



ESTUDIO DE LA

# Evaluación del liderazgo

**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



IV EDICIÓN

# Índice

		Por qué este estudio		03
		Qué hemos analizado		04
		Sobre el estudio		05
		Situación actual de la evaluación del liderazgo		06
		Comparativa con otras ediciones		13



# Por qué este estudio

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?

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 de los resultados del estudio a nivel global.

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 son divididos en los siguientes seis bloques:

## Antigüedad, Modelo y Frecuencia

Desde cuándo se evalúa, qué modelo de feedback se utiliza (90°, 180°, 360°) y cada cuánto se lleva a cabo.

## Métodos, herramientas y fuentes

¿Se realiza a través de reuniones o de encuestas?, ¿qué herramientas se utilizan para evaluar? ¿ERP, Excel, herramientas propias?, por último, ¿se hace uso de fuentes adicionales, distintas de reuniones o encuestas?

## Complemento de la evaluación

¿Se complementa la evaluación con conversaciones de desarrollo o similares?  
¿Hay conocimiento sobre qué son estas conversaciones?

## Información generada

¿Qué tipo de información se genera? ¿quién la gestiona y quién tiene acceso?

## Alineamiento con los valores del líder

¿Qué percepción hay sobre el alineamiento de los equipos con los valores de sus líderes?

## Usos de la evaluación

¿Qué uso se hace de la evaluación? ¿sirve para promociones internas?



# 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. De igual forma, te ofrecemos el Estudio de la Evaluación del Liderazgo 2022 de tu sector y el Estudio del liderazgo híbrido 2022.

[estudios@ayao.es](mailto:estudios@ayao.es) (ayao) [contacto@ayao.es](mailto: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



## Evaluación del liderazgo

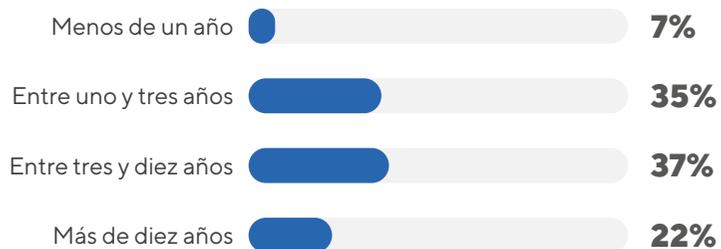
Nuevos retos, nuevas  
soluciones



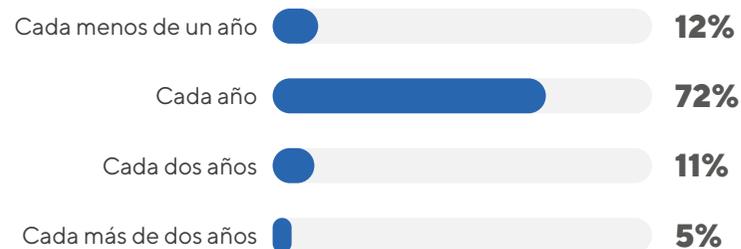
La medición del liderazgo en las empresas es un tema relativamente reciente. Del 72% que lleva entre un año y diez años evaluando el liderazgo, sin contar con las organizaciones que todavía no han comenzado a hacerlo, un 37% lleva entre tres y diez años.

Un 21% de las organizaciones encuestadas participaron en el estudio afirmando que, aunque no han empezado a evaluar el liderazgo, están decidiendo cómo realizarlo. Entre las organizaciones que sí evalúan, el 84% lo hace mínimo una vez al año, con un 72% que lo lleva a cabo anualmente.

**Gráfico 1.** Tiempo de realización de evaluaciones de liderazgo

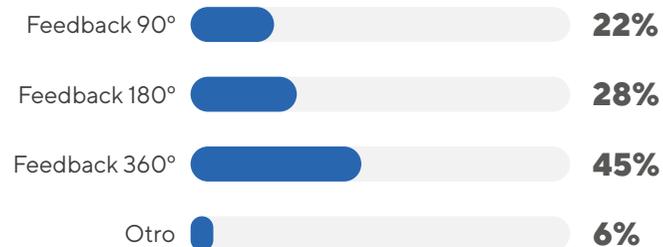


**Gráfico 3.** Frecuencia de realización de la evaluación del liderazgo



El modelo de evaluación usado por casi la mitad de las empresas es el feedback 360°, mientras que el feedback 180° y 90° ocupan una segunda posición, con porcentajes similares.

