

Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19

Comunicación, gestión del cambio y
transformación de competencias
directivas.

Sílvia Cópulo,

Directora del “Observatorio del Liderazgo en la Empresa”



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT

Contenidos

1. Introducción y Justificación
 - 1.1. Contexto del presente estudio
 - 1.2. El teletrabajo, una solución de urgencia
 - 1.3. Caída de la economía y cierre de empresas
 - 1.4. Estado anímico de las personas
 - 1.5. Las mujeres, líderes
 - 1.6. Habilidades de liderazgo y situaciones de crisis
2. Hipótesis de Trabajo
3. Objetivos
4. Metodología
5. Muestra
6. Análisis de Resultados
 - 6.1. Perfil de las personas directivas
 - 6.2. El papel del líder.
 - 6.3. Efectos de la pandemia sobre el liderazgo
 - 6.4. El teletrabajo
 - 6.5. La formación
 - 6.6. Situación personal
 - 6.7. Diferencias entre hombres y mujeres
7. Conclusiones generales
8. Discusión y límites
9. Recomendaciones y sugerencias
10. Agradecimientos
11. Bibliografía y documentación
 - 11.1. Bibliografía referenciada
 - 11.2. Bibliografía consultada
 - 11.3. Documentación referenciada
12. Protocolo de entrevista

1.- Introducción y Justificación

1.1. Contexto del presente estudio

La alerta sanitaria mundial provocada por la pandemia de la Covid-19 y las consecuencias económicas y sociales que se derivan de una situación que actualmente no tiene una perspectiva nítida de finalización, han sacudido a toda la sociedad. Es, sobre todo, una crisis humana, tal como afirmara el secretario general de la ONU, António Guterres. El mundo, tal como lo habíamos conocido hasta ahora, está cambiando. Las medidas sanitarias adoptadas por los gobiernos para hacer frente a la proliferación de la enfermedad comportan grandes restricciones de las libertades de las personas y de su movilidad, así como el cierre de muchos establecimientos considerados no esenciales para el desarrollo de la vida humana. La situación actual deviene un elemento acelerador de cambios. Cambios en todos los aspectos de la vida cotidiana, desde las relaciones personales, familiares o sociales, al ocio y a las perspectivas laborales y económicas. Se genera un replanteamiento imprescindible en el mundo del trabajo, tanto para el empresariado y las personas que ocupan cargos de responsabilidad en la dirección, así como para el conjunto de trabajadores y trabajadoras.

Sabíamos que el siglo XXI se caracterizaría por vivir grandes transformaciones, a veces caóticas. Pero no previmos, que en el primer cuarto de siglo una pandemia constituyera el detonante. Ahora, la percepción de poder continuar viviendo en un estado del bienestar se tambalea.

En nuestro país, se decretó el estado de alarma en 14 de marzo de 2020. En otoño de este mismo año, rebrotó una segunda ola de la enfermedad. En un nuevo intento por controlar la expansión del virus y que no se viera desbordada la capacidad del sistema sanitario, cuando se empezaba a conocer y a debatir qué vacuna o vacunas podrían estar a punto para administrarse a la población en primavera o verano de 2021, la afectación de la crisis en la economía, el mercado de trabajo y en las relaciones personales dentro de las empresas pasa a ser muy relevante.

1.2. El teletrabajo: una solución de urgencia

La Organización Internacional del Trabajo calcula que, para finales de 2020, los trabajadores de todo el mundo podrían perder hasta 3,4 billones de dólares de los Estados Unidos en ingresos. Para afrontar la pérdida de puestos de trabajo e intentar paliar el cierre de empresas a la vez que se intenta frenar y reducir la expansión de la enfermedad, los gobiernos recomiendan siempre que sea posible, que el trabajo se desarrolle en remoto: teletrabajo. Es decir, que “el trabajo (dependiente o autónomo) se lleve a cabo a distancia (del lugar físico que la organización destina habitualmente a sus empleados o del cliente que les contrata), con capacidades de

autoprogramación (de incidencia en el resultado final del trabajo o de influencia en la organización de las tareas profesionales) y mediante el uso de las TIC (el conjunto de tecnologías de tratamiento de la información y la comunicación que añaden valor al trabajo)”, según definición del CTEESC (*Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya*). En el presente estudio utilizaremos como sinónimos teletrabajar y trabajar en remoto.

El gobierno de la Generalitat estima en esas fechas que hay 1,7 millones de personas en Cataluña que llevan a cabo trabajos administrativos o técnicos susceptibles de realizarse en remoto¹. Afirma, pues, que más de la mitad (51%) de todos sus trabajadores (incluyendo tanto los que lo hacen por cuenta ajena, como los autónomos) podrían teletrabajar, según afirmaba su secretario general del *Departament de Treball, Afers Socials i Família*, Josep Ginesta.

El sindicato UGT eleva este porcentaje posible al 57%². Pero en el conjunto de España, y en Cataluña en particular, hasta ahora se ha teletrabajado muy poco en relación con el resto de los países de la Unión Europea. Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), durante el año 2019, el 91,3% de la población ocupada asalariada no había teletrabajado nunca. Sólo lo habían hecho ocasionalmente el 4%, y un 4,6% había trabajado en remoto más de la mitad de sus días laborables. Claro que la mayor parte de las personas que trabajan en casa son trabajadores por cuenta propia (autónomos). Estas cifras sitúan a España en la banda baja de la tabla en comparación con el resto de los países de la Unión Europea. Los países nórdicos, y en particular Suecia, se sitúan en el punto más alto de la escala de teletrabajadores en la Unión Europea, con un 34,5% de personas que ya trabajaban en remoto antes de la irrupción de la pandemia.

En Cataluña, aunque en la etapa de confinamiento (primavera de 2020) el porcentaje de personas que teletrabajaron aumentó considerablemente, el gobierno catalán cifra en un 8% la población que trabaja en remoto (otoño de 2020) y aspira a llegar a un 25% para afrontar con eficacia la proliferación de la enfermedad. Cataluña es la segunda comunidad, después de Madrid, en España, donde el teletrabajo tiene más posibilidades de crecimiento. Los estudios de las consultoras de Recursos Humanos coinciden con las estimaciones de los centros oficiales. Randstad, por ejemplo, concuerda en la misma cifra que calcula la Generalitat: una cuarta parte, el 25% de los trabajadores de Catalunya, podrían desarrollar su jornada habitualmente en remoto. En la media española, el porcentaje sería algo inferior, un 22%, lo que representaría hasta cuatro millones de personas. Durante el confinamiento (primavera

¹ Declaraciones del secretario gral. de *Treball*, Josep Ginesta, a la emisora RAC1 el 13 de octubre de 2020.

² Propuesta para la regulación del Teletrabajo en la AGE (Administración General del Estado). UGT. Julio, 2020.
https://www.ugt.es/sites/default/files/propuesta_ugt_regulacion_teletrabajo_en_la_age_1.pdf

2020) el 42,8% de las empresas españolas implantaron medidas de teletrabajo para continuar con su actividad, según esta empresa de Recursos Humanos³.

Consecuentemente, el gobierno de la Generalitat recomienda que las empresas y las personas autónomas hagan un esfuerzo para implementar tanto como les sea posible el trabajo en remoto. Por su parte, y persiguiendo el mismo objetivo, el gobierno español reguló el marco legal del teletrabajo aprobando la Ley del teletrabajo, que entró en vigor el 13 de octubre de 2020.

Ahora bien, teletrabajar con eficacia requiere no únicamente de la implementación de los recursos tecnológicos que hagan posible la comunicación entre las personas que trabajan conjuntamente, sino que comporta modificaciones en la organización interna de la propia empresa, amén de en las funciones de los empleados, de los horarios laborales y de las competencias que, tanto los trabajadores como quienes los lideran, necesitan para ser eficaces desde la distancia. La realidad nos muestra equipos de trabajo conformados por personas que experimentan una situación nueva (en lo que a modalidad de trabajo se refiere), una fatiga emocional causada por la duración de la crisis y el aislamiento social y una absoluta percepción de incertidumbre ante el futuro.

Ante la situación crítica creada por el coronavirus, muchos trabajadores y la sociedad en general ha tenido que desarrollar sus habilidades digitales para las que en muchos casos no estaban preparados, lo cual ha acelerado la inmersión y la transformación digital. Claro que la brecha digital en España se sitúa entorno del 45,3%, porcentaje de personas que en España afirman tener problemas con la informática, según un análisis efectuado por el sindicato UGT a partir de datos del Instituto Nacional de estadística (INE), el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y el Eurobarómetro de la UE⁴. Y es que un 70% de la población tiene un nivel básico o inferior de dominio de la tecnología digital. España se empareja con Bulgaria, Rumanía o Italia. En 2019, un 13,6% de los hogares no estaban conectados a Internet, lo que posiciona a nuestro país como el cuarto por la cola de entre los 27 países de la UE (incluyendo el Reino Unido).

Por otra parte, la realidad nos demuestra que, después de cada oleada de la pandemia, cuando parece que los niveles de contagio descienden y las limitaciones impuestas por los gobiernos se suavizan, muchas empresas vuelven a la presencialidad. Parecería que no se sienten suficientemente seguras en organizarse en la modalidad de trabajo en remoto, ni en cómo reordenar el tiempo y los horarios,

³ Randstad Research. Informe. *El futuro del trabajo*. España. Mayo, 2020. https://www.randstadresearch.es/informe-el-futuro-del-trabajo/?gclid=CjwKCAiA5IL-BRAzEiwA0lcWYsA2Vd8Yn9Pp7t_dME3xJPpsa8sz7Ocy9HwuvOpmtMkjzZeJvCgDHRoCOV4QAvD_BwE

⁴ Flechoso, José Joaquín (Coord.). *El empleo en la era digital. Cómo cambiará nuestro trabajo tras el COVID-19*. Manuales de Economía y Empresa. Editorial Almuzara. Córdoba, España. Julio de 2020. Pág. 207-208.

en cómo desempeñar el liderazgo en remoto, o en qué funciones deben asumir los trabajadores y cómo cumplir con las previsiones económicas, aunque los objetivos de la mayoría de las empresas se hayan modificado a la baja.

1.3. Caída de la economía y cierre de empresas

Por otra parte, hay que tener en cuenta la intensidad de la crisis económica en la que estamos inmersos. La economía española entró en recesión técnica en el segundo trimestre de este año 2020 tras registrar un desplome del PIB de un 18,5% entre abril y junio, su mayor caída trimestral en la serie histórica que maneja el Instituto Nacional de Estadística (INE) y que arranca en 1970, según los datos aportados a finales de julio por el organismo estadístico.

En los primeros cinco meses de pandemia, según datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, la crisis económica había provocado la destrucción de 77.000 empresas, saldo resultante entre las empresas de nueva creación y las que habían tenido que cerrar. Después de la Comunidad de Madrid, Catalunya, con un 21% de ellas, ocupa el segundo lugar en el cierre de compañías. Otro dato relevante: el 98% de las empresas que no han podido resistir el envite del virus tenía menos de 50 empleados.

Una crisis mundial provocada por el contagio de un virus (sanitaria) no es responsabilidad de ningún agente económico, ni interesa a nadie, aunque pueda beneficiar a algunos sectores económicos, como la venta *online* y las soluciones digitales; es decir, tiene unas características distintas de una crisis económica sistémica global (como la de 2008) o de una crisis puntual, que pueda originarse en una determinada empresa. Con todo, de la crisis de 2008 aprendimos que aquellos países que actuaron con mayor celeridad consiguieron salir de ella en un tiempo menor y les costó mucho menos dinero en forma de subsidios de paro o de recaudación de impuestos. En cambio, como sintetiza el economista Oriol Amat⁵, en España las medidas tardaron mucho en tomarse y el PIB no se recuperó hasta 2016, después de que el Banco Central Europeo decidiera llevar a cabo un rescate importante. Ahora de lo que se trata es de que las ayudas públicas a las empresas aumenten para que no continúe cayendo el consumo privado y se pueda frenar el cierre de un mayor número de empresas. Añade Amat, decano de la UPF-BSM: “hay una distancia muy grande entre el liderazgo político de los gobernantes y la población y eso dificulta mucho la recuperación. Mientras los gobiernos esperan, empresas y personas pueden dar confianza, proteger sus activos estratégicos y concentrarse en

⁵ https://www.viaempresa.cat/es/economia/oriol-amat-economia-coronavirus_2141178_102.html

Entrevista en la revista Via Empresa a Oriol Amat, decano de la UPF-Barcelona School of Management. 5 de noviembre de 2020.

crecer y no recortar gastos. Por su parte, las personas pueden controlar las emociones, evitar la sobrerreacción y ser solidarios”, sintetiza.

1.4. Estado anímico de las personas

Entre las muchas patologías que la situación global de la crisis de la Covid-19 ha agravado, aparecen de modo destacado las que impactan en la salud mental de la población. El último estudio de la aseguradora Cigna, ‘Covid-19 Global Impact’, perteneciente a su informe anual ‘360° Wellbeing Survey 2020’, elaborado en junio de 2020⁶, explica que el 79% de los españoles afirma estar estresado, 15 puntos más respecto a los datos obtenidos durante los meses de confinamiento (64%). El III Estudio de la aseguradora AEGON⁷ (octubre 2020) señala que actualmente en España 6 de cada 10 ciudadanos no cuidan su salud emocional porque, el bienestar emocional se plantea *a posteriori*, sin ser conscientes que sin salud mental no hay salud. Desde la Confederación de Salud Mental de España, su presidente, Nel González Zapico, afirma que el 90% de la ciudadanía sufre estrés mental, y que lo más grave está por llegar en el contexto de la repercusión de la segunda ola de contagios por el coronavirus⁸. Y un último dato, más del tercio de personas atendidas durante la pandemia por problemas de salud mental son médicos, según la Organización Médica Colegial de España⁹.

