



- 
- ▶ Telco
  - ▶ Media
  - ▶ Tecnología

Evaluación del liderazgo

# Liderazgo en las empresas

## 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



Abril 2023

## 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?

Estamos ante la cuarta edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, la segunda con participación internacional (EE.UU., Georgia y Polonia) y la segunda edición del estudio por sector.

En esta nueva edición del estudio, hemos incorporado una visión y análisis sobre los valores del líder y su transmisión. El alineamiento, y su percepción, del equipo con los valores del líder es un indicador clave a la hora de evaluar la idoneidad y compatibilidad de su liderazgo. Por ello, esta visión tendrá continuidad en las próximas ediciones, en las que estudiaremos cómo evoluciona. El presente documento corresponde al análisis de la evaluación durante 2022, centrando nuestro empeño en estudiar la validez del estudio a nivel sectorial.

En este caso, el grupo de sectores en el que hemos hecho foco es **Telco/Media/Tecnología**, compuesto por empresas de dichos sectores.

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

Crece considerablemente el interés de las empresas en evaluar el liderazgo, con una clara preferencia a hacerlo anualmente y usando feedback 360°.

## Métodos, herramientas y fuentes

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

## Complemento de la evaluación

Sigue la caída gradual del 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.

## Equipos en remoto

Ligera disminución en las empresas con equipos en remoto, revirtiendo una tendencia que aumentaba desde 2020. Para evaluar a estos equipos, las empresas utilizan casi tres veces el número de herramientas adicionales (además de reuniones online y encuestas) que para sus equipos tradicionales.

## Usos de la evaluación

Aumenta el uso de la evaluación del liderazgo para promocionar a los empleados, en especial para todos, para los que decidan RRHH y las áreas de negocio y para los altos potenciales. Se mantiene la asociación en casi todas las empresas 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 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 (EE.UU., 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.



Para que tu empresa participe en el Estudio de la Evaluación del Liderazgo 2023, 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.

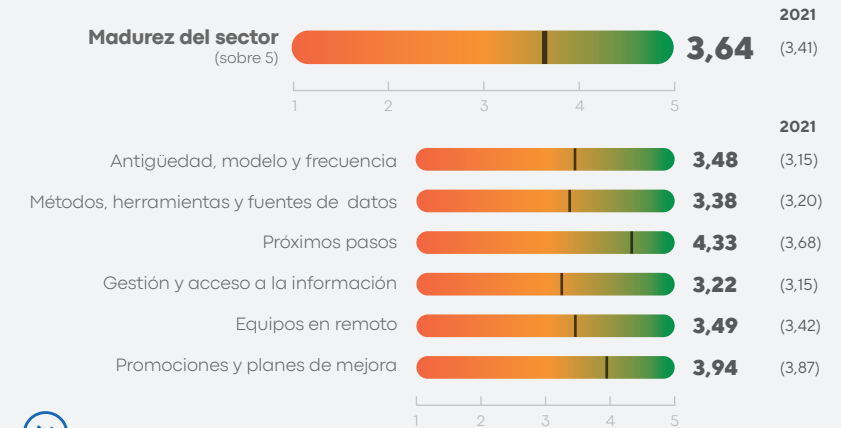
## Highlights:

- Sector con gran polaridad en cuanto al tiempo que llevan evaluando. Una mitad de las empresas lleva menos de 3 años y la otra, más de 3 años.
- El modelo empleado es el de feedback 360° y la frecuencia de evaluación es anual o cada menos de un año.
- Pasa de evaluar mediante encuesta a, principalmente, reuniones, seguido de un porcentaje importante de la combinación de encuesta y reunión.
- Como herramientas para evaluar, destaca el paso desde el año pasado de Excels a ERP, desarrollos a medida y herramientas TI de RRHH.
- Siguiendo con los cambios de tendencia en el sector, pasan de apenas un 50% de empresas que complementaban la evaluación con conversaciones de valor, a un 80%.
- En el acceso y gestión de la información generada, se mantiene en la tendencia global de la edición, donde destacan la persona evaluada, el área de RRHH y la Dirección.
- Progresivamente, vuelve el presencialismo. A pesar de contar con mayoría de empresas con equipos en remoto, estas disminuyen más de un 10%. En la misma línea, aunque destaca la evaluación de estos equipos a través de reuniones online (58%), destaca el aumento de evaluación mediante reunión presencial (42%).
- En cuanto a la utilización de herramientas adicionales para la evaluación del liderazgo en estos equipos en remoto, se trata del sector con mayor porcentaje de dichas herramientas, con 3 de cada 4 empresas apoyándose en correos electrónicos u otras aplicaciones Office y/o chats internos de la empresa.
- El uso presente de la evaluación para las promociones internas se da, para todo el mundo, en gran parte de las empresas del sector y la intención de las empresas es seguir usándolo en mayor medida.
- La evaluación se asocia casi siempre con planes de mejora y se realiza de manera independiente.

# Sector



## Telco - Media - Tecnología



## Nuestra visión

Se trata de un sector con poca experiencia evaluando el liderazgo, en el que deberían centrarse en el uso integrado de la información, donde existe un elevado porcentaje de empresas que muestran cierto aislamiento entre los diferentes procesos del ciclo de gestión del talento.

# 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)