



Evaluación del liderazgo en las empresas

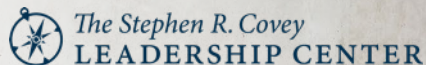
Liderazgo híbrido

Evolución, transformación y adaptación

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



Abril 2023

Índice



Por qué este infome

03



Situación actual de la evaluación del liderazgo híbrido

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 cuarta edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, se incluye por segunda vez un análisis acerca del liderazgo en remoto, que corresponde a la situación de éste durante 2022. 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 cuarta edición analizar los resultados en cuatro dimensiones diferentes:

Situación actual de la evaluación del liderazgo en remoto

Las empresas siguen sin evaluar de igual manera el liderazgo de sus equipos tradicionales y 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 a 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), y The Stephen R. Covey Leadership Center, ha realizado su cuarta encuesta anual de más de un centenar de responsables del área de RRHH a nivel nacional e internacional (EEUU, Polonia y Georgia).

La encuesta se llevó a cabo entre octubre de 2022 y enero de 2023 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 segunda vez en este estudio se ha contado con la colaboración de The Stephen R. Covey Leadership Center, para la difusión de la encuesta en Estados Unidos y en otros países, con el fin de obtener una imagen más completa del panorama global actual.

El producto es la cuarta edición del estudio de la evaluación de liderazgo en las empresas, cuyos resultados e información relativos al liderazgo híbrido pesaron mucho en la creación de este informe.



Si quieres recibir más información sobre el liderazgo híbrido 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 2022 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 híbrido



Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación

Si bien la mayoría de las empresas participantes en el estudio cuentan con equipos que trabajan en remoto, con respecto al año pasado ha disminuido considerablemente el porcentaje total, lo que confirma que se ha alcanzado el techo del trabajo en remoto y las empresas están haciendo un esfuerzo en equilibrar a sus trabajadores en el modelo que mejor les convenga:

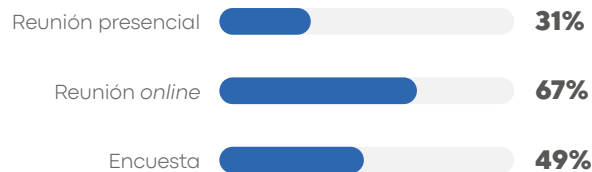
Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



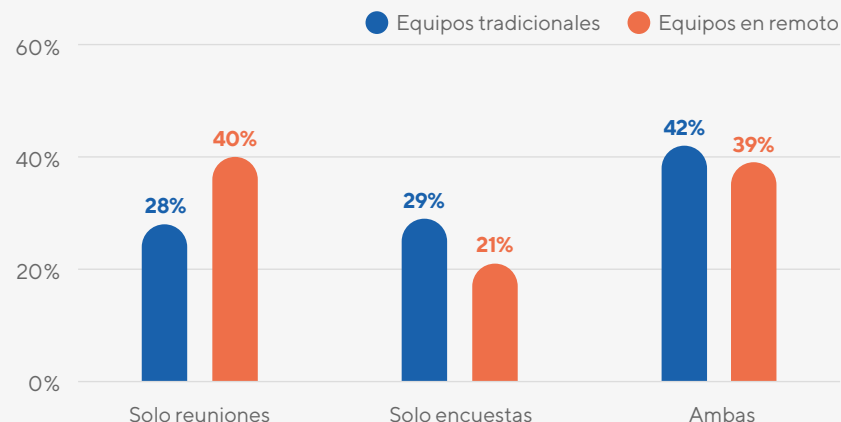
Las reuniones *online* y las encuestas, tanto individualmente como una combinación de ambas, son los métodos más utilizados para evaluar el liderazgo en equipos en remoto, lo que supone una evolución con respecto a la edición anterior, donde se limitaban a las reuniones *online*.