Sabemos que la productividad no únicamente tiene que ver con trabajar duro, sino con la “salud laboral” de las personas, que deviene tanto de su salud física, como de su salud mental. La OMS (Organización Mundial de la Salud) define la salud mental como “un estado de bienestar en el que la persona realiza sus capacidades y es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad”.

Poder descansar (también digitalmente), dormir bien, llevar una dieta equilibrada, practicar deporte y disfrutar de bienestar emocional son esenciales para el mantenimiento de la salud mental. Durante la pandemia, el poco contacto social puede provocar un aislamiento afectivo que se traduce en malestar físico y psíquico. Así que, los directivos se ven obligados más que nunca a prestar atención a la salud mental de sus equipos y a la suya propia, acentuando la comunicación interpersonal sin invadir los espacios de privacidad. Liderar positivamente a otras personas va de

⁶ CIGNA. <https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/cigna-presenta-los-primeros-resultados-del-estudio-cigna-covid-19>

⁷ AEGON. III Estudio de Salud y Vida. Octubre 2020. <https://fr.zone-secure.net/149562/1232857/#page=2>

⁸ CONFEDERACIÓN DE SALUD MENTAL DE ESPAÑA. <https://consaludmental.org/sala-prensa/salud-mental-urge-inversion/>

⁹ ORGANIZACIÓN MÉDICA COLEGIAL DE ESPAÑA. Octubre, 2020. <https://www.fpsomc.es/node/1658>

la mano con liderarse a uno mismo, cuidándose. Abordar la vida con positividad y optimismo responsable resulta un elemento clave para desencadenar palancas internas de transformación.

En tiempos de ansiedad y estrés, la parte del cerebro que se ocupa de las emociones, la amígdala, secuestra el sistema cognitivo que analiza e interpreta el comportamiento, lo que comporta pánico y un estado mental protector de lucha, huida o congelamiento. Si no se controla, este efecto puede tener un impacto severo en el desempeño laboral comprometiendo la seguridad, la calidad y la productividad¹⁰. Aquellos que lideran la respuesta de la comunidad a la crisis del coronavirus con tácticas de compromiso correctas pueden conseguir generar en los equipos un poco de control indirecto sobre la situación. La clave es involucrar a las personas de la manera correcta en el momento correcto.

Asegura el catedrático de Neurología de la Universidad de Harvard y director del *Guttman Brain Health Institute* en Barcelona¹¹, Álvaro Pascual-Leone¹², que lo que los científicos han aprendido estudiando el cerebro, es conocer cómo éste actúa para permitir a directivos de éxito capturar, procesar información y combinarla para tomar decisiones ejerciendo un liderazgo efectivo. Un patrón concreto de actividad cerebral permite resistir mejor a las enfermedades y puede ayudar a vivir más y mejor. Ahora de lo que se trata, en tiempos de crisis de la Covid-19, es de promover la resiliencia cerebral. Es todo el mundo y el mundo entero quiénes están en crisis.

Así, pues, en este estudio abordaremos también la situación y la respuesta emocional que los líderes están dando a la situación de crisis para otorgar seguridad y confianza a toda la estructura humana de las empresas.

1.5. 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 aquéllos que gestionaban mejor la situación con medidas muy creativas estaban liderados por mujeres. Nos referimos a Alemania, Taiwan, Nueva

¹⁰ Follie, Arthur J. *Liderazgo luego de una pandemia*. Amazon Italia Logística Srl. Torrazza Piemonte, Italia. Mayo 2020. Pág. 57.

¹¹ Pascual-Leone, Álvaro, Fernández-Ibañez y Álvaro, Bartrés-Faz, David. *El cerebro que cura*. Plataforma Editorial. Madrid. 2019. Pág 10.

¹² Declaraciones al programa “El Divan”. Emisora Catalunya Ràdio. Dirección: Sílvia Còppulo. Enero de 2020.

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 Berbel¹³, el concepto de liderazgo femenino partiría del convencimiento de la diferencia sexual femenina, que pone en valor las características tradicionalmente adscritas a la femineidad 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 hombres¹⁴.

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 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

¹³ 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

¹⁴ Observatorio Adecco de Igualdad. Adecco Group Institute. Junio de 2020.

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.

1.6. Habilidades de liderazgo y situaciones de crisis

Para ser directivos efectivos, los individuos deben ser competentes en habilidades con las personas, colaboración con ellas, trabajo en equipo y comunicación personal, que la literatura denomina habilidades de clan. Además, deben tener creatividad, capacidad para la innovación, espíritu emprendedor y una visión capaz de dar forma al futuro, lo que se considera habilidades de adhocracia. Así mismo, deben estar encaminados hacia la producción de resultados, la toma rápida de decisiones, la competencia agresiva y la comodidad al asumir responsabilidades, llamadas éstas últimas habilidades de mercado. Finalmente, es necesario que sepan conservar la estabilidad y la predictibilidad y el aumento de la calidad, con eficiencia y control, conocidas como habilidades de jerarquía.

Ahora bien, un solo factor, la habilidad de administrar efectivamente a las personas, se demuestra hasta tres veces más poderoso que todos los demás factores combinados para explicar el éxito de una empresa, tales como la participación en el mercado, la magnitud de los bienes de capital, el tamaño de la compañía en activos o el rendimiento promedio del sector por ventas¹⁵.

¿Cómo debe actuar un líder en la empresa ante una crisis? Entendemos por crisis “una situación repentina y no deseada que tiene el potencial de amenazar la integridad o reputación de la empresa si no se maneja adecuadamente o no se responde de inmediato”. O bien, como “una situación anormal, o incluso una percepción, que está más allá de la reputación de una organización”, e incluso como “un evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de la causa, el efecto y los medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse rápidamente”. Las organizaciones pueden prepararse para las crisis e intentar predecir algunas de ellas. Claro que, a excepción de pocas personas visionarias, casi nadie imaginaba que en 2020 una pandemia sanitaria provocara una crisis mundial.

En 2015, el cofundador de Microsoft, Bill Gates, subió a un escenario en Vancouver, Canadá, empujando en una carretilla un gran barril negro con los sellos del Departamento de Defensa de Estados Unidos. El barril era lo que muchas familias guardaban en el sótano de sus casas cuando él era niño y estaba lleno de comida enlatada, agua y otros artículos necesarios para sobrevivir a la gran amenaza de la época: una guerra nuclear. Gates no venía a hablar de un apocalipsis atómico, sino de lo que él vaticinaba que sería el próximo gran riesgo de una catástrofe global: una pandemia causada por un virus altamente infeccioso, que se propagaría rápidamente por todo el mundo y contra el cual no estaríamos listos para luchar. Bill Gates dio su charla TED en el contexto de la epidemia de ébola que, entre 2014 y 2016, se cobró unas 10.000 vidas y afectó principalmente a tres países en África Occidental antes de extenderse limitadamente a otros países, incluyendo Estados Unidos, Italia y España. Esa es precisamente la situación en la que nos encontramos ahora: una amenaza “no de misiles, sino de microbios” para la cual nadie se había preparado.

Las crisis solo pueden ser gestionadas por los líderes a través de una comunicación eficaz, ganándola y resolviéndola con sus equipos. Desde el primer momento, hay que poner orden y entender la situación, actuando puntualmente, pero sin prisas, gestionando las expectativas, demostrando control, tranquilidad y conciencia social. Ante una crisis como la que ha generado el coronavirus, no podía haber un plan de respuesta predefinido, sino que hay que afrontarla con comportamientos y mentalidades que permitan reaccionar con cautela y decisión, a la vez que proyectando una mirada hacia el futuro.

¹⁵ Whetten, David A y Cameron, Kim S. *Desarrollo de habilidades directivas*. Ed. Pearson. 9a. Edición. México, 2016. Pág. 7-9,

1.7. Liderar en remoto

La dispersión física que el teletrabajo comporta lleva a sus líderes a ejercer un rol diferente al que tradicionalmente se les había asignado. Los aspectos de supervisión y control pierden peso frente al enfoque a las relaciones y a las personas. Parece indispensable que haya un acuerdo inicial entre todo el equipo sobre el diseño de trabajo, en el que se establezcan con claridad qué aspectos se delegarán, qué rutinas de supervisión se establecerán y cómo actuará el líder.

Articular y compartir la visión, inspirar, fomentar la relación dentro del equipo, empoderarlo, contribuir a su desarrollo, crear y sostener un clima de confianza en el equipo, además de desarrollar la empatía, serían las funciones, competencias y habilidades esenciales de las personas que lideran desde la distancia. En segundo lugar, agruparíamos las de corte más técnico, como fijar y comunicar objetivos claros, definir los procesos clave, establecer prioridades, asignar y comunicar roles, tomar decisiones y asumir la responsabilidad, así como supervisar resultados.

El trabajo a distancia supone un desafío. Hacerlo bajo el peso de la pandemia aumenta la dificultad. La solución se halla en las personas¹⁶. Pero hay directivos y directivas que temen que, delegando funciones, pierdan poder y control sobre los equipos. Los estudios demuestran justamente lo contrario. Lo mejor para liderar y a la vez para conseguir el nivel máximo de poder para quien lidera es influir de tal manera en las personas que, entre todo el equipo, se alcancen los objetivos deseados. Liderar es influir, como define John C. Maxwell¹⁷. Pero ganar influencia en cualquier organización y ganar en derecho a ser líder exige mucho trabajo.

Dos rasgos de personalidad son los más influyentes: la amabilidad y la fortaleza, dos dimensiones que generan más del 90% de las diferentes impresiones positivas o negativas que nos formamos de las personas que están en nuestro entorno. Los líderes que transmiten fortaleza antes de generar confianza corren el riesgo de suscitar el miedo y, con él, una serie de comportamientos disfuncionales. La mejor forma de influir y liderar empieza, pues, en la amabilidad, que actúa como conductora de la influencia: facilita la confianza, la comunicación y el asumir ideas¹⁸.

La crisis es el momento en que la rutina deja de servir de guía¹⁹. Se trata ahora de diseñar nuevas opciones.

¹⁶ Ezcurra de Albuquerque, Luís. *Líderes digitales. Las claves para liderar con éxito equipos virtuales. Una guía para sobrevivir como líder en la post-pandemia*. Editorial Amazon Italia Logística S.r.L. Torrazza Piemonte, Italia. Mayo 2020. Pág. 67.

¹⁷ Maxwell, John C. *Liderazgo. Lo que todo líder necesita saber*. Editorial Colección completa. Nashville, Tennessee. Estados Unidos Año 2010. Pág. 197.

¹⁸ Cuddy, Amy J.C, Kohut, Matthew y Neffinger, John. *Liderazgo. Inteligencia emocional. 4: Conecta, luego lidera*. Harvard Business Review Press 2017. Editorial Reverté. Barcelona. 2019. Pág. 35-46.

¹⁹ Egea, Reme. *Liderazgo en remoto. y/o en presencial. Manual práctico de liderazgo*. Editorial Amazon Italia Logística S.r.L. Torrazza Piemonte, Italia. Mayo 2020. Pág. 16.

2.- Hipótesis de trabajo

En este primer análisis, nos focalizaremos 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. Veremos qué cambios y transformaciones llevan a cabo, con especial atención a las competencias que la situación les requiere y focalizando las habilidades interpersonales. Nos interesará también conocer cómo valorarían poder disponer de una formación concreta para llevar a término las transformaciones requeridas en su liderazgo.

El presente estudio es, pues, una instantánea recogida en noviembre de 2020, en plena segunda oleada de la COVID-19. Refleja precisamente la percepción de los directivos ante los cambios que necesitan implementar, así como esboza tendencias de liderazgo para el futuro inmediato, tanto en la modalidad de trabajo en remoto, como presencial.

Nuestra hipótesis general es que, para enfrentarse a esta situación de crisis mundial con especificidades locales, tanto en el trabajo presencial como en remoto...

Los directivos y directivas deben generar cambios en sus liderazgos, superando resistencias y desarrollando sus competencias interpersonales sin disponer de una formación específica para ello.

Una segunda hipótesis sería que...

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

3.- Objetivos

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

- 1) Detectar la percepción de directivos y directivas sobre el rol del en la época de crisis de la Covid-19.
- 2) Focalizar habilidades y competencias, tanto en el trabajo presencial como en el remoto.
- 3) Conocer la percepción de salud y equilibrio emocional que los líderes tienen de ellos mismos y de sus equipos.
- 4) Detectar la mayor idoneidad de hombres o mujeres para liderar empresas en plena crisis de la Covid-19.

