) de la UPF-BSM. Así mismo, creemos conveniente conocer si los resultados de una empresa se ven alterados cuando se hace un cambio estructural al feminizar el comité de dirección.

10. Agradecimientos

Quisiera, en primer lugar, dar las gracias al Dr. Oriol Amat, decano de la BSM (Barcelona School of Management) de la Universidad Pompeu Fabra (UPF-BSM), por su confianza e inspiración en ofrecerme la dirección del *Observatorio de Liderazgo en la Empresa* en la institución académica que él dirige. El presente es el primer trabajo de investigación que emana del Observatorio.

También quiero agradecer la colaboración de Jaume Batlle Ferrer, por sus comentarios constructivos.

Así mismo, quiero agradecer el apoyo de mis colegas de la UPF-BSM Ramon Bastida y Carolina Luís, y la colaboración estrecha de Llorenç Bagur, Tomàs Rubió y Mariano de las Heras, y del joven y brillante Roger Fàbregas.

Sin el sabio y eficaz concurso de Oriol Bartomeus, este trabajo no habría podido ser presentado en forma y tiempo adecuados: muchas gracias, de corazón.

Jordi Sauret y Gabriel Colomé estuvieron cerca ofreciéndome soluciones cuando necesité su orientación.

Sara Berbel, M. Àngels Tejada, Anna Gener, Joana Amat, Josep Ginesta, Xavier Gatius, Marta Lacambra y Joana Barbany me ofrecieron sabios conocimientos: gracias también.

Me siento en deuda con las ciento cincuenta y siete personas, hombres y mujeres líderes en sus empresas, que destinaron tiempo y atención para responder el protocolo de entrevista, base de esta investigación. Sin su colaboración desinteresada, este trabajo no habría visto a la luz.

11.- Bibliografía y Documentación

11.1. Bibliografía referenciada

1. BERBEL SÁNCHEZ, SARA. *Liderazgo y género: análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista*. Quaderns de Psicologia. Vol.16, Núm. 1. Universitat de Barcelona, 2014.
2. PALAU PINYANA, EROLA Y AMAT, ORIOL (2020). Feminized boards of directors in SMEs. Effects on employees' perceptions and firm performance. Working Paper Series N° 1. UPF-BSM. Disponible online a:
https://www.bsm.upf.edu/sites/default/files/working-paper-01-oriol_amat-erola_palau.pdf

11.2. Documentación referenciada

- Observatorio Adecco de Igualdad. Adecco Group Institute. Junio de 2020.

11. Protocolo de entrevista

1- ¿Qué cargo tiene usted en la empresa o entidad para la que trabaja?

2. Usted es...

Hombre

Mujer

Prefiero no indicarlo

3.- ¿Nos puede indicar su tramo de edad?

De 30 a 45 años

De 45 a 60 años

De 60 a 75 años

4.- ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Menos de 5 personas

De 5 a 10 personas

De 10 a 25 personas

De 25 a 100 personas

De 100 a 200 personas

Más de 200 personas

5.- La empresa o entidad para la que usted trabaja, ¿tiene implantación fuera de Catalunya?

Sí

No

6.- ¿Cuántas personas trabajan en Catalunya en su empresa o entidad?

De 1 a 100 personas

De 100 a 500 personas

Más de 500 personas

7.- ¿A qué sector pertenece la empresa o entidad de la cual usted es un/a directivo/a?

Actividades artísticas y de entretenimiento

Actividades asociativas

Actividades auxiliares de la empresa

Actividades inmobiliarias

Actividades jurídicas

Actividades sanitarias

Administración pública

Arquitectura e ingeniería

Artes gráficas

Asesoría fiscal/contable/laboral

Asociacionismo social a mujeres en emprendimiento
Banca y seguros
Comercio al menor
Comercio electrónico
Comunicación
Construcción
Consultoría
Defensa
Derechos humanos
Edición
Educación
Elaboración e industria de electrodomésticos
Empresa de Servicios para el mundo local
Energía
Fabricación y elaboración de bebidas
Formación, Orientación y Ocupación, Atención a las personas
Fundación privada sin ánimo de lucro
Gestión patrimonial
Industria alimentaria
Industria farmacéutica
Industria química
Inversiones
Investigación y Educación
Logística
ONG
Patronal
Política
Predicciones meteorológicas
Restauración/Hostelería
Salud
Servicio de comidas
Servicios de emergencia
Servicios personales
Tecnologías de la Información
Tecnológico: Ingeniería + IT
Telecomunicaciones

Textil y calzados

Sindicato

Transporte

Turismo

8.- A raíz de la pandemia, ¿cree usted que su equipo ha necesitado o necesita que usted piense, actúe y lidere de una manera distinta y más activa que antes?