**Gráfico 2.** Modelo de evaluación del liderazgo



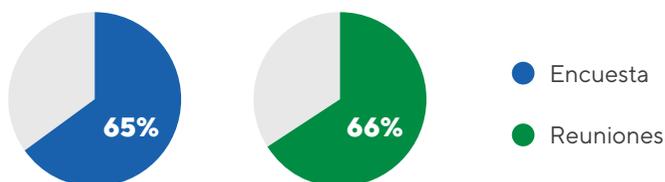
La evaluación se realiza a través de encuestas y/o reuniones, predominando el uso combinado de ambas (36%). Por otra parte, si bien el uso exclusivo de encuestas es ligeramente superior al de la reuniones, el total de empresas que emplean reuniones (independientes y combinadas) es algo mayor.

Como herramientas para evaluar el liderazgo, destacan las herramientas TI de RRHH (30%), los desarrollos a medida (23%) y el uso del Excel (20%).

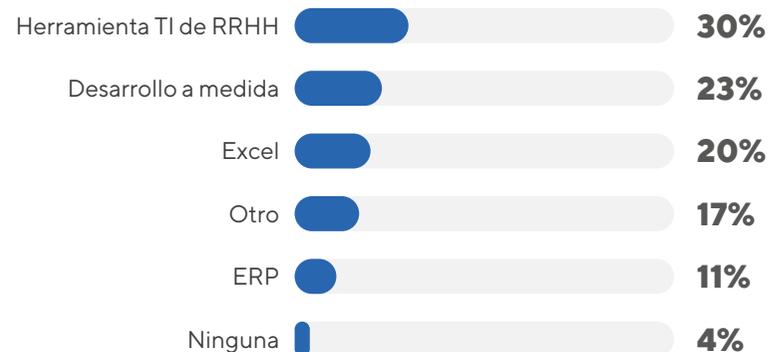
**Gráfico 4.** Método para la realización de las evaluaciones



**Gráfico 5.** Método para la realización de las evaluaciones (uso total)

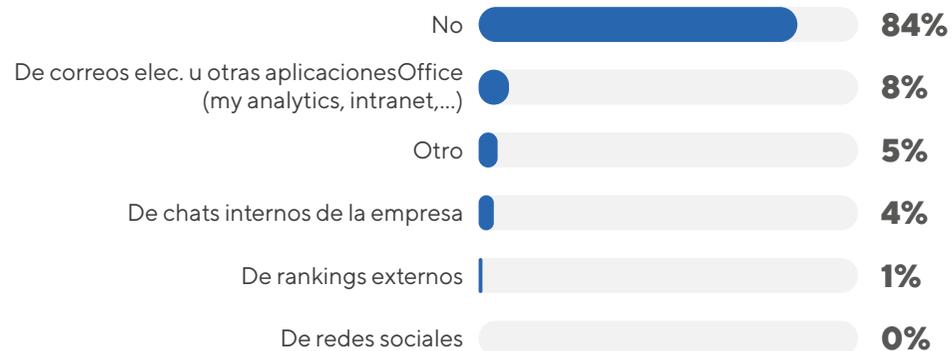


**Gráfico 6.** Herramientas para la gestión de la evaluación



La gran mayoría de las empresas (84%) que evalúan el liderazgo, dicen no hacer uso de otras fuentes adicionales, más allá de encuestas y/o reuniones. Tan solo destaca el uso de correos electrónicos u otras aplicaciones Office.

**Gráfico 7.** Utilización de fuentes adicionales para la evaluación



La evaluación del liderazgo se complementa siempre con conversaciones de desarrollo o similares en dos de cada tres empresas.

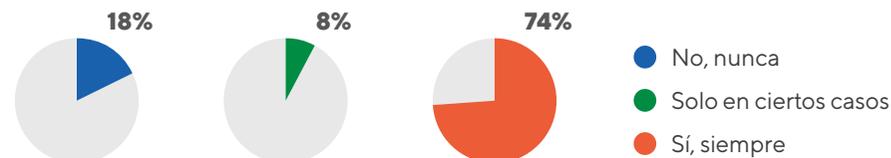
## Información generada

La información que se deriva de la evaluación del liderazgo, en casi todas las empresas, es una combinación entre información cualitativa y cuantitativa (80%), con muy poca presencia de evaluaciones que solo produzcan información cuantitativa (3%).

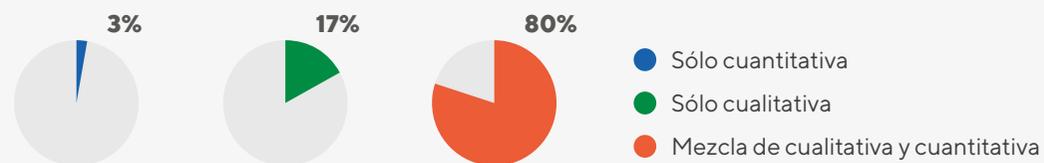


La información que se genera en la evaluación del liderazgo es gestionada en casi tres de cuatro empresas por el área de RRHH/Personas, mientras que la persona evaluada y la Dirección general se sitúan en un segundo nivel como gestores secundarios (38%).