En concreto, este estudio se plantea:

- I. Conocer si, ante la situación sociolaboral creada por la Covid-19, el liderazgo debe ser más activo y generar cambios.
- II. Ver qué objetivos debe perseguir un/a líder en la organización.
- III. Vislumbrar la opinión de los directivos acerca de las prioridades que debe establecer el líder ante la empresa y su equipo.
- IV. Explorar cómo se desarrolla la comunicación interpersonal. Necesidades detectadas y cambios que llevan a cabo las personas directivas con sus equipos.
- V. Conocer el nivel de trabajo en remoto y de presencialidad en sus empresas, así como la productividad asociada.
- VI. Comparar el trabajo en remoto y el presencial, en tanto que ventajas e inconvenientes que llevan asociados.
- VII. Establecer la eficacia del teletrabajo en relación con la adhesión de los equipos.
- VIII. Detectar las necesidades de formación que los directivos advierten en materia de liderazgo y comunicación para trabajar en remoto con eficacia.
- IX. Conocer la opinión de los directivos acerca de si la universidad debe ofrecer una formación específica para liderar equipos, así como el nivel de información que tienen sobre la existencia de una oferta universitaria
- X. Detectar la opinión de directivos y directivas sobre la oportunidad que las Administraciones Públicas, así como las propias empresas ofrezcan formación para teletrabajar con eficacia.
- XI. Saber el grado de acuerdo en que en las selecciones de personal se evalúen las competencias interpersonales.

- XII. Ver la opinión de los directivos acerca de si en las selecciones de personal se dispone de herramientas específicas objetivas, o bien se echa mano de la intuición y la experiencia personal para evaluar las habilidades interpersonales.
- XIII. Conocer la percepción de las personas directivas sobre la gestión propia del cambio en las formas de trabajar, así como la de sus equipos.
- XIV. Establecer una relación entre el desarrollo de un mejor liderazgo en época de crisis sanitaria con el género y la edad: hombres, mujeres, jóvenes y adultos.
- XV. Detectar en qué grado las personas directivas cuidan de su propia salud, tanto física como psíquica
y
- XVI. Vislumbrar la actitud y el nivel de optimismo de los directivos ante el futuro inmediato en cuanto a la situación sanitaria, la económica y la restricción de libertades se refiere.

4.- Metodología de trabajo

Para llevar a cabo este estudio, se ha desarrollado 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:

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 preguntas se agrupan en base a los siguientes seis ámbitos:

- 6.1. Perfil de las personas directivas
- 6.2. El papel del líder.
- 6.3. Efectos de la pandemia sobre el liderazgo
- 6.4. El teletrabajo
- 6.5. La formación
- 6.6. Situación personal

6.1. Perfil de las personas directivas

6.1.1 Posición que ocupa en la empresa

Observamos que el número mayor de personas (38,9% del total) ocupa el cargo de CEO o de director/a general en las empresas para las que trabajan. En segundo lugar, encontramos un 21% de directores de otra área. Un 10,2% presiden la organización y, en quinta posición, un 1,9% son directores de RRHH. El 28% restante se reparte entre subdirectores de RRHH, jefes de servicio, vicepresidentes, coordinadores de área, vicedecanos de la universidad y otros cargos del ámbito de la dirección.

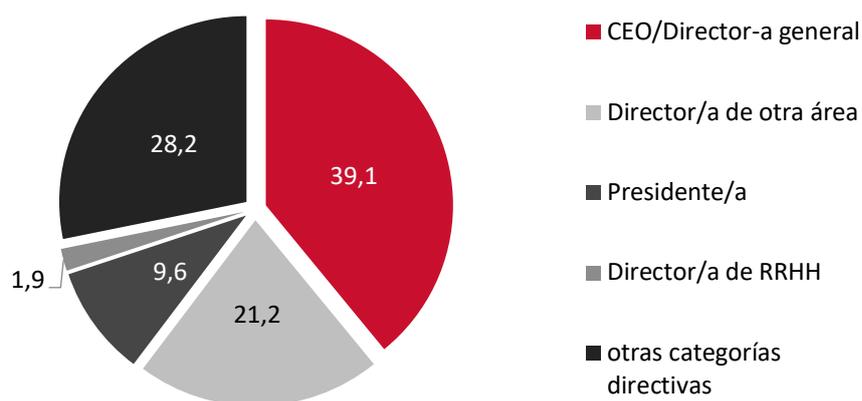


Gráfico 1. Cargo del entrevistado

6.1.2. Género de las personas directivas

Como ya hemos indicado, el presente estudio se ha elaborado a partir de una muestra paritaria de personas directivas. Un 45% de ellas son mujeres y un 54% son hombres. (El 0,6% restante prefiere no indicar a qué género pertenece).

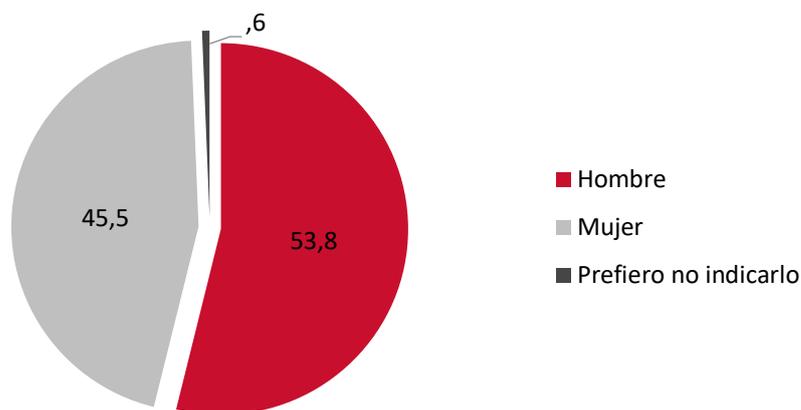


Gráfico 2: Género del entrevistado

6.1.3 Edad de las personas directivas

La mayoría de las personas entrevistadas tiene de 45 a 60 años. El segundo lugar lo ocupan los mayores de 60 años. Y, finalmente, tenemos un 12,70% de personas jóvenes, entre los 30 y los 45 años.

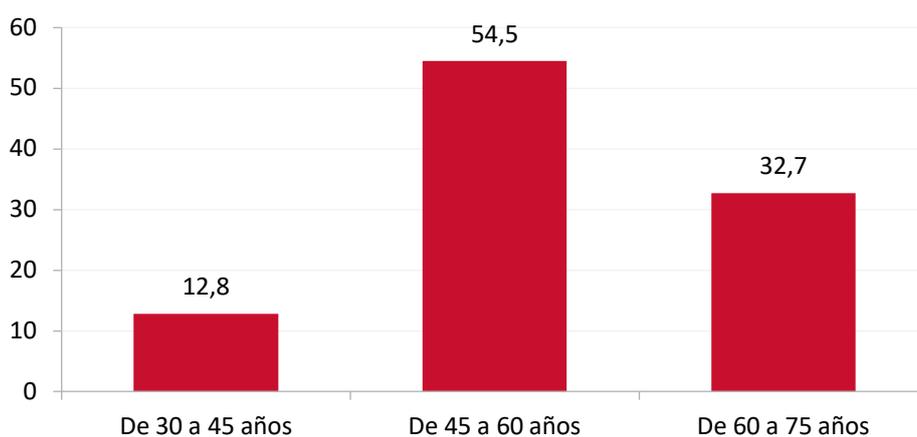


Gráfico 3: Edad del entrevistado

Los directivos/as con más empleados a cargo tienden a ser mayores (el 46% tiene más de sesenta años). En cambio, los que tienen menos empleados son más jóvenes (el 26% tienen menos de 45 años).

6.1.4. Número de personas que el/la directivo/a tiene a cargo

La muestra entrevistada para este estudio es también variada en lo que respecta al número de personas que los líderes dirigen.

Ordenamos las respuestas en cinco categorías. Así, un 25% de las personas encuestadas dirigen equipos de menos de 5 personas; un 23,7% tienen de 5 a 10 personas a cargo. Y el 51,3% restante, es decir más de la mitad de la muestra, se divide entre un 18,6% de directivos y directivas que tienen a su cargo de 10 a 25 personas, un 17,3% que comandan de 25 a 100 personas, otro 13% que lidera a un equipo de 100 a 200 personas y un 7,1% que dirige a más de 200 personas.

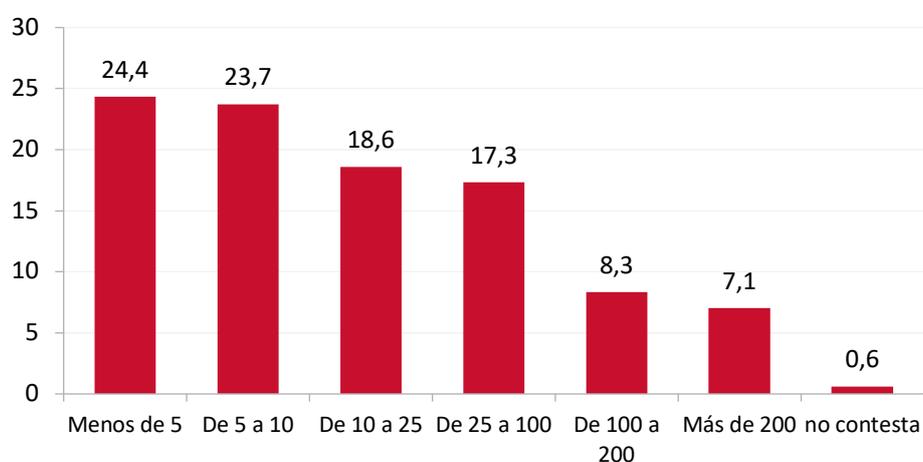


Gráfico 4: Número de personas a su cargo

Los directivos/as de las empresas privadas tienden a tener menos personas a cargo. El grupo más numeroso es el de menos de cinco.

6.1.5. Implantación territorial de la empresa

Más de la mitad de las personas directivas entrevistadas trabajan para empresas radicadas exclusivamente en Catalunya (59,9%) y un 40,1% tiene también implantación fuera de este territorio.

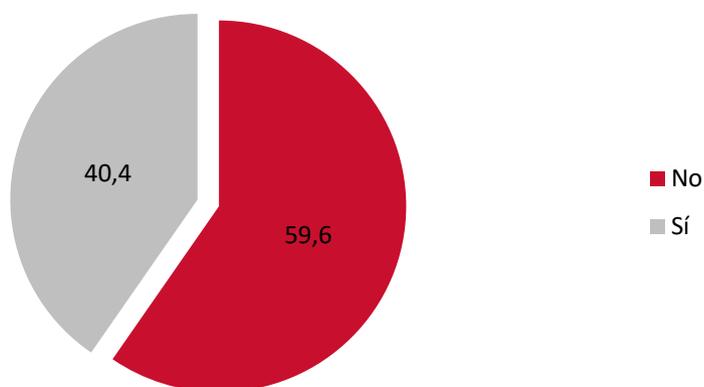


Gráfico 5: Implantación fuera de Catalunya de la empresa o entidad

6.1.6. Número de personas que trabajan en Catalunya en su empresa

La muestra de este estudio es también muy variada por lo que respecta al tamaño de sus empresas. Poco más de la mitad de las personas directivas trabajan en organizaciones que están formadas por menos de 100 personas. Un 19,1% de la muestra trabaja en compañías constituidas por entre 100 y 500 personas. Y un poco más de la cuarta parte ofrece sus responsabilidades de dirección a organizaciones de más de 500 personas.

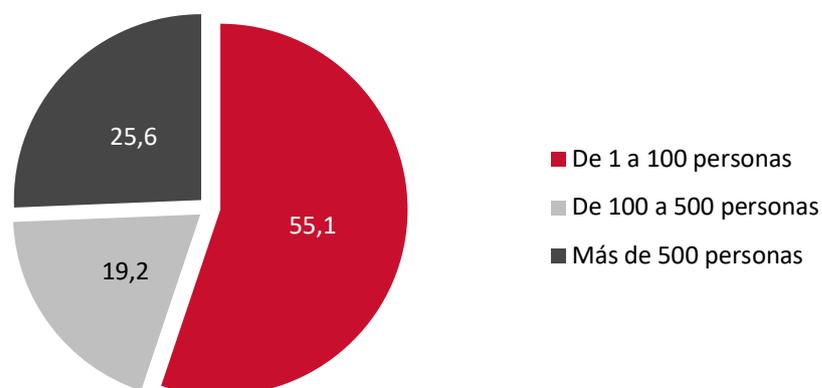


Gráfico 6: Número de personas que trabajan en la empresa o entidad en Cataluña

Observamos que existe una relación entre el número de personas que trabajan en la empresa en Cataluña y su naturaleza. La mayoría (74%) de las empresas privadas tienen menos de cien trabajadores. Mientras que la mayoría de las públicas (68%) tiene más de quinientos.

6.1.7. Sector al que pertenece la empresa u organización

Hasta a 49 sectores distintos pertenecen las empresas u organizaciones y los directivos de la muestra. Separadamente, ninguno de ellos llega al 15%. Nos referimos a sectores tales como telecomunicación y tecnología, información, comunicación, servicios sanitarios, sector inmobiliario, industria alimentaria y de bebidas, además de actividades jurídicas, arquitectura e ingeniería, automoción, actividades auxiliares de la empresa, artes gráficas, banca y seguros, educación, energía, comercio, industria farmacéutica, industria química, fabricación de electrodomésticos, fabricación de muebles y madera, industria del plástico, etc.

6.1.8. Empresa pública/ Empresa privada

Por último, en el capítulo de identificación de los líderes en relación con sus empresas, preguntamos acerca de su naturaleza pública o privada. Casi tres cuartas partes (73,2%) desempeñan la dirección de personas en empresas privadas, mientras que algo más de una cuarta parte (26,8%) hace lo propio en entidades públicas.