Sí

No

9.- ¿Qué cree que debe perseguir un/a buen/a líder? Valore las respuestas del 1 al 5, siendo 1 la nota mínima y 5, la máxima.

Unos resultados excelentes

Ser eficaz en la organización y en la operativa de trabajo

Tener un equipo de trabajo cohesionado y comprometido

10.- Después de estos meses de pandemia... Valore las siguientes propuestas del 1 al 5 por favor, siendo 1 la posición de mayor desacuerdo, y 5, la de mayor acuerdo.

Tengo claros los retos que podemos asumir y los resultados que podemos obtener

Trabajo mejor que al principio en remoto con mi equipo

Domino las herramientas tecnológicas

Confío en mi equipo, aunque no lo pueda controlar presencialmente

Mantengo un estado emocional positivo y lo contagio

Entiendo lo que piensa y siente mi equipo

Ayudo y doy feed-back a mis colaboradores más a menudo

Superviso más de cerca el desempeño del trabajo

Me adapto bien a los cambios que se van produciendo

He pasado de estar preocupado/a a aprender rápidamente

Me siento más partícipe de la estrategia de la empresa

He aumentado mi conocimiento del contexto del negocio (entorno, competencia, etc.)

Fomento el trabajo colaborativo

11.- ¿Qué es necesario que haga usted ahora, durante la pandemia, como líder de su empresa? Valore las respuestas del 1 al 5, siendo 1 el mayor punto de desacuerdo y 5, el mayor acuerdo.

Que globalmente, tenga más inteligencia emocional

Que tenga una mejor comunicación interpersonal

Que gestione y resuelva mejor problemas y conflictos

Que sea más creativo/a

Que tome las decisiones de manera más rápida

Que tenga más confianza en mi mismo

- Que sea más perseverante
- Que sea más flexible
- Que sea más empático/a
- Que gestione mejor el tiempo
- Que motive mejor a mi equipo
- Que genere mayor confianza a mi equipo
- Que el equipo me vea como una persona sólida
- Que tenga más resiliencia
- Que tenga un pensamiento más estratégico
- Que genere mayor seguridad
- Que mi equipo me perciba como un/a buen/a líder

12.- Actualmente, usted... (Valore del 1 al 5, siendo 1 el mayor desacuerdo y 5, el mayor acuerdo)

- Se comunica más a menudo en general con su equipo
- Intenta que su comunicación sea lo más síncrona posible
- Organiza más reuniones por videoconferencia con sus colaboradores
- Realiza llamadas telefónicas o videollamadas individuales en vez de relacionarse únicamente por correo electrónico
- Intenta establecer mayores vínculos con su equipo
- Promueve la conexión social con su equipo
- Acentúa las incorporaciones de personas nuevas al equipo
- Construye un sistema de relación informal con su equipo
- Mantiene conversaciones difíciles para que su equipo consiga un mayor rendimiento
- Concreta bien a sus colaboradores los objetivos que deben perseguir
- Apoya a su equipo para que despliegue su potencial
- Se centra en los resultados de su equipo
- Revisa el rendimiento de forma continua
- Crea una visión común y coherente con su equipo

13.- Desde que empezó la pandemia por la COVID-19, ¿cómo se siente usted? Indíquelo por favor valorando las respuestas del 1 al 5, siendo 1 el mayor desacuerdo, y 5, el mayor acuerdo.

- Tengo más presión
- Me cuesta más ejercer el liderazgo apropiado
- Me siento más estresado/a
- Me siento triste más a menudo
- Siento que estoy ante un reto muy importante

Me adapto bien a los cambios necesarios

Aprendo mucho

Tengo miedo de la enfermedad

Tengo miedo de perder mi puesto de trabajo

Tengo miedo de la situación económica en general

14.- ¿Actualmente.... ?

Usted trabaja...

Su equipo trabaja...

Parcialmente en remoto

Presencialmente

Totalmente en remoto

15.- ¿Cree que en remoto la productividad, en términos generales, aumenta o disminuye?