El 49% 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 mencionada de las reuniones *online* con encuestas, escogida por el 53% de ellos, seguida de la unión de reuniones presenciales con reuniones *online* y de la opción más completa: reuniones *online*, reuniones presenciales y la encuesta, en ambos casos la opción es escogida por un 21%.

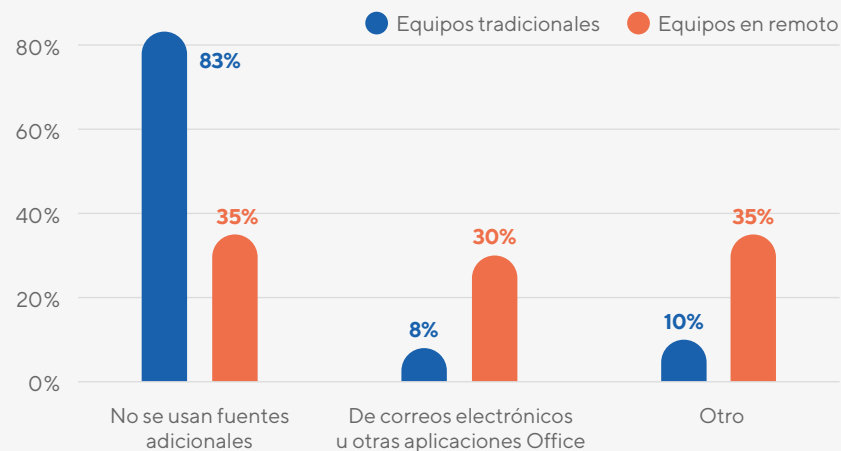
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



En la evaluación del liderazgo de sus equipos en remoto, son menos las empresas que emplean únicamente las encuestas y disminuyen considerablemente las que solo hacen uso de reuniones, aumentando las que optan por apoyarse de una combinación de ambas. Comparando con la forma de evaluar a los equipos tradicionales, se observa una evolución hacia un formato similar, basado en reuniones y encuestas.



Se comprueban las conclusiones de la anterior edición, con un aumento considerable del uso de fuentes adicionales para la evaluación de los equipos en remoto, y con un incremento importante de las empresas que no usan fuentes adicionales a la hora de evaluar equipos tradicionales.



“

Las empresas siguen evaluando el liderazgo de sus equipos en remoto de manera distinta a la de sus los equipos tradicionales, aunque van acercando posturas, con una fuerte tendencia hacia el uso conjunto de encuestas y/o reuniones.

”

“

Las reuniones *online* se mantienen como el método favorito de las empresas para evaluar a sus equipos en remoto, y la mayoría de ellas las combinan con encuestas.

”

“

Los resultados demuestran lo que se sugería el año pasado: 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 fuentes adicionales que para sus equipos tradicionales.

”

“

Se observa una tendencia clara a la disminución de puntos de contacto con los miembros de equipos tradicionales y se mantienen las proporciones en los equipos en remoto.

”

Conclusiones

Situación actual de la evaluación del liderazgo híbrido



Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)



Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación



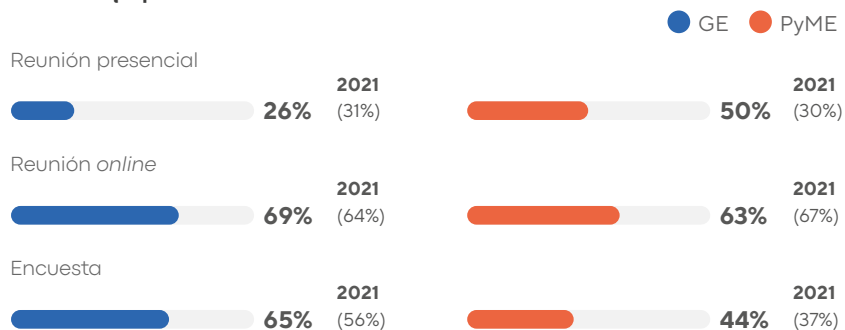
En términos absolutos, sigue habiendo más grandes empresas (GE) que PyME que trabajan con equipos en remoto, aunque se ve un descenso general, algo más pronunciado en GE:

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



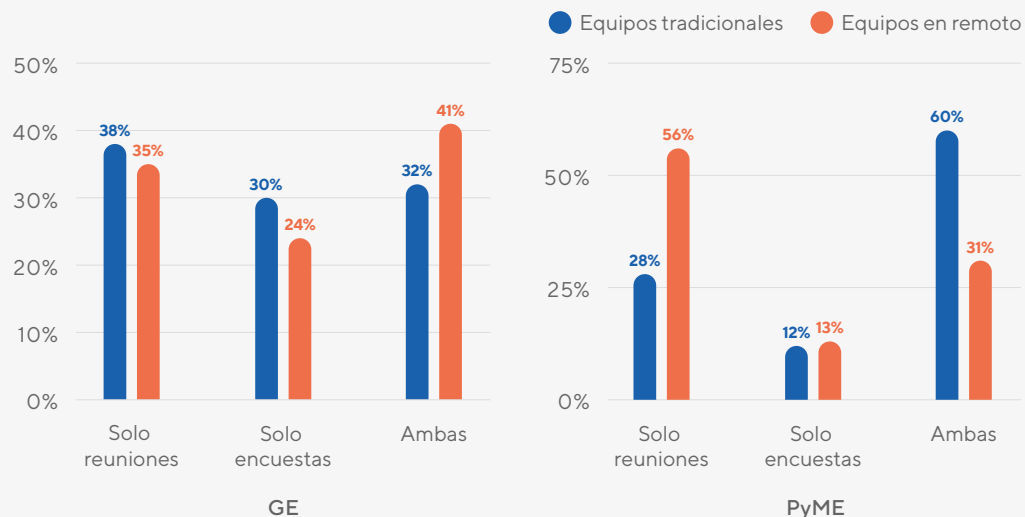
Las GE se siguen apoyando más que las PyME en las encuestas para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto, mientras se observa un aumento de las reuniones en las PyME. Por otra parte, las PyME usan más métodos simultáneamente -50% vs. 48% de las GE-, y el uso combinado de reuniones y encuestas supone la mayor subida con respecto al año pasado, siendo la opción a la se que tiende.

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

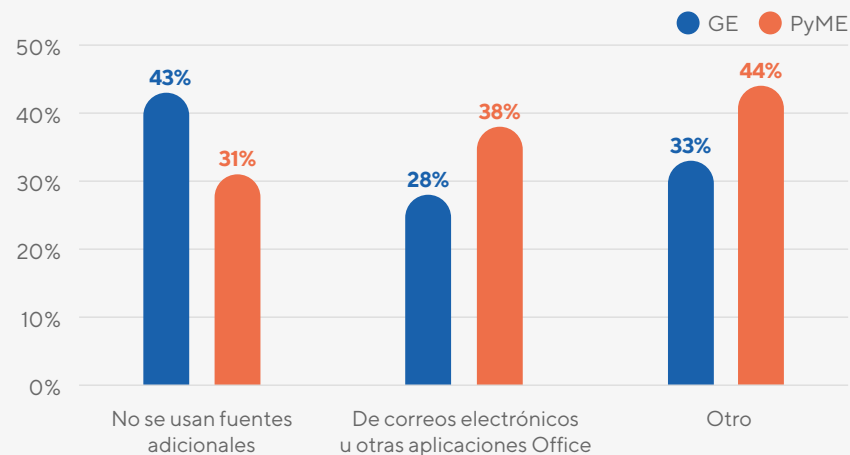


El 69% de las PyME afirma usar fuentes adicionales para la evaluación del liderazgo de sus equipos virtuales, dato que contrasta con el 19% de las que hacen la misma afirmación para sus equipos tradicionales. Lo mismo ocurre con las GE, donde el 57% asegura emplear fuentes adicionales frente al 17% que lo señala para sus equipos tradicionales, si bien las tendencias son opuestas: las PyME tienden a un mayor uso de fuentes adicionales (equipos virtuales y tradicionales), mientras que en las GE se están dejando de usar.