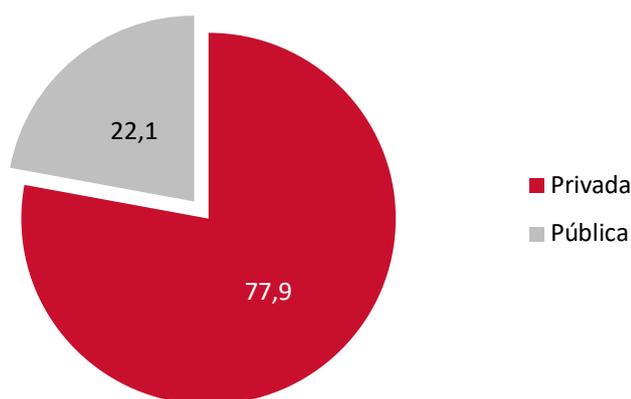


Gráfico 7: tipo de propiedad de la empresa: privada o pública

En resumen: **el perfil de las personas directivas** entrevistadas en el presente estudio responde a las características siguientes:

- El 54% son hombres y el 45% son mujeres (un 0,6% prefiere no contestar la pregunta)
- Más de la mitad tiene entre 45 y 60 años y un tercio más de esa edad.
- Casi la mitad tiene a un máximo de diez personas a su cargo. El 15% tiene a más de cien.
- Casi seis de cada diez de las empresas tienen implantación fuera de Cataluña.
- La mayoría de las empresas no pasan de los cien empleados. No se observan diferencias significativas por lo que respecta al número de trabajadores y trabajadoras entre las empresas que tienen implantación fuera de Catalunya y las que no.
- Comunicación, sanidad y educación son los sectores más representados en la muestra.
- La mayoría de las empresas son privadas.

Este ámbito reúne las preguntas 1, 2,3,4,5,6,7,8 y 35 del formulario de entrevista.

6.2. El papel del líder

6.2.1. Objetivos y atributos del liderazgo

En este apartado del estudio, analizamos los objetivos que debe perseguir un/a buen/ líder. Y les ofrecemos que valoren tres opciones: conseguir unos resultados excelentes, ser eficaces en la organización y en la operativa de trabajo y tener un equipo cohesionado y comprometido. Cuantifican las posibilidades que les ofrecemos en una escala de 1 a un 5, siendo 1 la nota mínima y 5, la máxima.

De promedio, en primer lugar, los entrevistados sitúan con una nota de 4,8 tener un equipo comprometido y cohesionado. A continuación, valoran también con una nota muy alta (4,4) ser eficaz en la organización y en la operativa. Y, por último, puntúan con un 4 conseguir unos resultados excelentes.



Gráfico 8: Objetivos que debe perseguir un/a buen/a líder

También preguntamos a nuestros entrevistados su opinión acerca de qué depende la capacidad de liderazgo valorando varias propuestas entre un 1 y un 5.

Por este orden y de mayor a menor, valoran los atributos con la siguiente nota: con un 4,4 las habilidades y competencias interpersonales. Con un 4,3 la capacidad y el control emocional. La experiencia puntúa un 3,9 y, por último, la formación técnica, un 2,7.

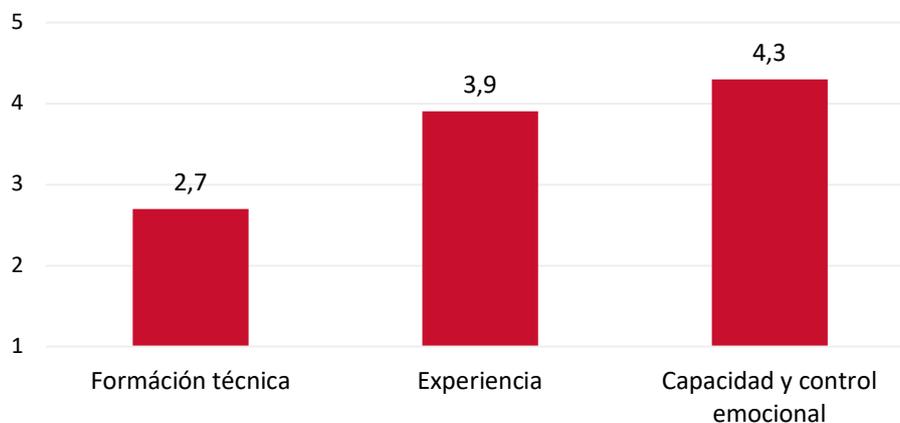


Gráfico 9: Atributos del liderazgo (escala de 1 a 5)

6.2.2. Cambios en el liderazgo

En primer lugar, buscamos conocer la opinión de los directivos y directivas acerca de si su equipo necesita que actúe y lidere de manera distinta y más activa que antes de

la crisis sanitaria; es decir, antes de marzo de 2020. Obtenemos una respuesta afirmativa por un altísimo porcentaje. Un 90,4% responde afirmativamente, mientras que un 9,6% cree que los equipos no necesitan cambios en la dirección en estos tiempos de crisis.

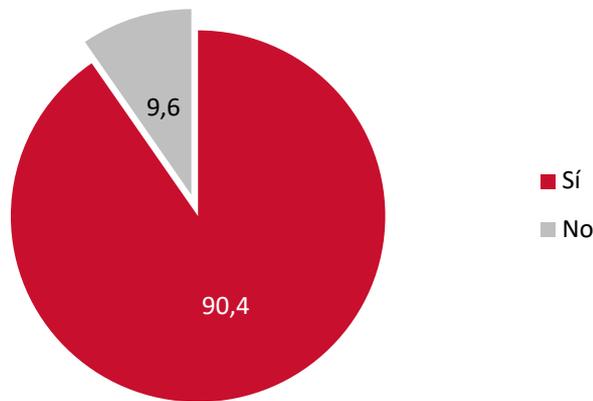


Gráfico 10: Necesidad de liderar de manera distinta

En síntesis, **el rol del líder** a raíz de la pandemia es valorado en los términos siguientes:

- “Tener un equipo cohesionado y comprometido” es el elemento más señalado cuando se pregunta qué debe perseguir un buen líder. También se considera que debe “ser eficaz en la organización y en la operativa de trabajo”. Menos importante se considera que obtenga “unos resultados excelentes”.
- La mayoría cree que la capacidad de liderazgo depende de las habilidades y competencias interpersonales y del control emocional. La experiencia y la formación técnica se consideran secundarias.
- En tiempos de pandemia, se necesitan líderes que actúen de manera distinta y más activa.

Este apartado agrupa las respuestas números 8, 9 y 31 de la entrevista.

6.3. Efectos de la pandemia sobre el liderazgo

6.3.1 Características del liderazgo durante la crisis. Presente y visión de futuro.

También nos ha parecido relevante conocer la valoración de otros efectos que la pandemia ha generado y que se concretan en las acciones de las personas líderes.

En concreto, preguntamos a los directivos y directivas acerca de lo que creen que ahora es necesario que hagan en la empresa, ofreciéndoles un abanico de posibilidades para que las cuantifiquen en una escala del 1 al 5, siendo 1 el valor de mayor desacuerdo, y 5, el máximo acuerdo. Destacan de entre los resultados las acciones relativas a los equipos. En primer lugar, confiar en ellos obtiene una calificación de un 4,5. Fomentar el trabajo colaborativo y mantener un estado emocional positivo ocuparían las posiciones segunda y tercera con un 4,3 y un 4,2 respectivamente. Veámoslo en el gráfico siguiente.

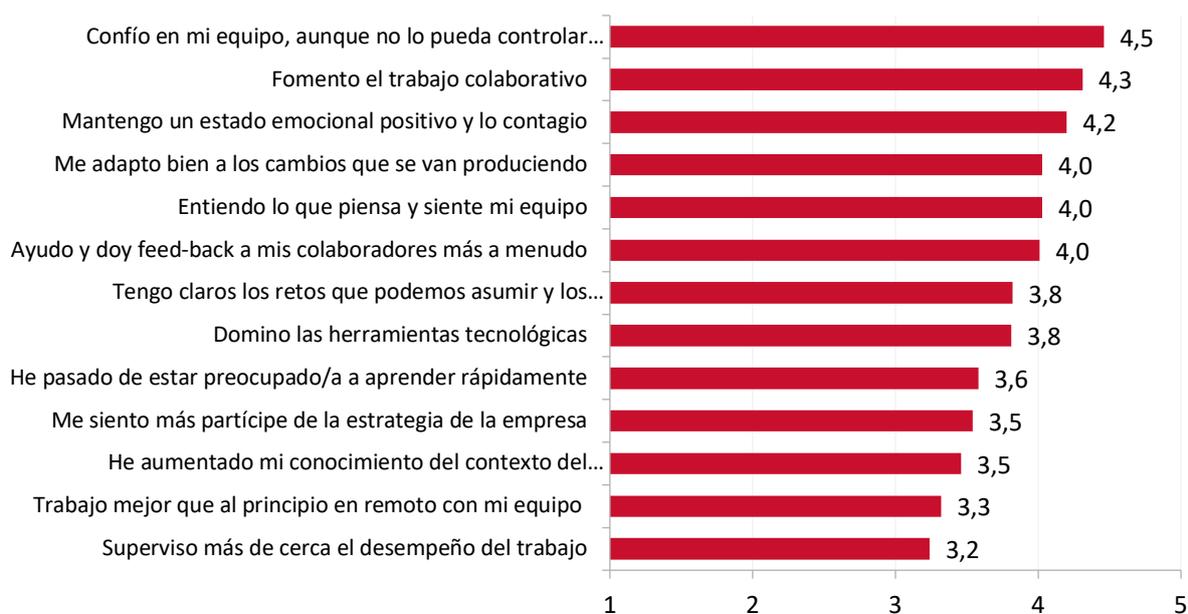


Gráfico 11: Características del liderazgo en época de Covid-19 (media aritmética, escala de 1 a 5)

6.3.2. Expectativas en el liderazgo

Así mismo, interesa conocer las expectativas que, según nuestros encuestados creen que se espera de ellos y ellas. Les pedimos que reflexionen íntimamente acerca de lo que deben hacer y cómo actuar a partir de ahora. Nuevamente, les ofrecemos varias posibilidades para que las cuantifiquen del 1 al 5.

Que tengan una mejor comunicación interpersonal es la competencia mejor valorada por los líderes (4,31). Disponer de una inteligencia emocional se trata de un concepto global que agrupa a muchas competencias y habilidades interpersonales (*soft skills*) y le sigue a muy poca distancia (4,30). A continuación, encontramos distintas acciones que suponen en todos los casos brindar apoyo al equipo. Veámoslo en el gráfico siguiente.



Gráfico 12: Expectativa de acciones de liderazgo (media aritmética, escala de 1 a 5)

6.3.3. Acciones en relación con el equipo

También preguntamos sobre cómo se relacionan los líderes de la muestra con su equipo actualmente. Les proponemos también que valoren algunas acciones y actitudes en relación al equipo Y del 1 al 5, observamos que conseguir una mayor cohesión con los equipos, apoyarlos, crear una visión común y coherente, concretarles bien los objetivos y comunicarse individualmente estableciendo vínculos con ellos ocupan los primeros lugares.

Veámoslo a continuación en el gráfico siguiente:



Gráfico 13: Expectativa de acciones de liderazgo (media aritmética, escala de 1 a 5)

6.3.4. Estado emocional de los directivos

Proponemos a nuestros entrevistados y entrevistadas que reflexionen sobre cómo se sienten después de estos meses de pandemia. Nuevamente les pedimos que cuantifiquen las propuestas del 1 al 5 según el nivel de acuerdo, siendo 1 el menor, y 5, el mayor. Obtenemos las valoraciones más altas frente a la opinión que, personalmente, los directivos y directivas creen que se adaptan bien a los cambios necesarios (4,1). Sienten que están ante un reto importante ocupa la segunda posición (3,9) y dicen aprender mucho (3,9) en la tercera. Veamos la valoración de sus sentimientos a continuación.



Gráfico 14: Sentimientos experimentados a raíz de la Covid-19 (media aritmética, escala de 1 a 5)

6.3.5. Mejor desempeño del liderazgo en función del género y de la edad

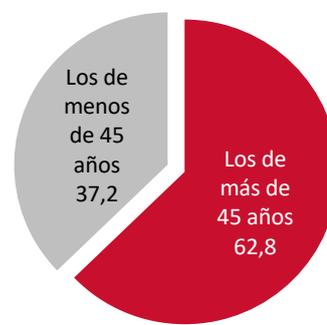
Preguntamos seguidamente a nuestra muestra, en función de la propia experiencia y en términos generales, quiénes lideran mejor por lo que se refiere al género (hombres o mujeres) o a la edad (jóvenes o adultos). La gran mayoría (78%) cree que en tiempos de pandemia lideran mejor las mujeres que los hombres y las personas adultas de más de 45 años (62,8%) frente a las jóvenes (37,2%).

Los hombres y las mujeres creen que el liderazgo femenino es mejor en tiempo de pandemia. Posición unánime entre las mujeres y preferente entre los hombres.

