



Evaluación del liderazgo en las empresas

Liderazgo en remoto

Nuevos retos, nuevas soluciones

En colaboración con el Centro de Liderazgo y Tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid y The Stephen R. Covey Leadership Center



UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA
DE MADRID



Centro de Liderazgo
y Tecnología UPM



The Stephen R. Covey
LEADERSHIP CENTER

y el Observatorio de Recursos Humanos 

Junio 2022



Índice



Por qué este infome

03



Situación actual de la evaluación del liderazgo en remoto

06



Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)

09



Estudio sectorial

12



Diferencias entre empresas con distinta ubicación geográfica

15

Por qué este informe

Los equipos virtuales se han estudiado en profundidad desde hace dos décadas, a raíz del desarrollo tecnológico y la proliferación e implantación de las nuevas tecnologías en las empresas, convirtiéndose en una herramienta para reducir los tiempos de respuesta en el mercado, así como para ofrecer soluciones rápidas y económicas para los complejos problemas de las organizaciones actuales (Ebrahim, 2009).

La situación generada por la COVID-19 en el año 2019 marcó un punto de inflexión en el trabajo virtual, obligando a los trabajadores, de todas las partes del mundo y de sectores muy diversos, a trabajar desde casa. Esto ha supuesto que en este último año la preocupación y el interés por este tipo de equipos haya resurgido, y muchos altos directivos y empresas se pregunten cómo gestionarlos de la manera más eficiente.

Lo anterior crea un nuevo contexto para el liderazgo, basado fundamentalmente en las relaciones líder-seguidor a través de herramientas tecnológicas, que plantea diferentes retos para los líderes actuales como la generación de confianza, el desarrollo de una comunicación efectiva, el bienestar digital o la conciliación.

Cada vez son más las empresas que realizan mediciones de liderazgo (ayao, 2021), pero la mayoría de las técnicas que están utilizando han sido diseñadas en torno al concepto de liderazgo tradicional, partiendo de la premisa de que el líder y sus seguidores tienen una relación casi completamente cara a cara. Por tanto, desde ayao nos preguntamos... ¿debería realizarse la evaluación del liderazgo de equipos virtuales de la misma forma que se hace para los equipos tradicionales? y, en caso contrario, ¿cómo debería llevarse a cabo la medición del liderazgo en este tipo de equipos?

¿Qué hemos analizado?

Dentro de la tercera edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, se incluye por primera vez un análisis acerca del liderazgo en remoto, que corresponde a la situación de éste durante 2021. Nuestro empeño responde a la necesidad de arrojar luz sobre un fenómeno que está actualmente en boca de muchos, e interesa cada vez a más empresas, así como de ayudar a los responsables de las áreas de recursos humanos y a todas las personas con equipos a su cargo a poder comprender y actuar sobre estas dinámicas para no quedarse atrás ante lo que parece un fenómeno que ha venido para quedarse.

La colaboración de las empresas que han participado en el estudio, la breve historia de la iniciativa y las particularidades del contexto económico, sanitario y social en el que nos encontramos, nos ha permitido en esta tercera edición analizar los resultados en cuatro dimensiones diferentes:

Situación actual de la evaluación del liderazgo en remoto

Hemos descubierto que las empresas no evalúan igual el liderazgo de sus equipos tradicionales que el de sus equipos en remoto

Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)

Hemos comprobado que existen ciertas diferencias entre ambos grupos a la hora de evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto

Estudio sectorial

Se observa una lógica diferencia entre sectores en función de su adaptabilidad al trabajo en remoto

Diferencias entre empresas con distinta ubicación geográfica¹

Los datos demuestran que hay diferencias en función de la cultura empresarial de cada zona geográfica

¹ Se corresponde con el lugar de la matriz/centro de toma de decisiones de las empresas participantes, independientemente del su lugar de operación

Sobre el **informe**

Para la comprensión de la realidad en las empresas respecto a la evaluación del liderazgo de sus equipos en remoto y poder identificar posibles líneas de actuación para los directivos que redunden en una mejora de sus equipos tanto en productividad como en satisfacción laboral, ayao en colaboración con el Centro de Tecnología y Liderazgo de la Universidad Politécnica de Madrid (CLyT-UPM), realizó su tercera encuesta anual de más de un centenar de responsables del área de RRHH.