Comparación de los métodos utilizados para evaluar el liderazgo:



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



“

El trabajo en remoto sigue más extendido en las grandes empresas que en las PyME, a pesar de una fuerte disminución en el número de grandes empresas con equipos en remoto.

”

“

Las grandes empresas conservan una mayor tendencia a automatizar las evaluaciones del liderazgo de sus equipos en remoto a través de encuestas y a reunirse a través de la pantalla, mientras que las PyME prefieren apoyarse en información extraída a partir de reuniones, tanto *online* como presenciales, pero con una tendencia hacia estas últimas.

”

“

Las PyME evolucionan hacia una evaluación del liderazgo más humanista, basado más en reuniones y con un fuerte componente presencial, pero sin dejar de lado las herramientas a su disposición, que facilitan su desarrollo.

”

Conclusiones

Diferencias entre PyME y Gran Empresa (GE)



Estudio **sectorial**



Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación



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.

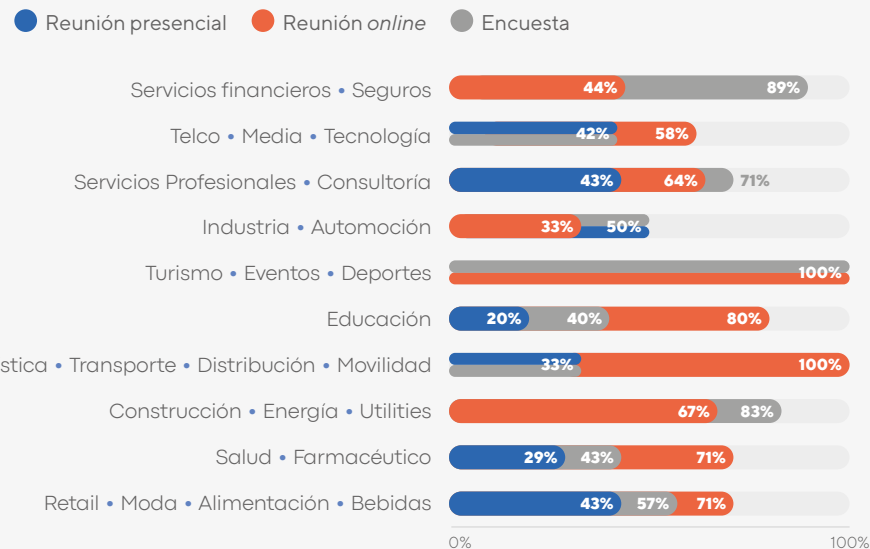
Así, dichos grupos sectoriales han quedado de la siguiente forma:

	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

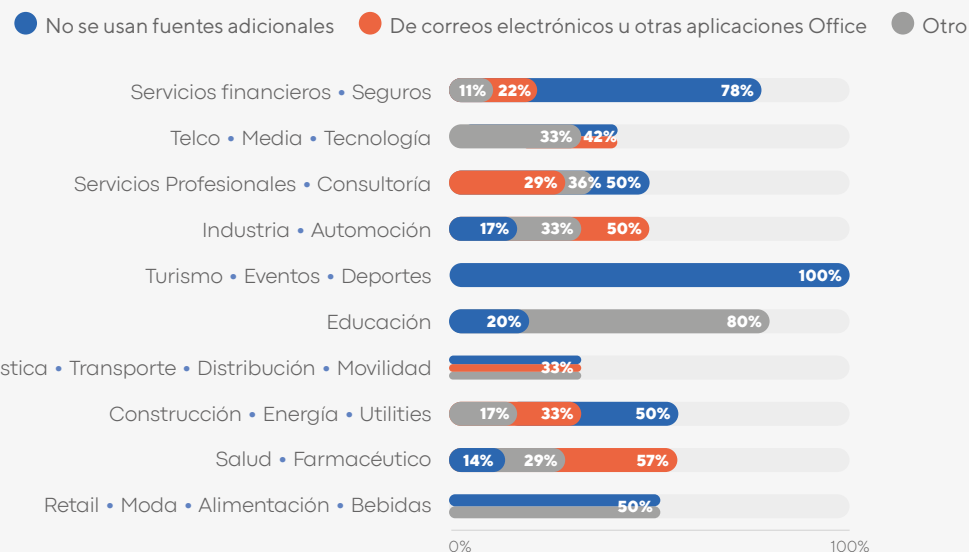
Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