Quién lidera mejor en tiempos de pandemia de Covid-19



Quién lidera mejor en tiempos de pandemia de Covid-19



Gráficos 15 y 16: Quién lidera mejor en tiempos de pandemia de Covid-19

En resumen, agrupados **los efectos de la pandemia** sobre el liderazgo, se observa que:

- Casi la totalidad de los entrevistados/as considera que a raíz de la epidemia es necesario que piense, actúe y lidere de una manera distinta y más activa.
- La pandemia ha mejorado la confianza del líder en el equipo, a pesar de que no se le pueda controlar presencialmente, y ha hecho que se fomente el trabajo colaborativo. También se señala que se mantiene un estado emocional positivo que se contagia al equipo.
- La epidemia no parece haber aumentado la supervisión del desempeño del trabajo.
- Se cree que se espera del líder de la empresa mejorar la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional, que genere mayor confianza y más motivación, que sea más creativo y que se le perciba en líneas generales como un buen líder.
- De las acciones que se realizan en la actualidad, destacan el apoyo al equipo, el crear una visión común y coherente, concretar los objetivos y realizar llamadas o vídeollamadas más a menudo en substitución de enviar correos electrónicos.
- De los sentimientos generados por la epidemia, destaca la capacidad de adaptarse a los cambios. Encontramos en el otro extremo el poco miedo a perder el trabajo o a enfermarse.
- El 78% cree que en tiempos de pandemia lideran mejor las mujeres que los hombres, y las personas adultas mejor que las jóvenes (P30).
- **La preferencia por el liderazgo femenino es mayoritaria entre los hombres (y unánime entre las mujeres).**

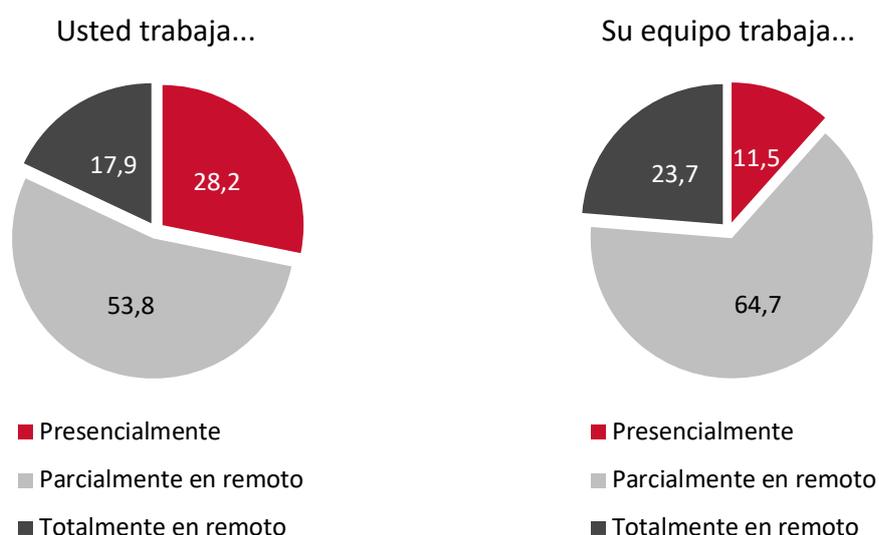
Este apartado agrupa las respuestas números 8,10, 11, 12, 13, 29 y 30 del protocolo de entrevista.

6.4. Teletrabajo

6.4.1. Incidencia del teletrabajo en la empresa

En primer lugar, interesa conocer el nivel de empresas en las que directivos y empleados están trabajando en remoto actualmente.

Vemos que el teletrabajo tiene una presencia muy significativa en las empresas de nuestros directivos y directivas. Más de mitad dice trabajar en remoto parcialmente. Los directivos tienden a trabajar más presencialmente que sus equipos. Un 18% asegura trabajar presencialmente con el equipo parcialmente en remoto, y un 8% trabaja parcialmente en remoto con el equipo totalmente en remoto.



Gráficos 17 y 18: Incidencia del trabajo en remoto entre los/as directivos/as y su equipo

Los directivos/as de empresas públicas tienden a trabajar más en remoto que los de las privadas, que tienden a contestar que trabajan “parcialmente” en remoto.

6.4.2. Teletrabajo y productividad

Preguntada nuestra muestra sobre cómo el teletrabajo puede afectar a la productividad, los resultados arrojan que nuestros directivos y directivas piensan en su gran mayoría (43,6%) que trabajar en remoto no afecta a la productividad en general, aunque aquellos que creen que incluso puede aumentar (27,6%) superan a los que piensan que esta modalidad de trabajo disminuye la productividad (26,3%). Finalmente, un residual 2,6% afirma no haberlo comprobado.

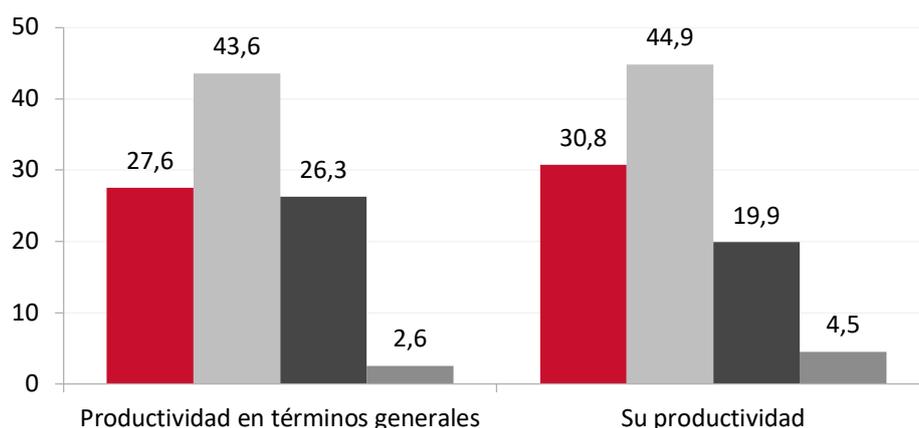


Gráfico 19: Repercusión del teletrabajo sobre la productividad

Por otra parte, observamos también que los directivos de las empresas públicas y los que tienen menos empleados a su cargo tienden a considerar más que su productividad aumenta cuando trabajan en remoto. Entre las personas directivas de las empresas privadas y los que tienen más empleados a cargo, la mayoría considera que el trabajo remoto no tiene efecto sobre la productividad.

6.4.3. Teletrabajo, acuerdo de los trabajadores y resultados

Solicitamos a nuestros directivos y directivas si creen que es esencial que los trabajadores estén de acuerdo en trabajar en remoto para obtener buenos resultados. La respuesta mayoritaria es afirmativa en un 92,9%

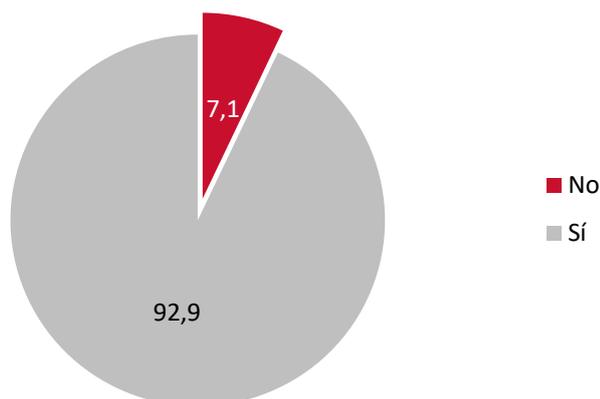


Gráfico 20: Necesidad de acuerdo de los/as trabajadores/as para que el teletrabajo dé mejores resultados

6.4.4. Teletrabajo, ventajas e inconvenientes

Cuando a los directivos y directivas les proponemos escoger entre dos posibilidades, si el teletrabajo comporta más ventajas que inconvenientes o justo lo contrario, vemos que la muestra se divide. Más de la mitad (51,3%) considera que los inconvenientes que genera esta modalidad son mayores que las ventajas. Y el resto (48,7%) aprecia más las ventajas que las dificultades.

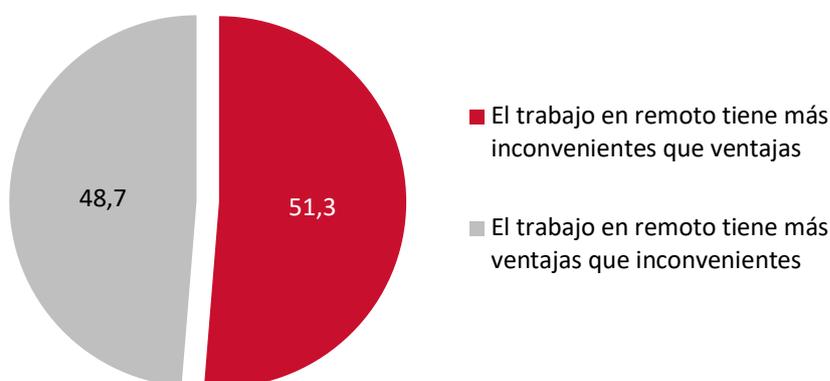


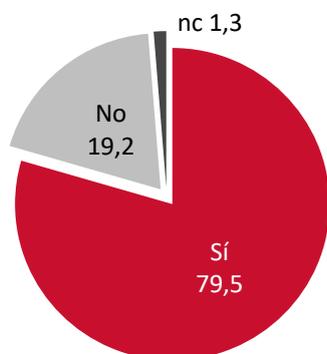
Gráfico 21: Percepción de ventajas o inconvenientes del teletrabajo

6.4.5. Teletrabajo y mayores competencias

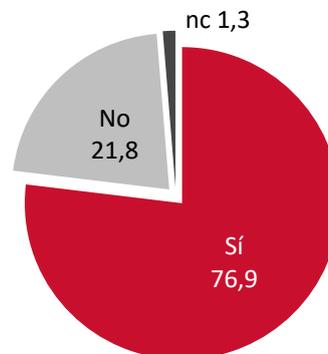
Relacionamos a continuación las habilidades y competencias con el trabajo en remoto. Una gran mayoría de la muestra (79,5%) cree que es adecuado disponer de mayores competencias y habilidades para liderar en remoto en relación a hacerlo presencialmente (79,5), aunque esa opinión es ligeramente inferior (76,9%) cuando

preguntamos a los directivos acerca de la necesidad de que los trabajadores dispongan de mayor número de ellas.

Por parte de los/as directivos/as



Por parte de los/as trabajadores/as



Gráficos 22 y 23: Necesidad de disponer de mayores competencias y habilidades para desarrollar teletrabajo

En síntesis, sobre el teletrabajo, se observa que:

- Más de la mitad de los directivos y directivas dice trabajar parcialmente en remoto. Destaca que los equipos trabajan más en remoto que los directivos, que tienden a trabajar más presencialmente. Un 18% dice trabajar presencialmente con el equipo parcialmente en remoto, y un 8% trabaja parcialmente en remoto con el equipo totalmente en remoto.
- La mayoría considera que el trabajo en remoto no afecta a la productividad en general, aunque hay más que creen que aumenta la suya. Un caso típico de autoimagen positiva.
- Casi todos consideran que es necesario el acuerdo del trabajador para el teletrabajo.
- A pesar de ello, más de la mitad considera que el trabajo en remoto tiene más inconveniencias que ventajas.
- Y, por último, una gran mayoría considera que es adecuado disponer de mayores competencias y habilidades para trabajar en remoto. Se considera que esta necesidad es mayor cuando se trata de directivos.

Este ámbito agrupa las respuestas números 14, 15, 16, 17 y 20.

6.5. La formación

6.5.1. La formación en la Universidad

A continuación, preguntamos a los directivos y directivas si creen que la universidad debe ser capaz de desarrollar formaciones específicas para enseñar a liderar equipos en situaciones graves de crisis, como la actual provocada por el coronavirus Covid-19. Una gran mayoría responde afirmativamente (84,0%).

Avanzando en la misma idea, cuando requerimos si saben si la universidad actualmente ofrece este tipo de formación, el porcentaje superior (47,4%) es de desconocimiento. Otro 44,2% afirma que no, que en la universidad no se enseñan habilidades y competencias directivas para liderar situaciones de crisis. Por último, solo un 7,1% responde conocer que este tipo de formación es ofrecida en la universidad.

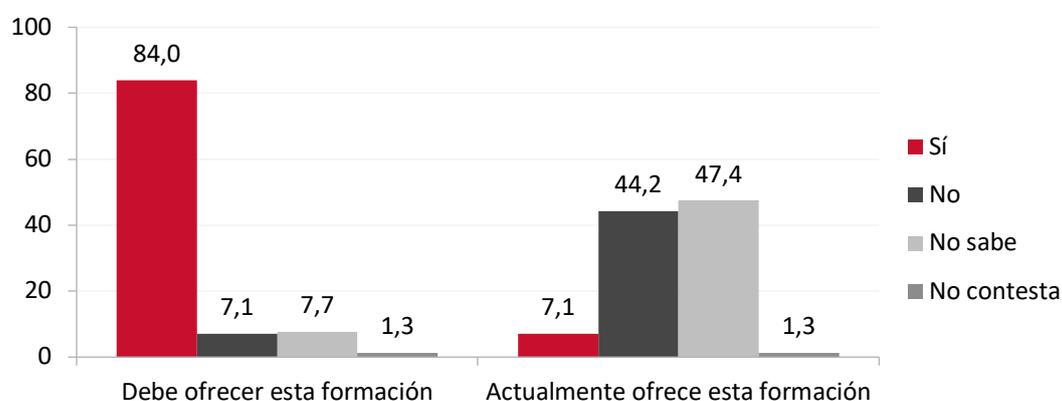


Gráfico 26: Oferta de formación para enseñar a liderar en tiempos de crisis por parte de la Universidad

6.5.2. Administraciones promotoras de la formación

Los directivos y directivas de la muestra creen en un alto porcentaje (86,5%) que la Generalitat debería promover la formación de líderes para afrontar situaciones de crisis, como la actual de la Covid-19. A continuación, sitúan a las instituciones de la Unión Europea con un 82,1% y al gobierno español (80,1%). Lejos de esta valoración, aparecen ayuntamientos 68,6% y diputaciones provinciales (60,3%).