**Gráfico 8.** Complemento de las evaluaciones con “conversaciones de valor o similares”



**Gráfico 9.** Tipo de información generada en la evaluación del liderazgo

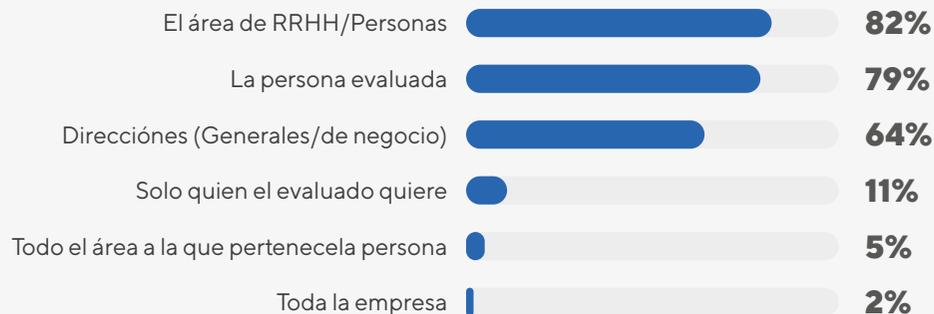


Tal y como sucede con la gestión de la información, el acceso principal lo tienen en el área de RRHH/Personas (82%), seguido de la persona evaluada (79%) y las Direcciones generales y de negocio (64%). En este caso, el acceso está mucho más abierto y repartido entre los tres stakeholders principales.

**Gráfico 10.** Gestores de la información generada en la evaluación del liderazgo



**Gráfico 11.** Acceso a la información generada en la evaluación del liderazgo



## Alineamiento con los valores del líder

Por primera vez, se ha medido la percepción de alineamiento entre l...  
De media, el alineamiento percibido es medio-alto, de un 67,7%.

Gráfico 12.

Grado de alineamiento del equipo con los valores del líder

67,7%

## Usos de la evaluación

La evaluación del liderazgo es un input muy importante sobre la persona que es evaluada. Las empresas que evalúan así lo entienden y, por ello, se usa en casi todas para las promociones internas (86%). No obstante, si bien en un porcentaje considerable se usa para las promociones internas de todas las personas de la empresa (41%), también destaca el uso exclusivo en otros colectivos. Dejarlo al criterio de RRHH y las áreas de negocio es lo más usual (21%), seguido de Altos Potenciales (10%).

En línea con el uso actual para promociones internas de la evaluación del liderazgo, el propósito de uso futuro tiende a un incremento general en su utilización, aumentando el porcentaje de uso para todos los empleados (52%) y disminuyendo el porcentaje de empresas que no lo usan en ningún caso (8%). Se mantiene la preferencia por el criterio de RRHH y las áreas de negocio, así como los Altos Potenciales, si bien es cierto que los porcentajes de los colectivos se acercan unos a otros.

Gráfico 13. Utilización actual de la evaluación del liderazgo para promociones internas



Gráfico 14. Utilización futura de la evaluación del liderazgo para promociones internas

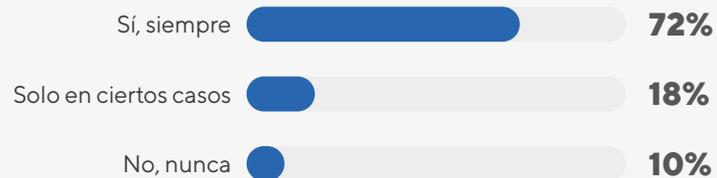




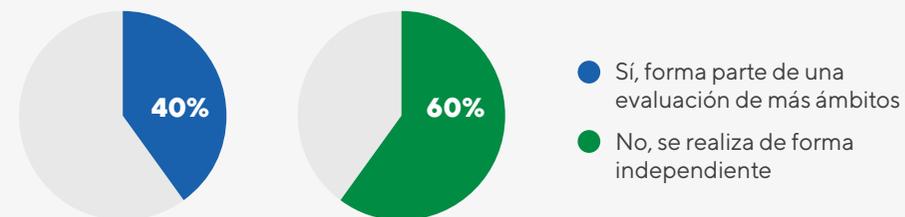
En cuanto a la asociación de la evaluación con planes de mejora, en casi la totalidad de las empresas se asocian (90%).