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



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



“

La adopción del trabajo en remoto no ha sido igual en todos los sectores estudiados, siendo las empresas de los sectores Educación, Servicios profesionales-Consultoría y Telco-Media-Tecnología las que más trabajan con equipos en remoto. En el lado contrario se encuentran sectores como el Turismo-Eventos-Deportes, Industria-Automoción 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, sigue sin haber homogeneidad entre los distintos sectores estudiados. Las empresas de los sectores Logística-Transporte-Distribución-Movilidad o Educación pasan a apoyarse fundamentalmente en reuniones *online*, mientras que en el sector Servicios financieros-Seguros parece haber una mayor apuesta por la automatización de estos procesos a través de encuestas.

”

“

En el uso de fuentes adicionales existe una dicotomía, entre quienes hacen un uso generalizado y quienes no. En el clúster de sectores que más uso hace de estas fuentes, se encuentran Salud-Farmacéutico, Industria-Automoción y Educación; mientras que, en la posición opuesta, los que menos utilizan fuentes que no sean reuniones o encuestas, son las organizaciones de Turismo-Eventos-Deportes y Servicios Financieros-Seguros.

”

Conclusiones

Estudio sectorial



Diferencias

entre empresas
con distinta
ubicación
geográfica

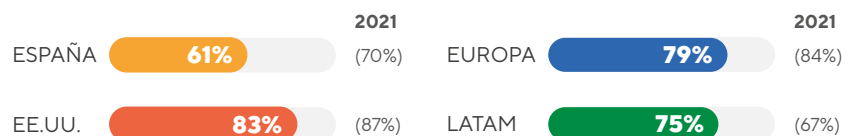


Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación



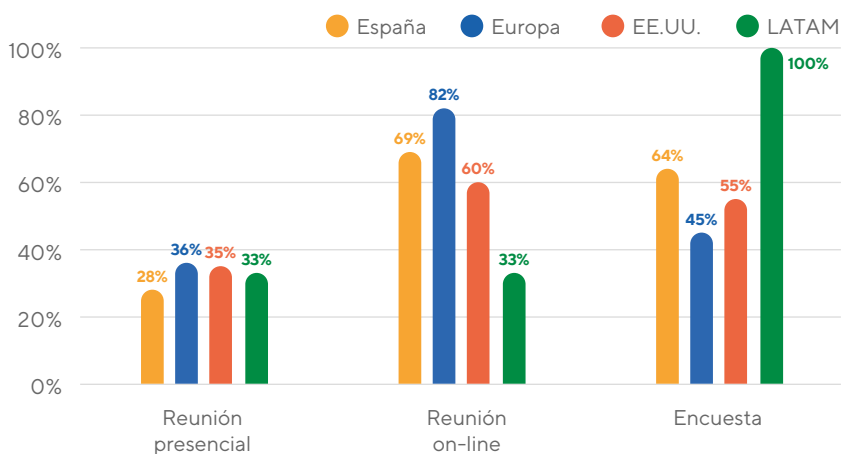
Se han agrupado las empresas según la localización de su matriz: España, Europa¹, EE.UU. y LATAM. Salvo en LATAM, se tiende a la disminución de equipos en remoto. Esto se debe a la transición de una situación de pandemia, en la que se gozaba de una mayor libertad, a una situación más madura y afectada por la normativa, en la que hay un filtro y selección de qué equipos y personas pueden trabajar en remoto.