6.5.3. La empresa como organizadora de competencias de liderazgo

Nos adentramos seguidamente en la opinión manifestada por los directivos y las directivas sobre la conveniencia que las compañías promuevan determinadas competencias de liderazgo.

En concreto, la muestra valora de manera muy positiva que las empresas promuevan formación sobre habilidades y competencias interpersonales en general (89,1) y comunicación en concreto, tanto en remoto como en presencial (87,8%). Respecto a la conveniencia que la organización organice o promueva habilidades para liderar en remoto, si bien obtiene también una respuesta afirmativa (66,0), el grado de acuerdo es ligeramente inferior al obtenido en las otras propuestas formuladas.

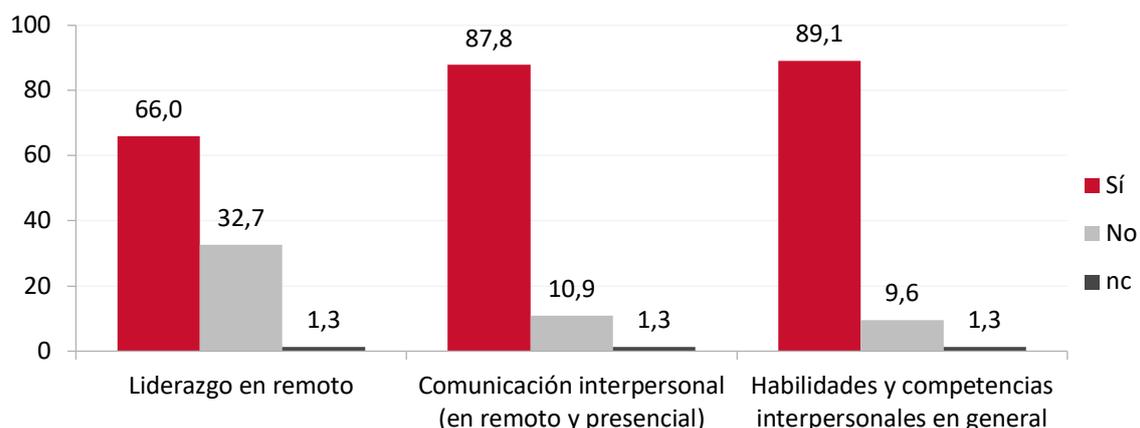


Gráfico 27: Conveniencia de que su empresa ofrezca formación

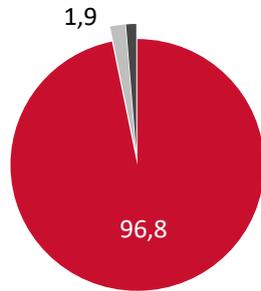
Los directivos/as de las empresas públicas y los que tienen más trabajadores a cargo son los que creen más conveniente que su empresa promueva la formación en liderazgo en remoto.

6.5.4. Evaluación de competencias interpersonales

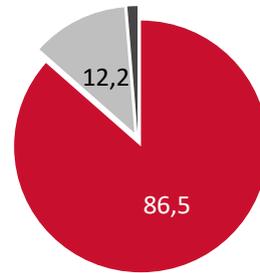
Preguntamos seguidamente a los directivos y directivas su opinión sobre la necesidad de poder evaluar las habilidades y competencias interpersonales (*soft skills*) en el proceso de selección de personal. La gran mayoría responde afirmativamente, si bien les parece más importante que este tipo de evaluación se haga cuando se trata de reclutar a una persona para un cargo directivo (96,8%), que para otro lugar de responsabilidad menor (86,5%).

A pesar de la necesidad de poder evaluar las habilidades y competencias interpersonales en la selección de personal, los directivos y directivas afirman mayoritariamente que no se dispone de las herramientas específicas para ello y se usa la intuición y la propia experiencia.

Para ocupar un cargo directivo



En todas las posiciones



■ Sí, es necesario ■ No es necesario ■ nc

■ Sí, es necesario ■ No es necesario ■ nc

Gráficos 28 y 29: Necesidad de evaluar las habilidades y competencias interpersonales en selección de personal

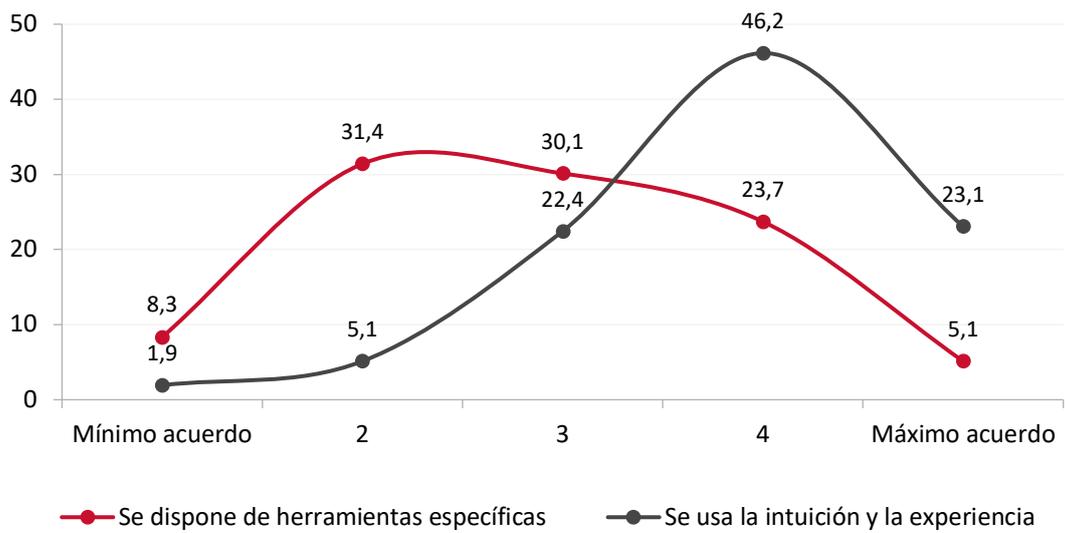


Gráfico 30: Disponibilidad de herramientas para evaluar las habilidades y competencias interpersonales (grado de acuerdo, escala de 1 a 5)

En resumen, sobre **la formación**, observamos que:

- Hay una gran mayoría que considera que la universidad debería enseñar a liderar equipos en situaciones de crisis, pero no se cree que en esta institución se esté ofreciendo una formación de este tipo.
- Se cree que el *govern* de la Generalitat, la Unión Europea y el gobierno central deberían promover ese tipo de formación. Menos menciones reciben los ayuntamientos y las diputaciones.
- Existe una gran demanda para formación en la empresa en “habilidades y competencias interpersonales” y en “comunicación interpersonal”; no tanta para “liderazgo en remoto”.
- Se considera necesario valorar las competencias interpersonales para seleccionar el personal de la empresa, más en el caso de los directivos.
- A pesar de ello, no se cree que se disponga de las herramientas para hacerlo, y se considera que se usa la experiencia y la intuición.

El anterior apartado agrupa las respuestas números 18, 19, 21, 22 y 23

6.6. Situación personal

6.6.1. Hábitos

Valoramos seguidamente la percepción de la propia situación personal de los directivos y directivas que conforman la muestra.

Analizamos si se cuidan (70,5% de respuestas afirmativas), si realizan una actividad física periódicamente (61,5% responden que sí), si intentan encontrar momentos gratificantes cada día (73,1% lo hacen) y si descansan los fines de semana (64,7% lo afirman), realizan otras tareas gratificantes además de trabajar en un 68,6% y llevan una dieta equilibrada en su mayoría (76,3%)

Especial atención comporta que casi la mitad de los entrevistados admita que no duerme bien o no suficientemente cada día siete u ocho horas (48,8%) y casi la mitad admite (46,1%) no desconectar digitalmente en horarios fuera de los del trabajo.

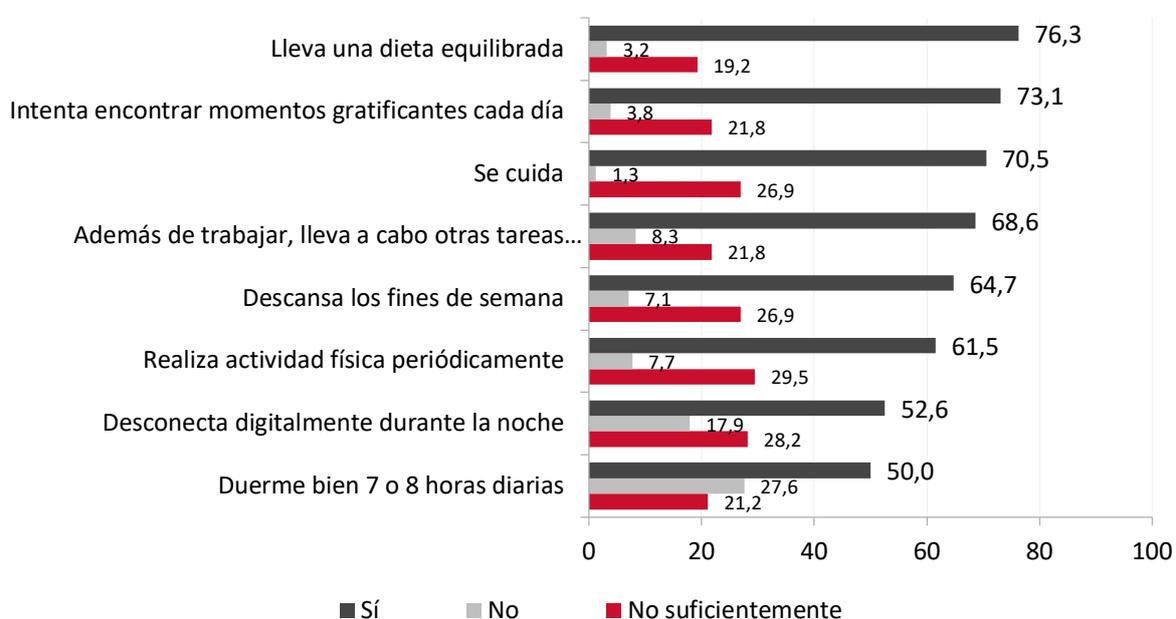


Gráfico 31: Realización de hábitos saludables por parte del entrevistado/a

6.6.2. Gestión del cambio

Analizaremos seguidamente la dificultad de gestionar los cambios por parte de los directivos y directivas de la muestra. La gran mayoría de nuestros encuestados (75,6%) responden que no les cuesta o no mucho cambiar de formas o de organización en el trabajo frente a casi una cuarta parte (23,1% que admite que le cuesta, pero lo hace).

Cuando preguntamos a los directivos acerca de las resistencias que su equipo tiene frente al cambio, también en su mayoría lo consideran adaptable.

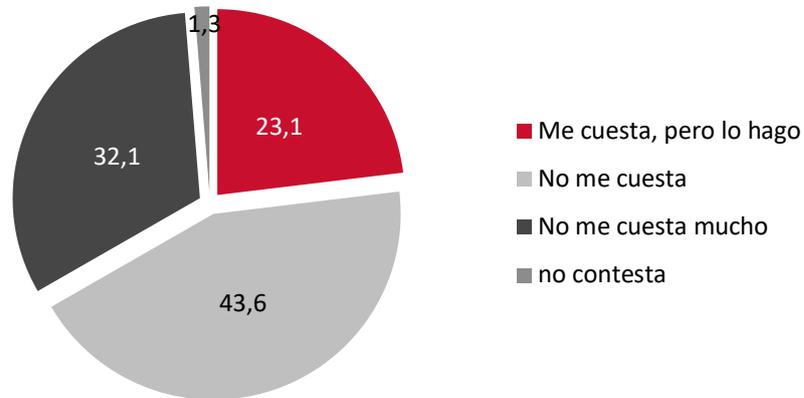


Gráfico 32: Actitud del entrevistado/a ante el cambio en las formas y organización del trabajo

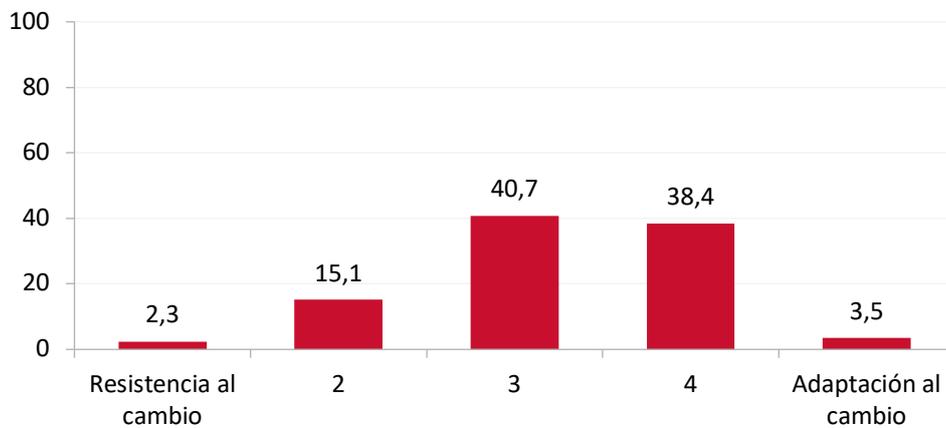


Gráfico 33: Percepción de la capacidad de adaptación a los cambios por parte de su equipo

6.6.3. Sensibilidad ante el equipo y actitud vital

Los directivos y directivas afirman en su gran mayoría interesarse por la situación personal y familiar de las familias de los miembros de su equipo (95,4%) y se consideran personas optimistas.