Las empresas tienden a realizar la evaluación del liderazgo de forma independiente.

**Gráfico 15.** Asociación de los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo con planes de mejora



**Gráfico 16.** Realización independiente o conjunta de la evaluación del liderazgo





Existe un gran interés en evaluar el liderazgo, con una clara preferencia a hacerlo anualmente y usando feedback 360°.

Se observa una clara tendencia hacia el uso combinado de encuestas y reuniones como método para evaluar.

El uso de conversaciones de valor o similares, como complemento a la evaluación de liderazgo, es bajo.

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 uso de la evaluación del liderazgo para promocionar a los empleados es muy elevado, en especial para todos, para los que decidan RRHH y las áreas de negocio y para los altos potenciales.

En casi la totalidad de las organizaciones, se asocia la evaluación del liderazgo a planes de mejora.



# Conclusiones

## **Situación actual** de la evaluación del liderazgo



# Comparativa

con otras ediciones



**Evaluación del liderazgo**  
Nuevos retos, nuevas soluciones

Las empresas que dicen que van a empezar a evaluar este año crece de manera exponencial, de un 4% la edición pasada a un 19% en la presente.



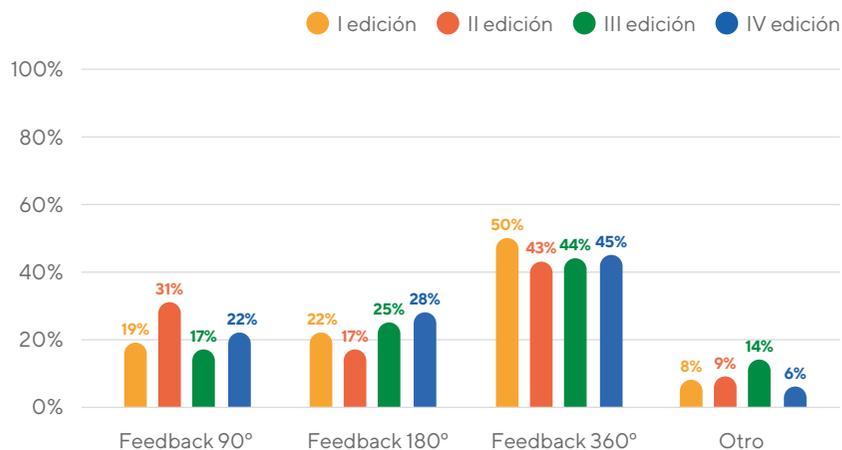
**Gráfico 17.** Tiempo de realización de evaluaciones de liderazgo



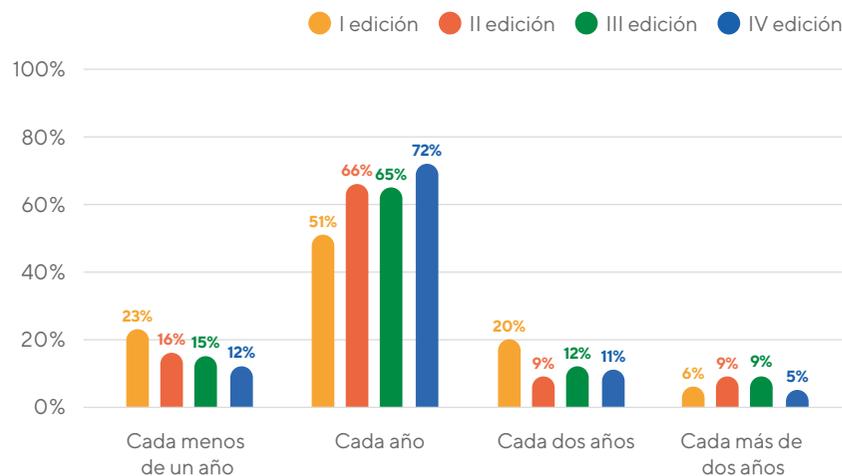
La preferencia por un modelo de feedback 360° a la hora de evaluar el liderazgo se ha mantenido en torno a la mitad de las empresas, en las cuatro ediciones, así como el uso del feedback 180° por encima del feedback 90°.

Las empresas han mantenido la apuesta por la evaluación anual y, en segunda instancia, más de una evaluación al año. La evolución de quienes eligen evaluar una vez al año ha pasado de apenas la mitad de las empresas, a tres de cada cuatro.