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:

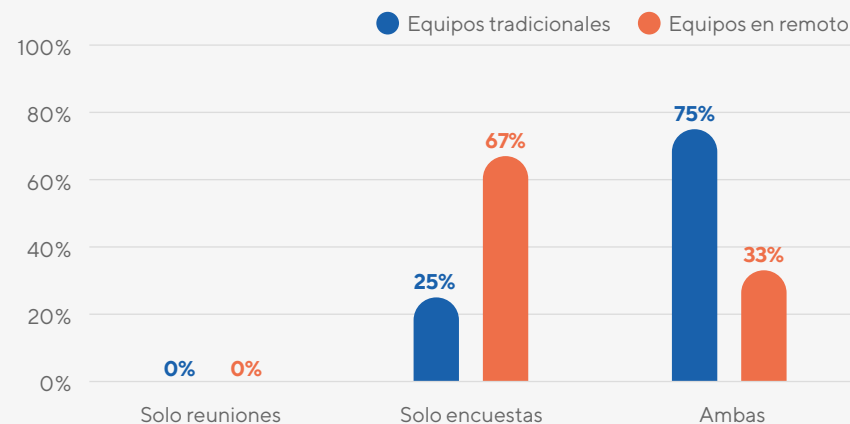


Se ve una falta de adaptación al trabajo virtual en algunas geografías, incluyendo España. Las diferencias en el grado de digitalización o las diferentes culturas del cambio pueden ser los motivos. Por otra parte, se observa una tendencia general a modelos menos humanistas y controladores, con un uso cada vez menor de fuentes adicionales, más allá de reuniones y encuestas.

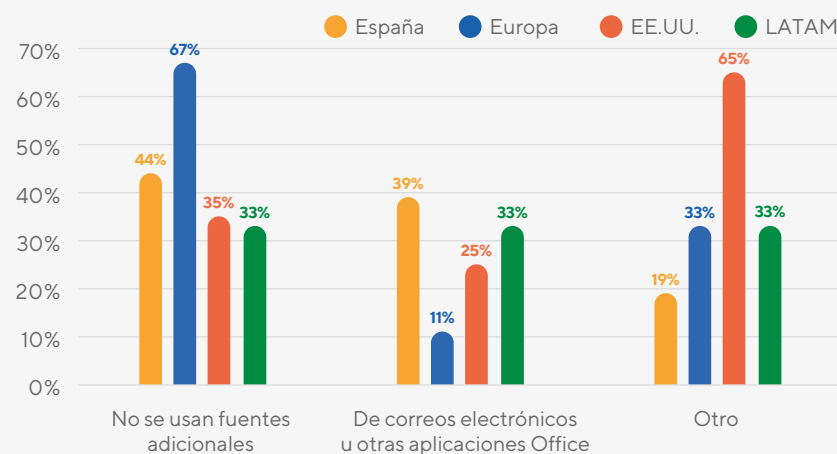
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



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



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



“

Salvo en LATAM, las organizaciones cada vez tienen menos equipos en remoto.

”

“

Los equipos en remoto siguen con mayor presencia en las empresas con matriz en EE.UU. y en el resto de Europa que en las españolas y latinoamericanas, si bien las diferencias cada vez son menores.

”

“

En contraste con la tendencia general, en las empresas de LATAM se apoyan más en las encuestas (100%), que en reuniones *online* para evaluar a sus equipos virtuales.

”

“

Por segundo año consecutivo, las empresas con matriz en LATAM son las que presentan un mayor contraste en la evaluación del liderazgo entre sus equipos tradicionales y los que están 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