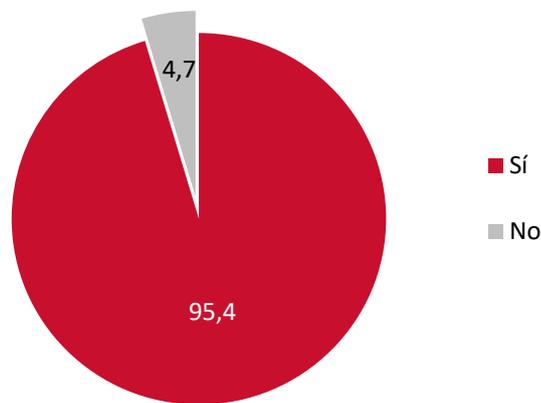


Gráfico 34: Muestra interés por la situación personal y familiar de los miembros de su equipo

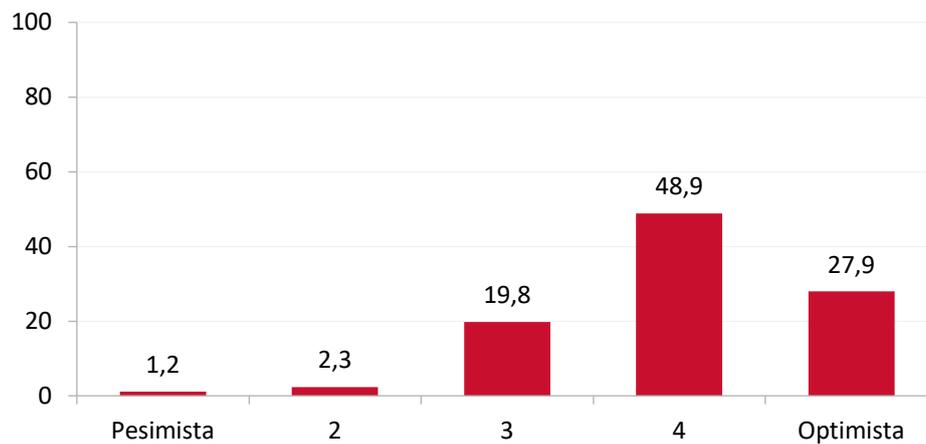


Gráfico 35: Auto-posicionamiento en la escala de optimismo, de 1 a 5

6.6.4. Expectativas de futuro

Nos interesamos acerca de las expectativas que para el año 2021 tienen depositadas los directivos y directivas de la muestra.

Dos de cada tres (67,5%) confían en que la situación sanitaria mejorará. Por lo que respecta a la económica, la percepción se reparte entre los que creen que empeorará (41,9%), los que piensan que mejorará (45,4%), los que dicen que se quedará igual (9,3%) y entre el 3,5% del total, que admite que ya no sabe qué pensar.

Y en lo referente a la restricción de libertades, las posiciones también están muy repartidas. Una cuarta parte del total (25,6%) cree que empeorará. Dicen que mejorará una tercera parte (33,7%), que no va a mejorar ni a empeorar casi otra tercera parte (32,6%) y un 8,1% no sabe qué pensar.

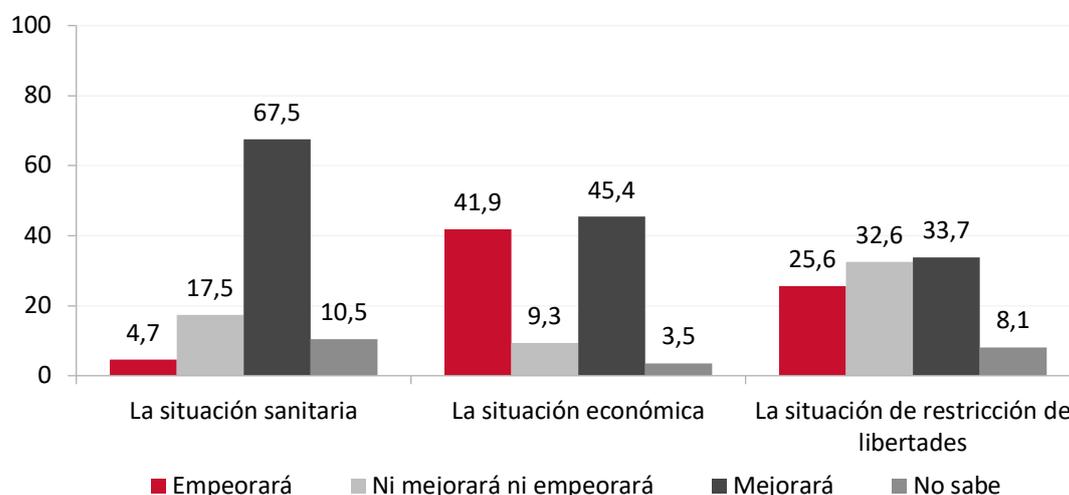


Gráfico 36: Expectativas de la situación sanitaria, económica y de restricción de libertades para 2021

6.6.5. Compartir preocupaciones

La mayoría de los directivos y directivas comparte sus preocupaciones de trabajo con la pareja (45,4%), muy por encima de con los compañeros o compañeras de trabajo (26,8%), con las amistades (11,6%) y con la familia en general (10,5%). Hay un 5,8% de encuestados que afirma no compartir con nadie aquello que profesionalmente le preocupa.

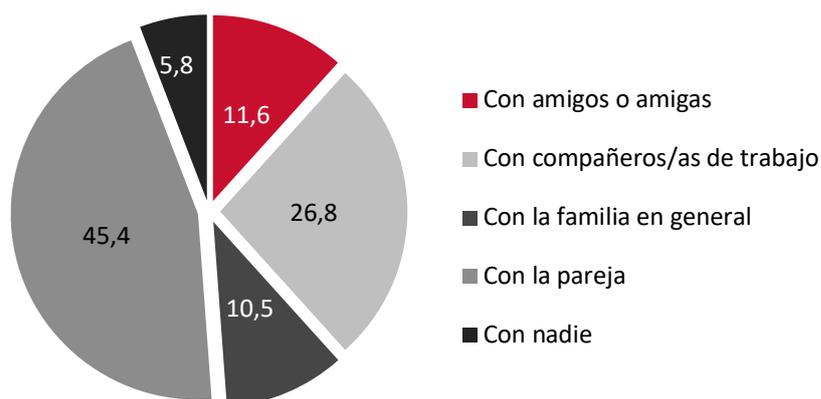


Gráfico 37: Con quién comparte las preocupaciones del trabajo

En síntesis, **la situación personal** de nuestros entrevistados es la siguiente:

- La mayoría declara llevar una dieta sana o intentar encontrar momentos gratificantes cada día. Son menos los que dicen dormir bien 7 u 8 horas o desconectar digitalmente el fin de semana.
- La mayoría se considera adaptable a los cambios y también lo considera así de su equipo.
- Casi la totalidad declara interesarse por la situación personal de los miembros de su equipo.
- La gran mayoría se siente optimista.
- Se observa una confianza significativa en la mejora de la situación sanitaria, pero no así en la restricción de libertades o en la situación económica.
- La mayoría comparte las preocupaciones del trabajo con la pareja, por delante de los propios compañeros de trabajo.

El anterior ámbito agrupa las respuestas números 24, 25, 27, 28, 32 y 33²⁰.

²⁰ Nota: A partir de la pregunta 26, a causa de un error técnico en el programa informático, no se han podido registrar y computar las respuestas de setenta entrevistados, lo cual representa el 44,9% del total. Se han calculado los porcentajes de respuesta para las preguntas subsiguientes obviando este grupo y sobre la base de las 86 respuestas expresadas.

6.7. Diferencias entre mujeres y hombres

Hemos querido analizar los resultados más significativos en las respuestas en función del género de nuestras personas líderes. Y detectamos los siguientes puntos:

- Las mujeres entrevistadas son más jóvenes que los hombres y trabajan en empresas con implantación fuera de Cataluña y con un mayor volumen de trabajadores.
- No se aprecian diferencias significativas entre hombres y mujeres por lo que respecta al papel que se le supone a una persona líder.
- Tampoco se observan diferencias en relación a los cambios producidos por la pandemia. El único elemento 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.

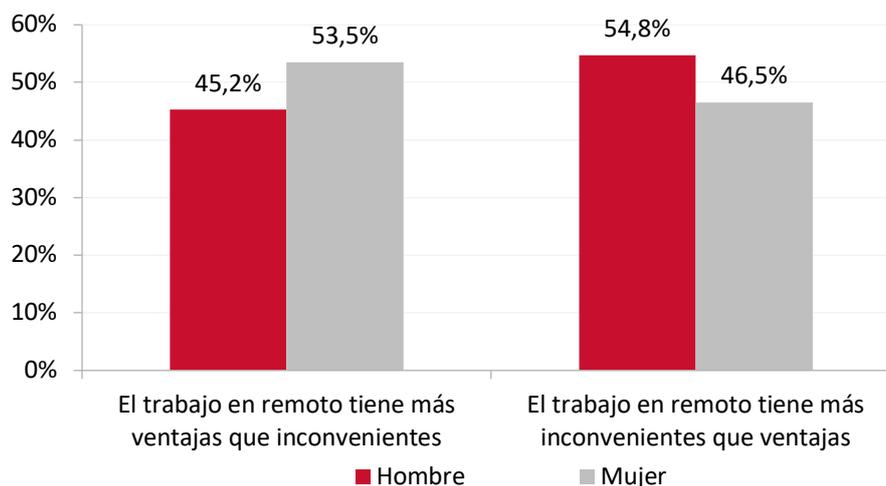


Gráfico 38: Ventajas e inconvenientes del trabajo en remoto, según sexo

- 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.

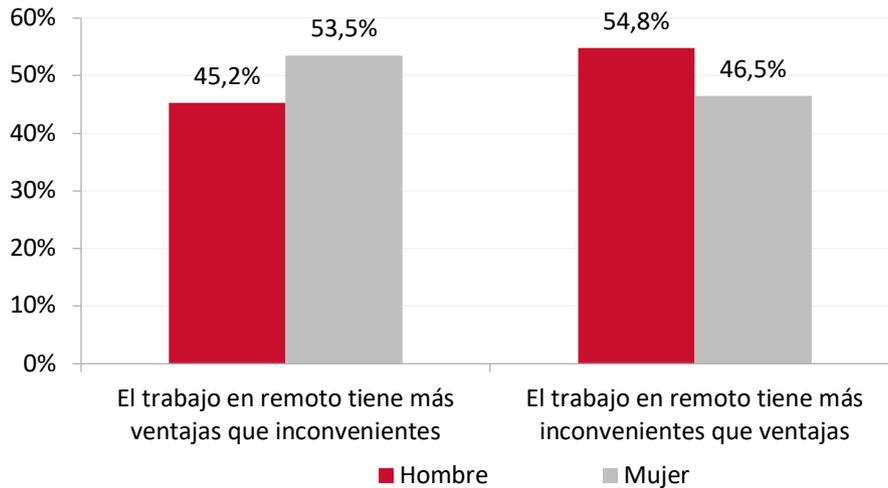


Gráfico 39: Acuerdo con las acciones que realiza, según sexo. Media aritmética de la escala 1 a 5

- 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.

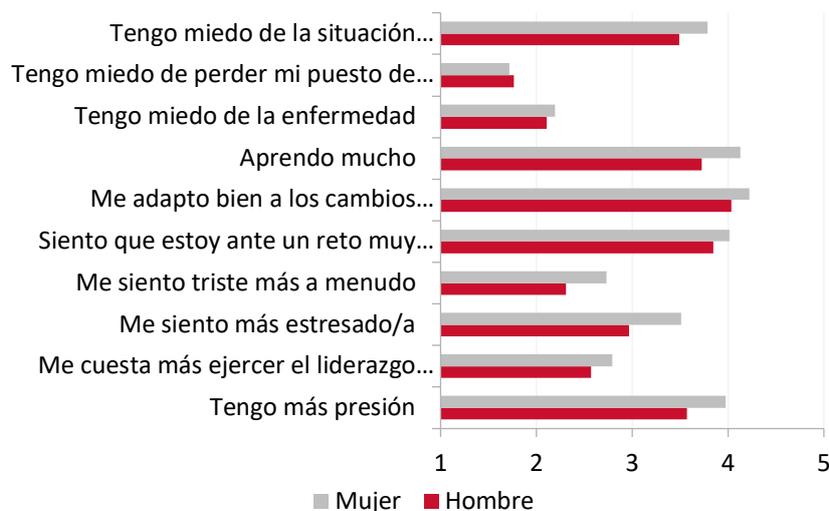
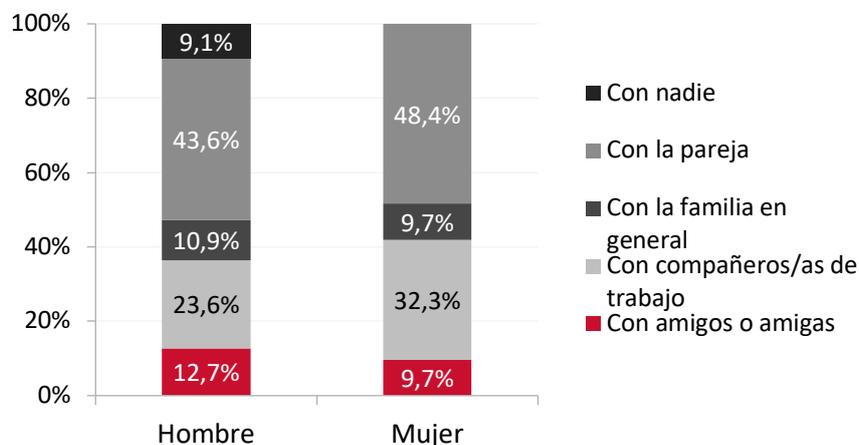


Gráfico 40: Sentimientos que les produce la pandemia, según sexo. Media aritmética

- 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.
- Los hombres declaran que se cuidan más que las mujeres, aunque ellas dicen dormir más y llevar una dieta más equilibrada.
- 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.