**Gráfico 18.** Modelo de evaluación del liderazgo



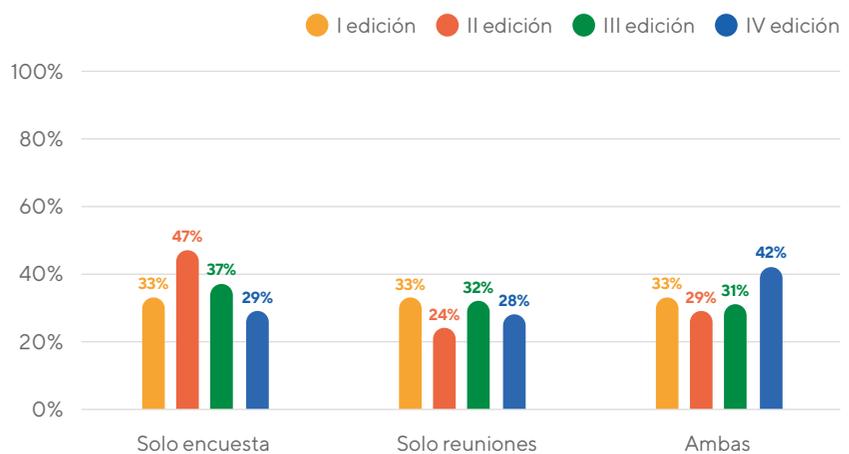
**Gráfico 19.** Frecuencia de realización de la evaluación del liderazgo



## Métodos, Herramientas y Fuentes adicionales

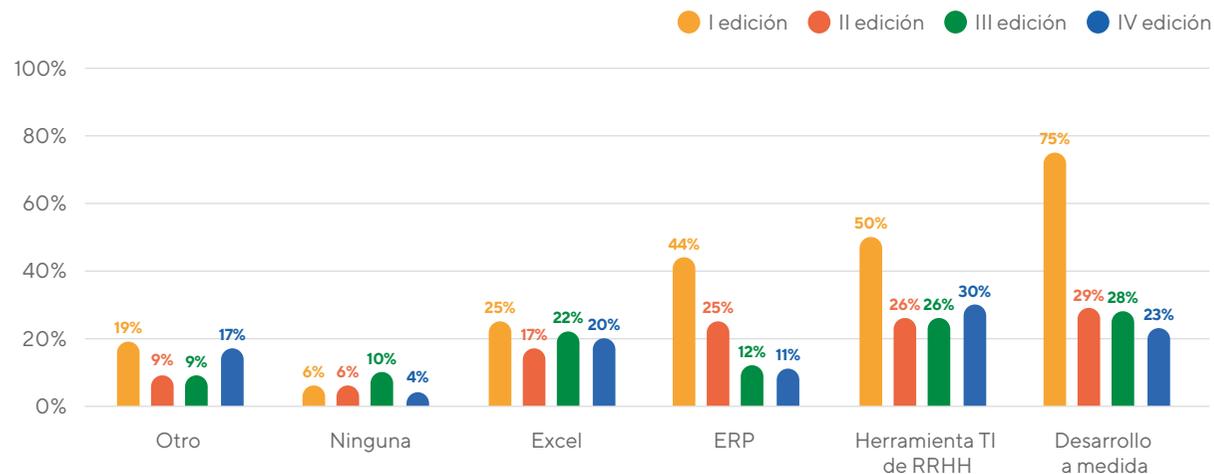
Las encuestas han ido perdiendo fuerza como único método de evaluación del liderazgo, pasando de casi la mitad de las empresas (II edición) a menos de una de cada tres, siendo sustituido por la combinación de encuesta y reunión, acercándose a una evaluación con un carácter mucho más humanista.

