



Evaluación del liderazgo en las empresas españolas

# 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



*The Stephen R. Covey*  
**LEADERSHIP CENTER**

y el Observatorio de Recursos Humanos 

Abril 2022



## Por qué este estudio

Aunque la evaluación del liderazgo lleva asociada desde su concepción algunas barreras derivadas de las dificultades del término liderazgo y “encontrar los factores que determinan cómo un directivo evalúa a sus empleados o cómo los empleados juzgan a su gerente es, por el momento, ineficaz e impreciso” (Werth, Markel y Förster, 2006), la evaluación de estos resulta fundamental para la toma de decisiones en una enorme variedad de campos y organizaciones. Es por ello, por lo que a pesar de los múltiples retos que puedan surgir, se torna necesaria la definición de una serie de formas y métodos que permitan dicha evaluación.

Medir permite conocer cómo es el liderazgo de la organización y si está o no alineado con el propósito de ésta. Y conocer lo que tenemos nos da la oportunidad de intervenir y desarrollar aquello que nos falte para impactar positivamente en el desarrollo organizacional.

La relación de una buena gestión del liderazgo con los resultados empresariales parece clara. Si las organizaciones observan los principios de una buena administración, incluida la forma en que administran a sus gerentes, entonces son más rentables, sin embargo, cuando las organizaciones ignoran los principios de una buena gestión, son menos rentables y someten a sus empleados a un estrés y abuso innecesarios (Hogan, Hogan y Kaiser, 2011).

# ¿Qué hemos analizado?

Esta es la tercera edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, la primera con participación internacional (EE.UU.) y la primera edición del estudio por sector.

El presente documento corresponde al análisis de la evaluación durante 2021, centrando nuestro empeño en estudiar la validez del estudio a nivel sectorial.

Para ello, hemos analizado los resultados del estudio, definido y comparado entre si 9 grupos de sectores: financiero, tecnología, servicios profesionales, industria, turismo, educación, logística, construcción y salud.

Siempre con el afán 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 y conseguir resultados tangibles, también buscamos consolidar el estudio como una referencia a nivel nacional.

Los resultados globales, divididos en seis bloques, son los siguientes:

## Antigüedad, Modelo y Frecuencia

Cada vez más empresas evalúan el liderazgo, con una clara tendencia a hacerlo anualmente y usando feedback 360°.

## Métodos, herramientas y fuentes

Se observa una clara tendencia hacia el uso de reuniones como método para evaluar. Y se mantiene la preferencia por parte de las empresas hacia los sistemas de desarrollo a medida y las herramientas TI de RRHH.

## Complemento de la evaluación

Se está perdiendo de manera progresiva el uso de conversaciones de valor o similares como complemento a la evaluación de liderazgo.

## Información generada

La información de la evaluación es gestionada por varios agentes y, de igual forma, varios entes tienen acceso a la misma. En ambos casos, los actores principales son RRHH, la persona evaluada y la Dirección. El nivel de transparencia de los datos viene de la visión de la evaluación como herramienta de desarrollo/mejora.

## Equipos en remoto

En 3 de cada 4 empresas hay equipos que trabajan en remoto, una tendencia al alza desde 2020. Para evaluar a estos equipos, las empresas utilizan más herramientas adicionales (además de reuniones online y encuestas) que para sus equipos tradicionales.

## Usos de la evaluación

Aunque la mayoría de las empresas la utiliza para promocionar a todos sus empleados, cada vez hay una mayor polarización entre estos y quienes no la usan para nadie. Otro uso que se le da en casi todas las empresas es asociarlo a planes de mejora.

# Sobre el **estudio**

Para la comprensión de la realidad en las empresas sobre la evaluación del liderazgo 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) Madrid, The Stephen R. Covey Leadership Center y el Observatorio de Recursos Humanos (ORH), ha realizado su tercera encuesta anual de más de un centenar de responsables del área de RRHH a nivel nacional e internacional (EE.UU.).

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.



Para que tu empresa participe en el Estudio de la Evaluación del Liderazgo 2022, ponte en contacto con nosotros a través de las siguientes direcciones de correo electrónico:

[estudios@ayao.es](mailto:estudios@ayao.es) (ayao) [centro.liderazgo@upm.es](mailto:centro.liderazgo@upm.es) (CLyT)



**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.

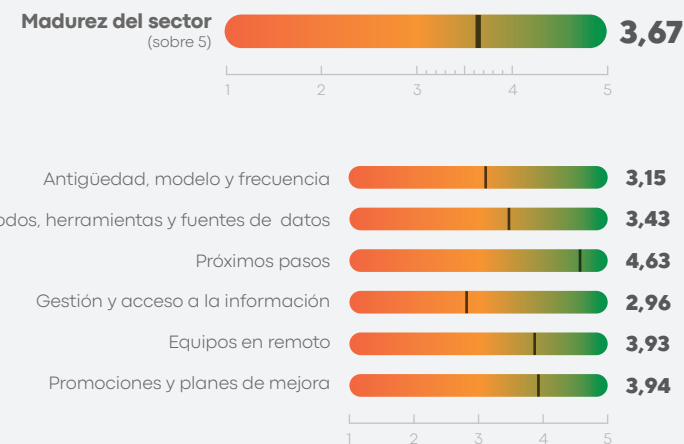
## Highlights:

- Un tercio de las empresas evaluadas llevan menos de un año evaluando el liderazgo y sólo el 11% de las empresas pueden considerarse veteranas en el proceso (más de 10 años). Tanto por antigüedad como por el método empleado, el sector está en la media del estudio global, pero atendiendo a la frecuencia de las empresas que ya están evaluando el liderazgo, el 100% lo hace con una frecuencia al menos anual.
- La evaluación se apoya, muy por encima de la media global, en las reuniones, siendo un método usado por dos tercios de las empresas analizadas, de entre las cuales, la mitad complementa el proceso con encuestas.
- Por otra parte, en la línea de los resultados globales del estudio, se emplean diferentes tipos de herramientas tecnológicas para dar soporte al proceso, pero sin embargo, el uso de fuentes adicionales de datos está bastante por encima de la media general.
- Se trata del sector que más complementa el resultado de las evaluaciones con conversaciones de valor, lo que enriquece tremendamente el proceso y potencia los resultados desde el punto de vista del desarrollo de las personas evaluadas.
- El proceso genera, en la mayor parte de los casos, una mezcla de información cuantitativa y cualitativa, en la media de los resultados generales. El gestor de la información es, en todos los casos, el departamento de RRHH y, sólo en alguno, otras áreas o personas, pudiendo acceder a los datos, en línea con el resultado del estudio, tanto RRHH como, en menor medida, la persona evaluada y las áreas o direcciones de negocio.
- El porcentaje de equipos en remoto en el sector está por debajo de la media global y la evaluación del liderazgo en los mismos se fundamenta, principalmente, en reuniones online, seguidas a cierta distancia por encuestas y, de manera residual, reuniones presenciales. En este punto, es el sector que más fuentes de datos adicionales incorpora al proceso de evaluación. Sólo el 17% de las empresas analizadas declara no utilizar ninguna fuente de datos adicional.
- La mayor parte de las empresas analizadas realizan este tipo de evaluaciones de manera independiente y ligan los resultados tanto con el proceso de promoción interna como con el desarrollo de planes de mejora del individuo, lo que es un síntoma claro de madurez del sector en la evaluación del liderazgo y de prácticas humanistas en las organizaciones.

# Sector



## Turismo - Eventos - Deportes



## Nuestra visión

Si bien el sector muestra un posicionamiento de ventaja frente al resto de sectores en aspectos como la incorporación de fuentes adicionales de datos a la evaluación del liderazgo en los equipos en remoto, tiene un gran deber a la hora de dar acceso a la información que se genera, en concreto destaca el reducido acceso que tiene la propia persona evaluada.

# Índice de madurez del sector

## Qué es y cómo se calcula

El índice de madurez del sector es una medida resultante del estudio sobre la evaluación del liderazgo elaborado por ayao, acerca del grado de consolidación, por antigüedad y evolución, que la evaluación del liderazgo tiene para un sector en particular, pudiendo también calcularse de manera agregada para el global de las empresas que conforman el estudio o para una empresa en particular de manera individual.

Se trata de un cálculo objetivo realizado a partir de las respuestas que, de manera individual, han dado las empresas que conforman el sector a algunas de las preguntas del cuestionario. Primero se realiza un cálculo por bloques, siendo el índice de madurez del sector la media aritmética del resultado de cada uno de los bloques.

Para una pregunta cualquiera del cuestionario, el resultado se calcula aplicando una puntuación de 3, 2 ó 1 en función de la respuesta, siendo 3 la respuesta que refleja una madurez alta, 2 la que refleja una madurez media y 1 la que refleja una madurez baja. Finalmente, el resultado se normaliza a una escala de 1 a 5, siendo 1 el grado de madurez más bajo posible y 5 el más alto.

Por ejemplo, en cuanto a la antigüedad en la evaluación del liderazgo, a las empresas que declaran llevar más de 10 años evaluando el liderazgo se les asigna un grado de madurez alto (3 puntos), las que llevan entre 3 y 10 años asumimos que tienen un grado de madurez medio (2 puntos) y a las que llevan menos de 3 años les asignamos 1 punto (grado de madurez bajo).

El análisis se realiza empresa por empresa para las siguientes preguntas:

<b>Bloque 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de realización de evaluaciones del liderazgo.</li> <li>• Modelo de evaluación empleado.</li> <li>• Frecuencia con la que se realiza la evaluación.</li> </ul>
<b>Bloque 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de evaluación (encuestas, reuniones o ambas).</li> <li>• Herramientas utilizadas como soporte del proceso.</li> <li>• Fuentes de datos adicionales.</li> </ul>
<b>Bloque 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemento con conversaciones de valor.</li> </ul>
<b>Bloque 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de información generada.</li> <li>• Gestores de la información generada.</li> <li>• Acceso a la información generada.</li> </ul>
<b>Bloque 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de evaluación de equipos en remoto.</li> <li>• Fuentes adicionales de datos para equipos en remoto.</li> </ul>
<b>Bloque 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso actual de los resultados para promociones internas.</li> <li>• Uso a futuro de los resultados para promociones internas.</li> <li>• Asociación de los resultados a planes de mejora.</li> <li>• Ejecución del proceso de manera independiente o como parte de otras evaluaciones.</li> </ul>

Guiamos la transformación



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

[ayao.es](https://ayao.es)