La encuesta se llevó a cabo entre octubre de 2021 y enero de 2022 y se complementa con conversaciones con expertos empresariales y académicos en la materia que aportan una visión real y rigurosa del estado del arte.

Además, por primera vez en este estudio se ha contado con la colaboración de The Stephen R. Covey Leadership center, de la universidad estadounidense de Utah, para la difusión de la encuesta en Estados Unidos con el fin de obtener una imagen más completa del panorama global actual.

El producto fue la tercera edición del mencionado estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, cuyos resultados e información relativos al liderazgo en remoto pesaron mucho en la creación de este informe.



Si quieres recibir más información sobre liderazgo en remoto o soluciones a problemas específicos sobre el liderazgo en general, no dudes en contactar con nosotros. Además, te ofrecemos el Estudio de la Evaluación del Liderazgo 2021 de tu sector.

estudios@ayao.es (ayao) contacto@ayao.es



**análisis
y acompañamiento
organizacional**

ayao nace en enero de 2018 con la vocación de aprovechar todas las oportunidades que generan los procesos de transformación en las empresas para desarrollar a las personas, adecuar las estructuras organizativas y mejorar la productividad de los equipos de trabajo, acompañando el capital humano de las mismas.

Asimismo, creemos en la generación de conocimiento académico, de su utilización en la docencia tanto para estudiantes como para profesionales y de su aplicación a la realidad empresarial, convencidos de que las mejoras personales y organizativas armonizan la relación entre las partes y repercuten positivamente en la sociedad.

Situación actual de la evaluación del liderazgo en remoto



Liderazgo en remoto

Nuevos retos,
nuevas soluciones

La mayoría de las empresas participantes en este estudio cuentan con equipos que trabajan en remoto, demostrando que es una práctica cada vez más extendida:

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



Las reuniones on-line son el método más utilizado para evaluar el liderazgo en equipos en remoto, aunque en muchos casos se acompaña de otros métodos.

De hecho, el 37% de las empresas participantes combinan más de un método para la evaluación del liderazgo en remoto, con el objetivo de alcanzar resultados más fiables y completos. La combinación más repetida es la de las reuniones *online* con encuestas, escogida por el 56% de ellos, seguida de la unión de reuniones presenciales con reuniones *online*, escogida por un 22%.

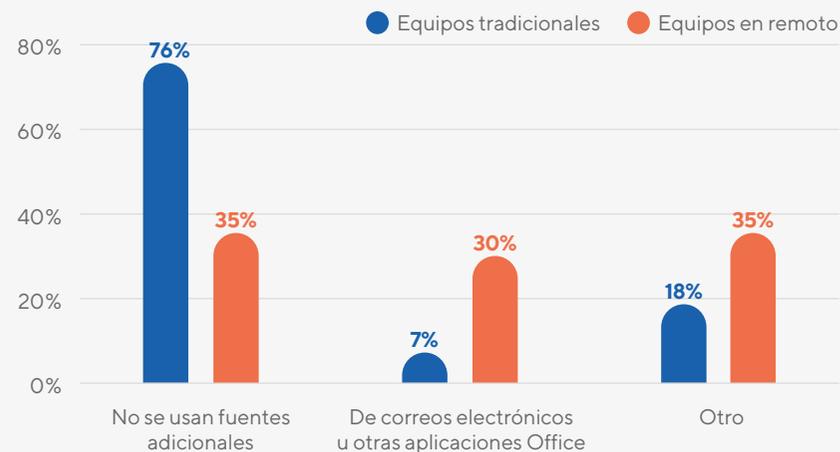
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



En la evaluación del liderazgo de sus equipos en remoto, son menos las empresas que emplean únicamente las encuestas y bastante mayor el porcentaje de aquellas que optan por apoyarse únicamente en reuniones.



Los datos también han demostrado que el uso de herramientas adicionales para la evaluación aumenta enormemente cuando se trata de evaluar a los miembros de un equipo en remoto.



“

Los datos demuestran que las empresas evalúan el liderazgo de sus equipos en remoto de manera distinta a la de sus los equipos tradicionales. Muchas organizaciones sustituyen el uso de encuestas por reuniones cuando se trata de evaluar a miembros de equipos en remoto.