**Gráfico 20.** Método para la realización de las evaluaciones



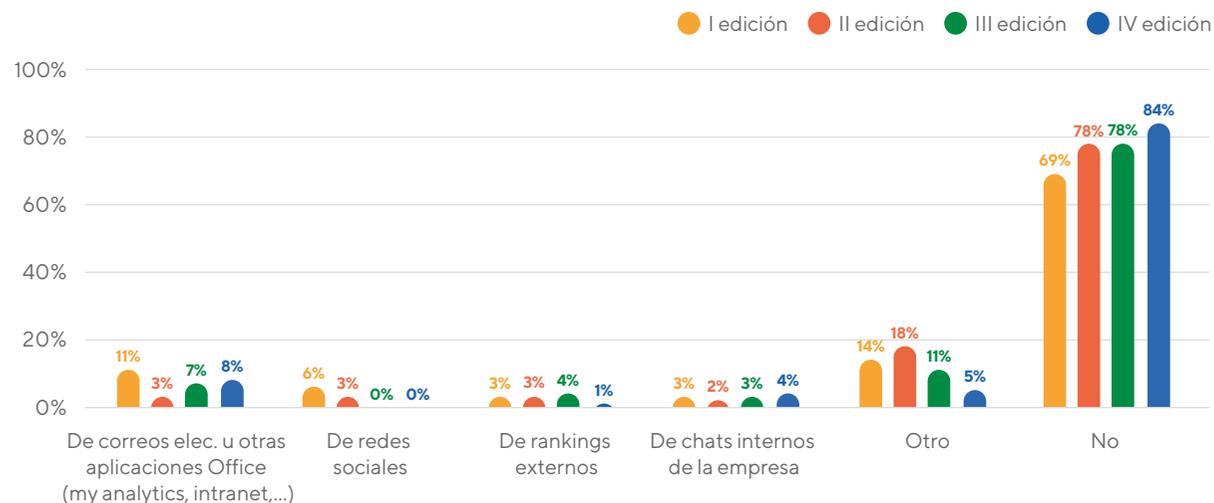
Los desarrollos a medida y ERP como herramientas para evaluar el liderazgo se han visto superados por las herramientas TI de RRHH.

**Gráfico 21.** Herramientas para la gestión de la evaluación



Cada vez se usan menos fuentes adicionales, distintas de reuniones y encuestas, a la hora de evaluar el liderazgo. También se observa la polarización de las fuentes que se usan, desapareciendo las redes sociales y los rankings externos, en favor de correos electrónicos, Office o chats internos de las empresas.

**Gráfico 22.** Utilización de fuentes adicionales para la evaluación



## Complemento de la evaluación

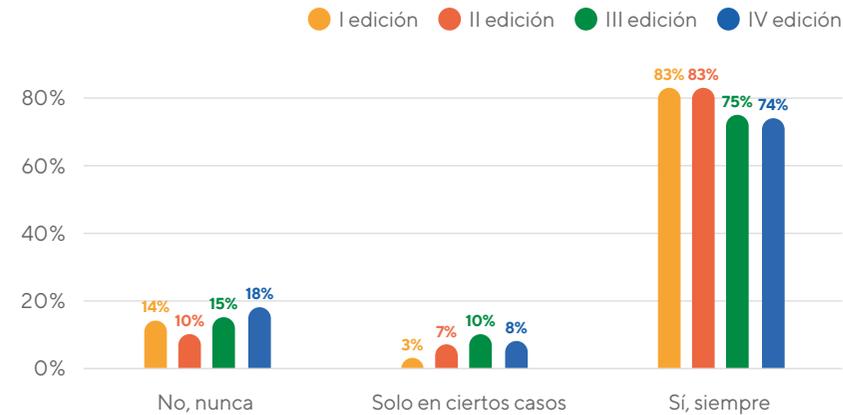
La evaluación del liderazgo se viene complementando con conversaciones de desarrollo o similares, pero la tendencia es a dejar de hacerlo. Se ha pasado de un 90% de empresas que lo complementaban siempre o en ciertos casos (II edición) a un 82% en la presente edición.

## Información generada

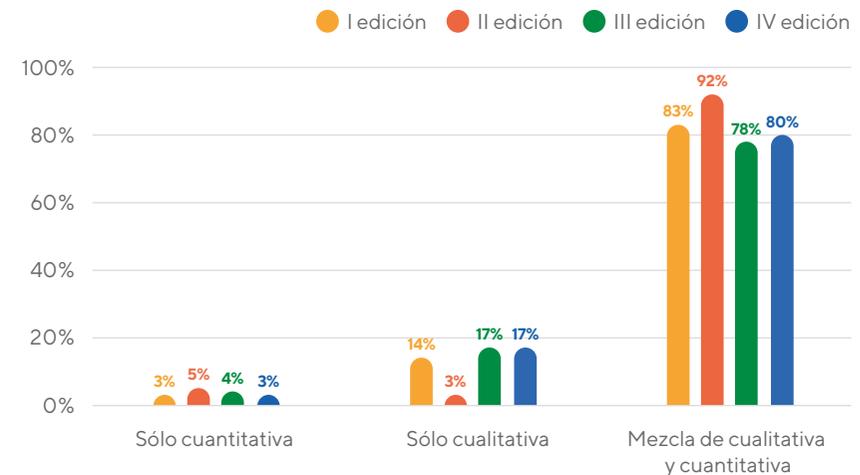
Se mantiene relativamente constante la proporción de empresas que generan información cuantitativa, cualitativa o una mezcla de ambas a lo largo del tiempo, siendo esta última la opción casi unánimemente preferida.