Aumenta

Disminuye

Ni aumenta, ni disminuye

No lo he comprobado, no trabajo en remoto

¿Y la suya propia?

Aumenta

Disminuye

Ni aumenta, ni disminuye

No lo he comprobado, no trabajo en remoto

16.- ¿Piensa que es esencial que las personas estén de acuerdo en teletrabajar para que el trabajo en remoto dé mejores resultados?

Sí

No

17.- ¿En qué posición se siente usted más cómodo/a?

El trabajo en remoto tiene más ventajas que inconvenientes

El trabajo en remoto tiene más inconvenientes que ventajas

18.- ¿Cree que la Universidad...?

¿Debe ser capaz de desarrollar formaciones específicas para enseñar a liderar equipos en situaciones graves de crisis, como la de la COVID-19?

Sí

No

¿Actualmente ofrece este tipo de formación?

Sí

Ns/nc

19.- ¿Cree usted que las siguientes administraciones públicas deberían promover la formación en habilidades y competencias interpersonales de liderazgo?

Generalitat de Catalunya

Ayuntamiento

Diputación provincial

Gobierno (español)

Unión Europea

20.- ¿Cree que para trabajar en remoto es adecuado disponer de mayores competencias y habilidades que para hacerlo presencialmente?

Por parte de los/as directivos/as

Por parte de los trabajadores

21.- ¿Cree conveniente que su empresa organice o promueva formación sobre...?

Liderazgo en remoto

Comunicación interpersonal (en remoto y presencial)

Habilidades y competencias interpersonales en general

22.- En el momento de seleccionar el personal en su empresa, ¿cree que sería necesario poder evaluar las habilidades y competencias interpersonales?

Para ocupar un cargo directivo

En todas las posiciones de la empresa

23.- ¿Cree que actualmente para evaluar las habilidades y competencias interpersonales en la selección de personal...? Valore del 1 al 5, siendo 1 el menor grado de acuerdo, y 5, el mayor.

Se dispone de herramientas específicas (tests, pruebas, etc.)

Se usa la intuición y la experiencia

24.- Actualmente...

¿Usted se cuida?

¿Realiza una actividad física periódicamente?

¿Intenta encontrar momentos gratificantes cada día?

¿Descansa los fines de semana?

¿Duerme bien 7 o 8 horas diarias?

¿Lleva una dieta equilibrada?

Además de trabajar, ¿lleva a cabo otras tareas gratificantes?

¿Desconecta digitalmente (del mail, el whatsapp, etc.) cada día durante la noche?

25.- ¿A usted le cuesta cambiar de formas de trabajo, de organización en el trabajo, etc.?

Me cuesta, pero lo hago

No me cuesta mucho

No me cuesta; me gustan los cambios

26.- ¿Y a su equipo, le cuesta cambiar de formas de trabajo, de organización en el trabajo, etc.? Siendo 1 la mayor resistencia al cambio, y 5 la mejor adaptación al cambio

27.- ¿Se interesa usted por la situación personal y familiar de los miembros de su equipo en temas de salud, de trabajo, etc.?

Sí

No

28.- ¿Es usted una persona optimista? Sitúese del 1 al 5, siendo 1 lo más pesimista i 5, la posición más optimista.

29.- En términos generales y a partir de su propia experiencia, ¿quién cree que lideran mejor en tiempos de la pandemia COVID-19, los hombres o las mujeres?

Los hombres

Las mujeres

30.- ¿Y en función de la edad?

Las personas jóvenes (menos de 45 años)

Las personas adultas (más de 45 años)

31.- ¿De qué cree que depende la capacidad de liderazgo, siendo 1 la nota mínima, y 5, la máxima?

De la formación técnica

De la experiencia

De la capacidad y el control emocional

De las habilidades y competencias interpersonales

32.- ¿De cara al 2021, usted cree que ..?

La situación sanitaria

La situación económica

La situación de restricción de libertades

33.- ¿Con quién comparte principalmente usted las preocupaciones del trabajo?

Con la pareja

Con la familia en general

Con amigos o amigas

Con compañeros/as de trabajo

Con nadie

34.- ¿Para qué empresa o entidad trabaja usted?

...

35.- La empresa o entidad para la que trabaja es...

Privada

Pública

36. ¿Nos puede indicar su nombre y apellidos por favor?

(pregunta voluntaria)