”

“

Las reuniones *online* son el método favorito de las empresas para evaluar a sus equipos en remoto, y muchas de ellas las combinan con encuestas.

”

“

Los resultados sugieren que las empresas sienten una mayor necesidad de control hacia sus empleados en remoto. A la hora de evaluar sus habilidades de liderazgo, las organizaciones aumentan los puntos de contacto directos con los trabajadores y hacen uso de un mayor número de herramientas adicionales que para sus equipos tradicionales.

”

Conclusiones

Situación actual de la evaluación del liderazgo en remoto



Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)



Liderazgo en remoto
Nuevos retos,
nuevas soluciones



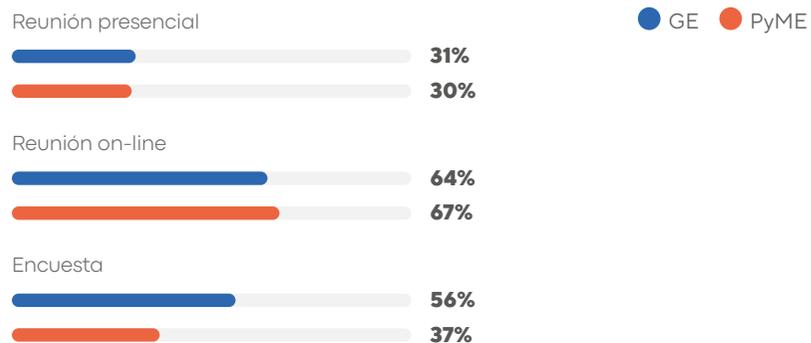
En términos absolutos, hay más grandes empresas (GE) que PyME que trabajan con equipos en remoto:

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



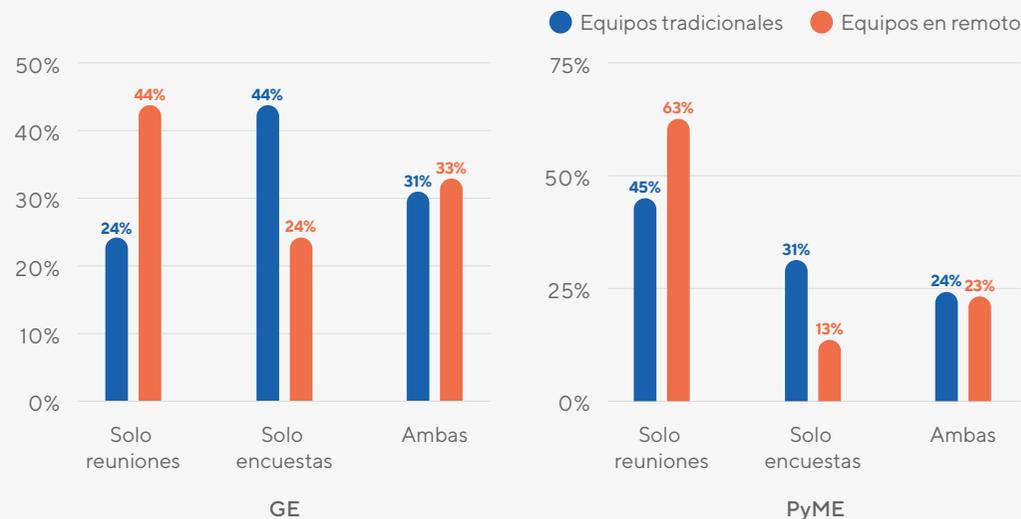
Se ha comprobado que las GE se apoyan más que las PyME en las encuestas para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto. Además, las empresas de mayor tamaño también emplean más métodos simultáneamente -40% vs. 33% de las PyME-.

Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:

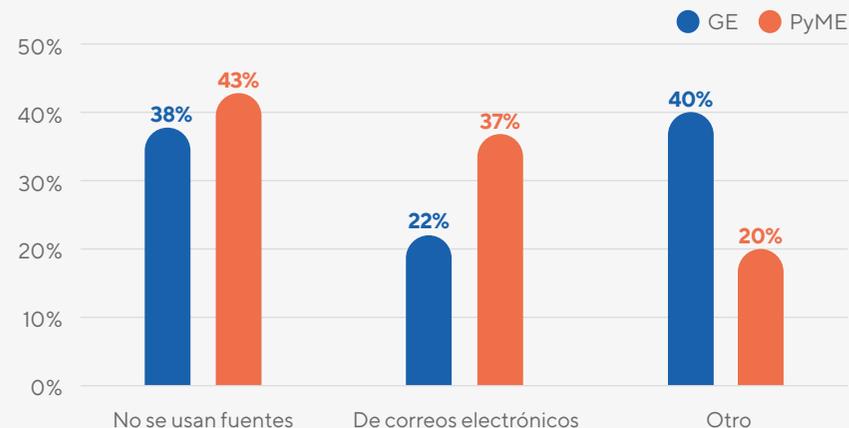


El 57% de las PyME afirma usar fuentes adicionales para la evaluación del liderazgo de sus equipos virtuales, dato que contrasta con el 7% de ellas que hacían la misma afirmación para sus equipos tradicionales. Algo parecido -aunque en menor medida- ocurre con las GE, pues el 62% de ellas aseguran emplear fuentes adicionales frente al 31% que lo señalaba para sus equipos tradicionales.

Comparación de los métodos utilizados para evaluar el liderazgo:



Empresas que emplean herramientas adicionales para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto:



“

El trabajo en remoto está más extendido en las grandes empresas que en las PyME, ya sea por una mayor disponibilidad de recursos o una mayor internacionalización de las primeras.

”

“

Hemos podido comprobar que las grandes empresas tienen una mayor tendencia a automatizar las evaluaciones del liderazgo de sus equipos en remoto a través de encuestas, mientras que las PyME prefieren apoyarse en información extraída a partir de reuniones.

”

Conclusiones

Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)



Estudio **sectorial**



Liderazgo en remoto

Nuevos retos,
nuevas soluciones



Para el análisis sectorial de los resultados, dado el tamaño final de la muestra y la representación de empresas por sectores individuales, nos hemos visto obligados a unir varios sectores en grupos de mayor tamaño sobre los que sacar conclusiones, que pueden no representar del todo a algunos de los sectores incluidos en el grupo en cuestión. Así, dichos grupos sectoriales han quedado de la siguiente forma:

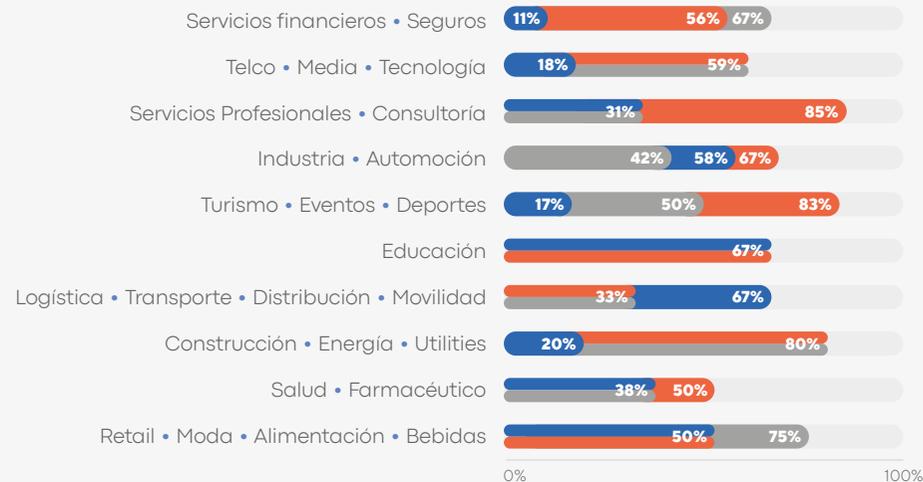
	Servicios financieros • Seguros
	Telco • Media • Tecnología
	Servicios Profesionales • Consultoría
	Industria • Automoción
	Turismo • Eventos • Deportes
	Educación
	Logística • Transporte • Distribución • Movilidad
	Construcción • Energía • Utilities
	Salud • Farmacéutico
	Retail • Moda • Alimentación • Bebidas