**Gráfico 23.** Complemento de las evaluaciones del liderazgo con “conversaciones de valor o similares”

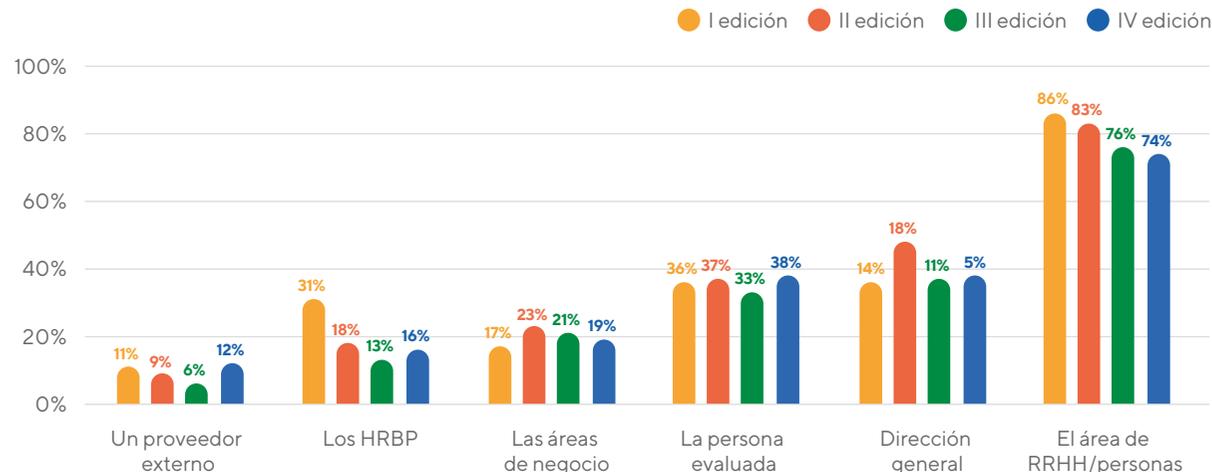


**Gráfico 24.** Tipo de información generada en la evaluación del liderazgo



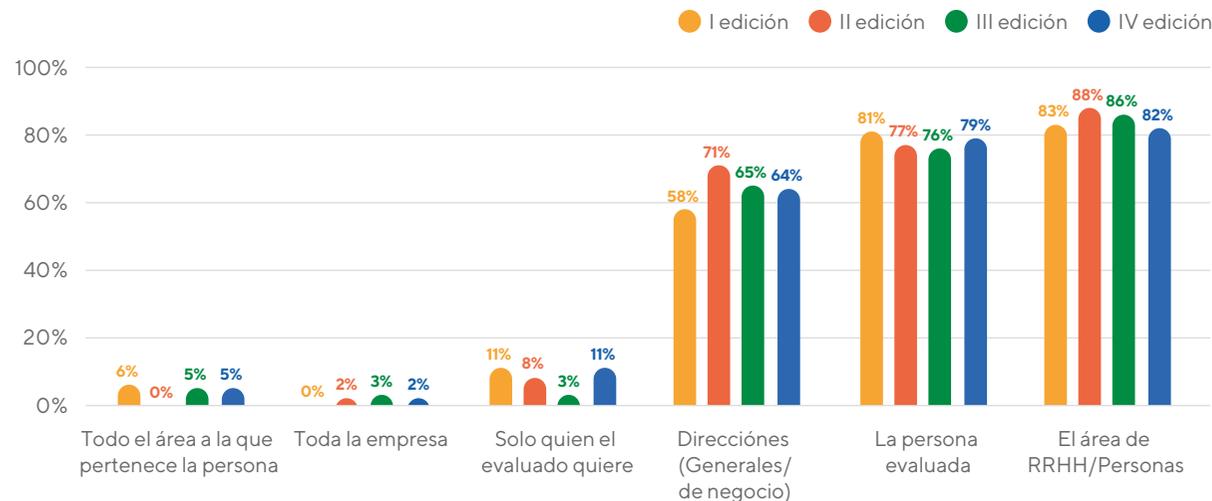
La información generada se mantiene gestionada principalmente por el área de RRHH/Personas, seguido por la persona evaluada y la Dirección general. Las áreas de negocio y los HRBP se mantienen en un discreto segundo plano.

**Gráfico 25.** Gestores de la información generada en la evaluación del liderazgo



El principal acceso a la información generada, de igual manera que la gestión de la misma, lo conserva el área de RRHH/Personas, seguido por la persona evaluada y las Direcciones generales y de negocio.