7.- Conclusiones generales

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

- 1) Los directivos y directivas creen que deben pensar, actuar i liderar de manera distinta y más activa para afrontar la crisis de la pandemia. 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.
- 2) Los liderazgos de las mujeres resultan más eficientes para afrontar la crisis de la Covid-19, tanto en opinión de hombres como de mujeres.

Encontramos otras conclusiones más pormenorizadas.

- 3) La capacidad de liderazgo depende esencialmente de las habilidades y competencias interpersonales; en esencia, de la comunicación, así como de la inteligencia y el control emocional.
- 4) Generar confianza, motivar y tener creatividad deben formar parte de las características esenciales de las mejores personas líderes.
- 5) En época de crisis, se debe estar más conectado emocional y técnicamente con el equipo, así como gestionar los cambios que la pandemia, aunque cueste.
- 6) 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.
- 7) Todos, directivos y directivas, creen que el teletrabajo requiere del acuerdo de los trabajadores y de mayores competencias de sus líderes.
- 8) La universidad debería enseñar a liderar equipos en situaciones de crisis, pero no se cree que esta institución disponga de esta oferta educativa. Así mismo, existe una gran demanda para recibir formación en comunicación interpersonal y en habilidades y competencias interpersonales en general.
- 9) Opinan directivos y directivas que el *govern* de la Generalitat, la Unión Europea y el gobierno central deberían promover ese tipo de formación, así como las propias empresas.

- 10) Aunque se ve necesario evaluar el nivel de competencias y habilidades interpersonales en la selección de directivos y directivas, no se dispone de herramientas adecuadas para ello.
- 11) En una medida importante, los directivos aceptan que no duermen bien y no desconectan digitalmente.
- 12) Se interesan por la situación familiar de sus equipos. En especial son las directivas quienes actúan con más interés social.
- 13) Las mujeres expresan en mayor medida sus sentimientos de estrés, tristeza o preocupación ante la pandemia.
- 14) Ellos y ellas comparten mayoritariamente las preocupaciones del trabajo con la pareja y...
- 15) Son optimistas ante la situación sanitaria, pero mucho menos frente a la económica y ante la restricción de libertades.

8.- Discusión y límites

Este estudio es cualitativo. Por consiguiente, la gran variedad de las personas integrantes de la muestra, por lo que respecta tanto a sus características personales como a las de las empresas (por sector o tamaño), aporta conocimiento a los ámbitos valorados y dibuja tendencias, pero no contiene significación estadística.

Por otra parte, la temporalidad, es decir, el hecho de administrar la entrevista durante el mes de noviembre de 2020, en medio de la segunda oleada de la pandemia, cuando se vivían grandes restricciones sociales, nos ofrece una fotografía instantánea de la percepción de la realidad en uno de los momentos más críticos, cuando la fatiga emocional había hecho mella en el conjunto de la población. Creemos que ello puede dotar de mayor autenticidad a las respuestas, si bien no puede augurarse que la opinión detectada se mantenga en el futuro. La segunda oleada, lejos de terminarse antes de la Navidad, como se había previsto inicialmente repuntó nuevamente en diciembre. Se esperaba una tercera oleada en enero de 2021.

Finalmente, cabe señalar que los resultados este estudio parten de la percepción de las personas encuestadas; con el valor añadido que la opinión comporta y también con las limitaciones que la subjetividad confiere.

9.- Recomendaciones y sugerencias

Creemos que:

- 1) Desde la universidad, debe impulsarse la formación y el desarrollo en habilidades interpersonales y, especialmente, en comunicación, a personas líderes en sus empresas u organizaciones. Ésta es una necesidad que las personas directivas manifiestan a lo largo de la investigación de manera diáfana.
- 2) Así mismo, es adecuado ofertar desde la universidad una formación específica para liderar en tiempos de crisis y divulgarla entre las empresas y entidades empresariales. Creen las personas entrevistadas que mayoritariamente afrontan este tipo de situaciones desde su experiencia e intuición, pero que les falta una formación que a todas luces es indispensable.
- 3) Falta también formación por lo que a dirigir equipos en remoto se refiere. Formación también para que los directivos puedan reorganizar todo el trabajo que tienen encomendado atendiendo a las características que el teletrabajo les comporta a ellos y ellas mismas y a sus equipos.
- 4) Las instituciones gubernamentales, así como las propias empresas y organizaciones empresariales, debieran promover e impulsar la formación en habilidades interpersonales (en especial la comunicación y la inteligencia emocional), tal como nos piden las personas encuestadas.

- 5) También del análisis de resultados se concluye que, debiera ahondarse en el estudio y el análisis de los cambios de todo tipo que el teletrabajo comporta con perspectiva de género.
- 6) Así mismo, nuestros encuestados nos indican claramente que sería adecuado desarrollar y dar a conocer todo tipo de herramientas que valoren las competencias y habilidades interpersonales en la selección de personal.
- 7) Por otra parte, nos parecería muy interesante continuar investigando para ampliar resultados de los ámbitos abordados tangencialmente en el presente. En concreto, nos referimos a:
 - a) Investigar sobre las consecuencias de la falta de desconexión digital y de descanso personal tanto de personas directivas, como de trabajadores y trabajadoras.
 - b) Sería interesante ahondar en el efecto que la pandemia ha tenido sobre las mujeres líderes, en lo que respecta a su posición en la empresa, tanto si han estado trabajando en remoto, como si han liderado presencialmente a sus equipos; ya que, si bien existen numerosos estudios sobre cómo los temas de conciliación afectan a las trabajadoras, no se dispone de igual conocimiento acerca de sus directivas.
 - c) También creemos interesante conocer cómo se ejerce el liderazgo en tiempos de crisis según sector y volumen de las empresas.
 - d) Por último, creemos conveniente realizar un nuevo estudio como la presente una vez terminada la pandemia y en el plazo de un año aproximadamente para poder comprar resultados y tendencias ahora detectadas de manera incipiente.

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.

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, Mariano de las Heras y Tomàs Rubió, y de los jóvenes y brillantes Erola Palau y 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 Gatiús y Joana Barbany me ofrecieron sabios conocimientos: gracias también.

Me siento en deuda con la 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. CUDDY, AMY J.C, KOHUT, MATTHEW Y NEFFINGER, JOHN. *Liderazgo. Inteligencia emocional. 4: Conecta, luego lidera*. Harvard Business Review Press, 2017. Editorial Reverté. Barcelona, 2019.
3. EGEEA, REME. *Liderazgo en remoto y/o en presencial. Manual práctico de liderazgo*. Editorial Amazon Italia Logística S.r.L. Torrazza Piemonte, Italia, Mayo 2020.
4. EZCURRA DE ALBURQUERQUE, LUÍS. *Líderes digitales. Las claves para liderar con éxito equipos virtuales. Una guía para sobrevivir como líder en la post-pandemia*. Editorial Amazon Italia Logística S.r.L. Torrazza Piemonte, Italia, Mayo 2020.
5. FLECHOSO, JOSÉ JOAQUÍN (Coord.). *El empleo en la era digital. Cómo cambiará nuestro trabajo tras el COVID-19*. Manuales de Economía y Empresa. Editorial Almuzara. Córdoba, España, Julio de 2020.
6. FOLLIE, ARTHUR J. *Liderazgo luego de una pandemia*. Amazon Italia Logística S.r.l. Torrazza Piemonte, Italia, Mayo 2020.
7. MAXWELL, JOHN C. *Liderazgo. Lo que todo líder necesita saber*. Editorial Colección completa. Nashville, Tennessee, Estados Unidos, 2010.
8. PASCUAL-LEONE, ÁLVARO, FERNÁNDEZ-IBÁÑEZ Y ÁLVARO, BARTRÉS-FAZ, DAVID. *El cerebro que cura*. Plataforma Editorial. Madrid, 2019.
9. WHETTEN, DAVID A. Y CAMERON, KIM S. *Desarrollo de habilidades directivas*. Ed. Pearson. 9a. Edición. México, 2016.

11.2. Bibliografía consultada

10. BARCELONA ACTIVA Y ALTERNATIVAS ECONÓMICAS. *Llibre blanc del futur del(s) treball(s). Reflexions per a una nova política econòmica local*. Ajuntament de Barcelona y Barcelona Activa. Barcelona, 2018.
11. BREWSTER, CHRIS, FARNDALE, ELAINE Y VAN OMMEREN, JOS (AUTORES DEL INFORME). WORLD FEDERATION OF PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATIONS. *Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal/Recursos Humanos*. Encuesta Estudio elaborada por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, WFPMA. Madrid, 2000.

12. CASTELLÓN MASALLES, FERRAN. *Comunícate. Microhabilidades para directivos*. Ed. Starbook. Madrid, 2014.
13. DILLON, KAREN. GUÍA HBR. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. *Relaciones de poder en la oficina*. Editorial Reverté. Barcelona, 2018.
14. FACTA, BERNARDO R. *Comunicación que funciona. Claves para triunfar en la vida y la profesión desde la comunicación*. Esic Editorial. Madrid, 2019.
15. GARCÍA DEL JUNCO, JULIO Y BRÁS-DOS-SANTOS, JOSÉ MANUEL. *Habilidades directivas*. Ed. Pirámide. Madrid, 2017.
16. GOLEMAN, DANIEL. *Focus. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Ed. Kairós. Barcelona, 2013.
17. GOLEMAN, DANIEL. *Inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Conecta y Penguin Random House. Barcelona, 2018.
18. HARVARD BUSINESS REVIEW. *Inteligencia emocional. Liderazgo. (Leadership Presence). Serie Inteligencia Emocional de HBR. Cómo ser más humano en el entorno profesional*. Editorial Reverté. Barcelona, 2019.
19. ORTI, PILAR Y MIDDLEMISS, MAYA. *Planteamientos del liderazgo a distancia. Inspiración para jefes de equipos remotos*. Editorial Amazon Italia Logística S.r.L. Torrazza Piemonte, Italia, Mayo 2020.
20. POSTIGO, IDOIA. *Gestión profesional y emocional de equipos. Cómo conseguir un equipo de alto rendimiento y motivado*. Esic Editorial. Pozuelo de Alarcón, Madrid, 2018.
21. REDORTA, JOSEP. *Conflict Management. Ciencia aplicada a la gestión del conflicto*. Manuales de Economía y empresa. Editorial Almuzara. Córdoba, España, 2016.
22. SACANELL, ENRIQUE. *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles*. Ed. Libros de Cabecera. Barcelona-Madrid, 2016.
23. TORRES LÓPEZ, JUAN. *El crash de la COVID-19*. Ed. Pirámide. Madrid, 2020
24. TRACY, BRIAN. *Tráguese ese sapo. Empresa Activa. Gestión del conocimiento*. Ediciones Urano. Barcelona, 2017.
25. TRIAS DE BES, FERNANDO. *La solución Nash. La reactivación económica tras el COVID-19*. Ed. Paidós. Barcelona. Junio 2020
26. URRESTILLA, LARRAITZ. *El líder mindful. 10 pasos para transformarte en un líder consciente*. Ed. Libros de Cabecera. Barcelona-Madrid, 2019.
27. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs. Report 2018*. Cologny/Geneva, Switzerland, 2018.

11.3. Documentación referenciada

- AEGON. III Estudio de Salud y Vida. Octubre 2020. <https://fr.zone-secure.net/149562/1232857/#page=2>

- CIGNA. <https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/cigna-presenta-los-primeros-resultados-del-estudio-cigna-covid-19>
- CONFEDERACIÓN DE SALUD MENTAL EN ESPAÑA. <https://consaludmental.org/sala-prensa/salud-mental-urge-inversion/>
- Entrevista en la revista Via Empresa a Oriol Amat, decano de la UPF- Barcelona School of Management. 5 de noviembre de 2020. https://www.viaempresa.cat/es/economia/oriol-amat-economia-coronavirus_2141178_102.html
- ORGANIZACIÓN MÉDICA COLEGIAL DE ESPAÑA. Octubre, 2020. <https://www.fpsomc.es/node/1658>
- Propuesta para la regulación del Teletrabajo en la AGE (Administración General del Estado). UGT. Julio, 2020. https://www.ugt.es/sites/default/files/propuesta_ugt_regulacion_teletrabajo_en_la_age_1.pdf
- Declaraciones al programa “El Divan”. Emisora Catalunya Ràdio. Dirección: Sílvia Cópulo. Enero de 2020.
- Observatorio Adecco de Igualdad. Adecco Group Institute. Junio de 2020.
- Randstad Research. Informe. *El futuro del trabajo*. España. Mayo, 2020. https://www.randstadresearch.es/informe-el-futuro-del-trabajo/?gclid=CjwKCAiA5IL-BRAzEiwA0lcWYsA2Vd8Yn9Pp7t_dME3xJPpsa8sz7Ocy9HwuvOpmtMkjzZeJvCgDHRoCOV4QAvD_BwE

12.- 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 sincera 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)