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



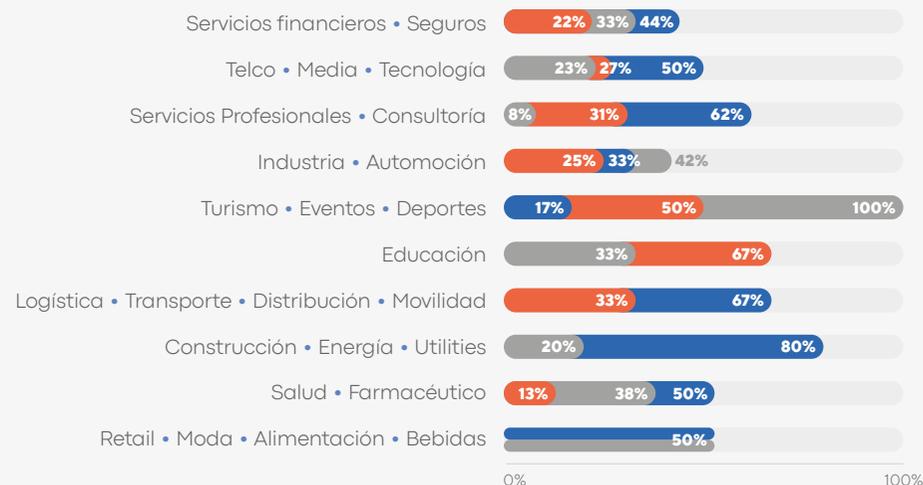
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:

● Reunión presencial ● Reunión on-line ● Encuesta



Empresas que emplean herramientas adicionales para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto:

● No se usan fuentes adicionales ● De correos electrónicos u otras aplicaciones Office ● Otro



“

La adopción del trabajo en remoto no ha sido igual en todos los sectores estudiados, siendo las empresas de los sectores Industria-Automoción, Telco-Media-Tecnología y Servicios profesionales-Consultoría las que más trabajan con equipos en remoto. En el lado contrario se encuentran sectores como el Financiero-Seguros o Salud-Farmacéutico, en los que aún no hay tantas empresas que trabajan con equipos en remoto.

”

“

Cuando se trata de evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto, no existe homogeneidad entre los distintos sectores estudiados. Las empresas de los sectores Logística-Transporte-Distribución-Movilidad o Educación se apoyan fundamentalmente en reuniones presenciales, mientras que en los sectores Construcción-Energía-Utilities y Retail-Moda-Alimentación-Bebidas parece haber una mayor apuesta por la automatización de estos procesos a través de encuestas.

”

Conclusiones

Estudio sectorial



Diferencias

entre empresas
con distinta
ubicación
geográfica



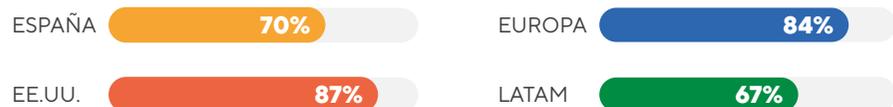
Liderazgo en remoto

Nuevos retos,
nuevas soluciones



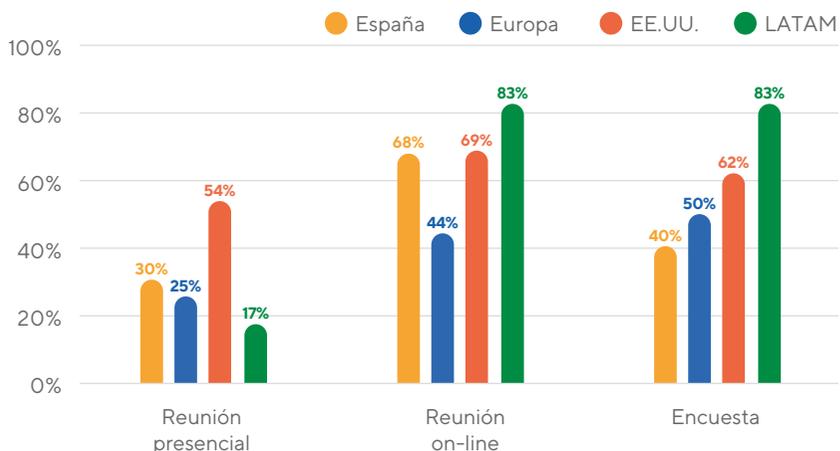
Se ha agrupado a las empresas de acuerdo con cuatro localizaciones geográficas de su matriz: España, Europa¹, EE.UU. y Latinoamérica.