**Gráfico 26.** Acceso a la información generada en la evaluación del liderazgo



Se observa un aumento progresivo tanto del uso para todo el mundo, como de los que decidan desde RRHH y las áreas de negocio, así como una disminución del resto de colectivos. En cuanto a las empresas que no lo utilizan para ninguna promoción interna se mantiene estable a través de los años

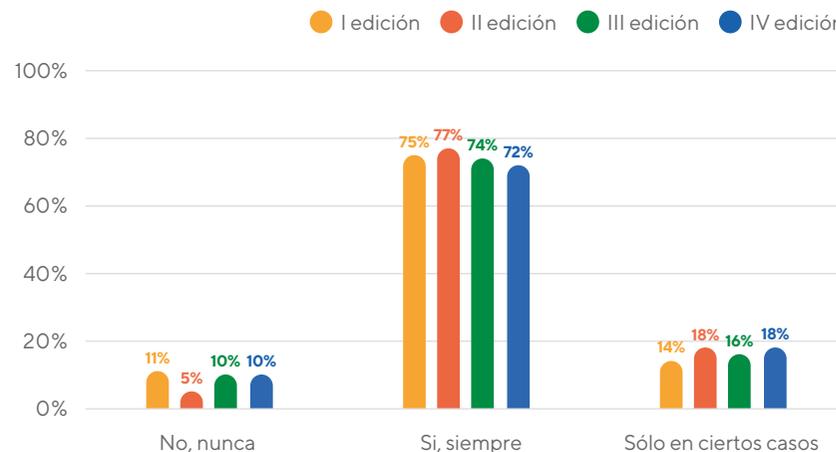


En cuanto al propósito de uso futuro, se busca un uso total mayor, así como un peso considerable de los que decidan desde RRHH y las áreas de negocio, pero testimonial del resto de colectivos. Existe un grado considerable de coherencia en las empresas entre el propósito y el uso actual en la siguiente edición.



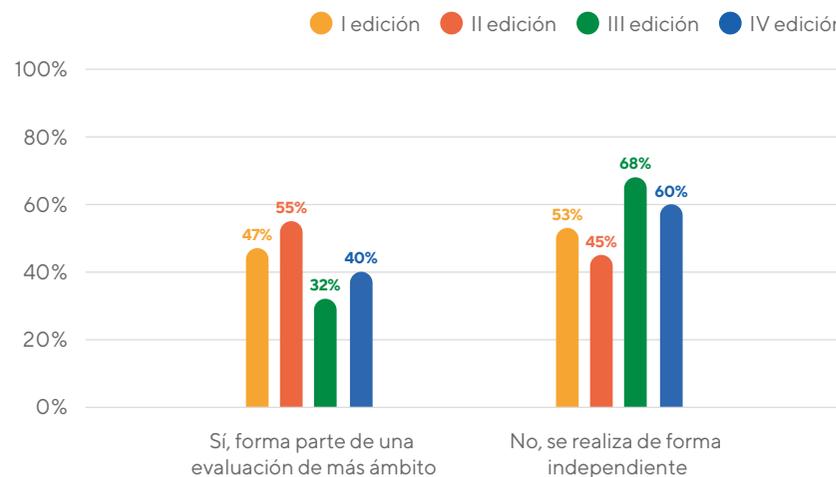
Casi la totalidad de las empresas asocian la evaluación del liderazgo con planes de mejora, en todas las ediciones, el porcentaje que lo asocia siempre o en ciertos casos ronda el 90%.

**Gráfico 29.** Asociación de los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo con planes de mejora



La evaluación del liderazgo se realiza de manera independiente en la mayor parte de las empresas.

**Gráfico 30.** Realización independiente o conjunta de la evaluación del liderazgo





Crece considerablemente el interés de las empresas en evaluar el liderazgo.

La evolución de quienes eligen evaluar una vez al año ha pasado de apenas la mitad de las empresas, a tres de cada cuatro.

El método para evaluar el liderazgo se está humanizando, pasando de un uso mayoritario de encuestas a una mezcla de encuestas y entrevistas, con un progresivo hundimiento de solo encuestas.

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.

Aunque la gran mayoría de las empresas sigue haciendo uso de conversaciones de valor o similares como complemento a la evaluación de liderazgo, se está dando una caída gradual.

Las empresas que no utilizan la evaluación del liderazgo para ninguna promoción interna se mantiene estable a través de los años.

Existe un grado considerable de coherencia en las empresas entre el propósito de uso de la evaluación del liderazgo para las promociones internas y el uso actual en la siguiente edición.



# Conclusiones

## Comparativa con otras ediciones





**Guiamos la transformación**

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

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