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:

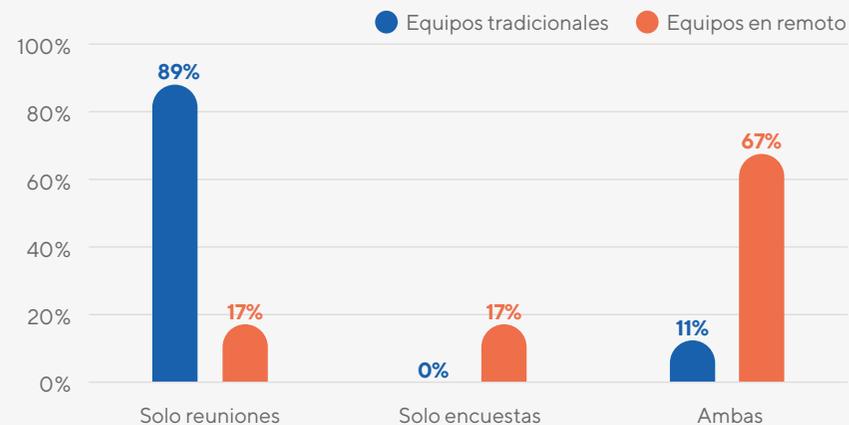


La pandemia ha afectado a todas estas regiones de una forma parecida y llama la atención la falta de adaptación al trabajo virtual de algunas zonas geográficas, incluyendo nuestro país. Las diferencias en el grado de digitalización, o las diferentes culturas del cambio pueden ser los motivos.

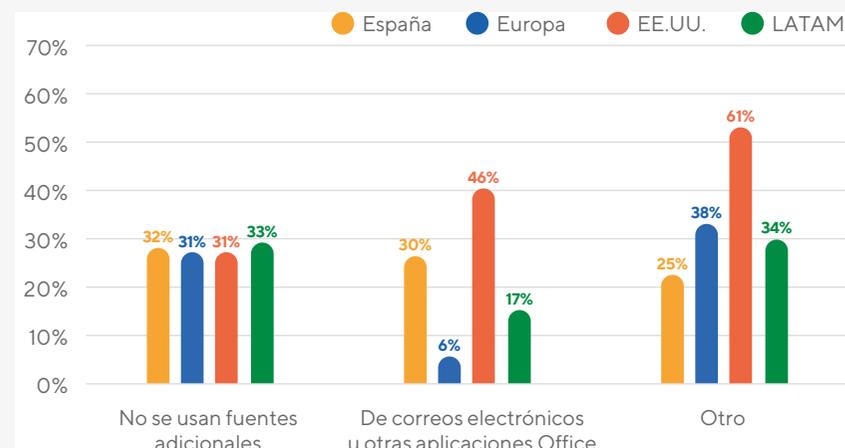
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



Comparación de los métodos utilizados para evaluar el liderazgo en empresas latinoamericanas:



Empresas que emplean herramientas adicionales para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto:



“

Los equipos en remoto están más presentes en las empresas con matriz en EE.UU y en el resto de Europa que en las españolas y latinoamericanas. Los motivos pueden ser muy variados, entre los que destaca la diferencia cultural (y posiblemente, el grado de evolución de los modelos organizativos) entre las distintas regiones.

”

“

Las empresas norteamericanas son las que más herramientas adicionales usan para evaluar a sus equipos en remoto.

”

“

En contraste a la tendencia general, hay un elevado porcentaje de empresas norteamericanas (54%) que utilizan las reuniones presenciales para evaluar a sus equipos virtuales.

”

“

Las empresas con matriz en Latinoamérica son las que presentan un mayor contraste en la evaluación del liderazgo entre sus equipos tradicionales y en remoto.

”

Conclusiones

Diferencias
entre empresas
con distinta
ubicación
geográfica



Guiamos la transformación



[Linkedin.com/company/ayaoes](https://www.linkedin.com/company/ayaoes)

ayao.es