



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


















*The Stephen R. Covey*  
LEADERSHIP CENTER

V 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 quinta edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, la tercera con participación internacional (EE. UU., Georgia y Polonia), la tercera edición del estudio por sector y la segunda edición del estudio según los valores del líder, comprobando su evolución como indicador clave a la hora de evaluar la idoneidad y compatibilidad de su liderazgo.

El presente documento corresponde al análisis de la evaluación durante 2023, centrandolo 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 2023 y enero de 2024 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 2024, 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 2023 de tu sector y el Estudio del liderazgo híbrido 2023.

[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



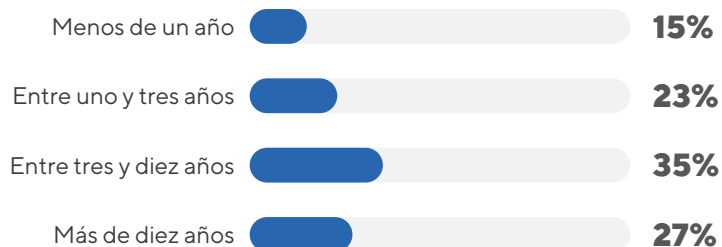
**Evaluación del liderazgo**  
Nuevos retos, nuevas  
soluciones



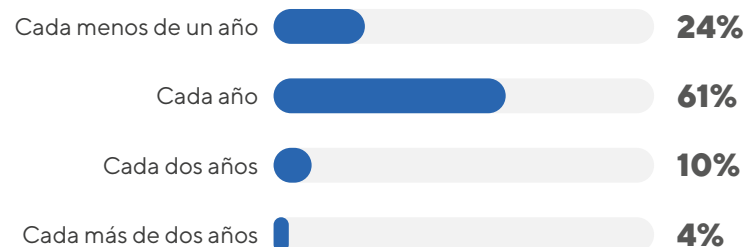
La medición del liderazgo en las empresas tiene tracción y continuación en las empresas. De las organizaciones que llevan más de un año evaluando el liderazgo, tres de cada cuatro lo hacen desde hace mínimo tres años.

Entre las organizaciones que evalúan el liderazgo, el 86% lo hace mínimo una vez al año, y una de cada cuatro lo lleva a cabo más de una vez al año. Por otra parte, un 41% de las organizaciones encuestadas participaron en el estudio afirmando que, aunque no han empezado a evaluar el liderazgo, están decidiendo cómo realizarlo.

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

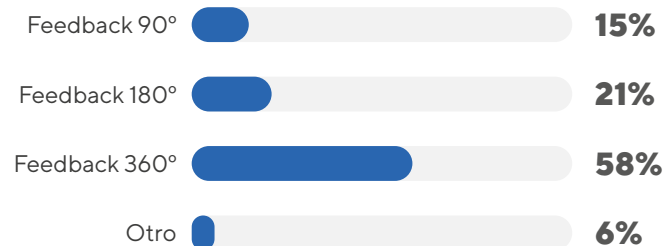


**Gráfico 3.** Frecuencia de realización de la evaluación del liderazgo



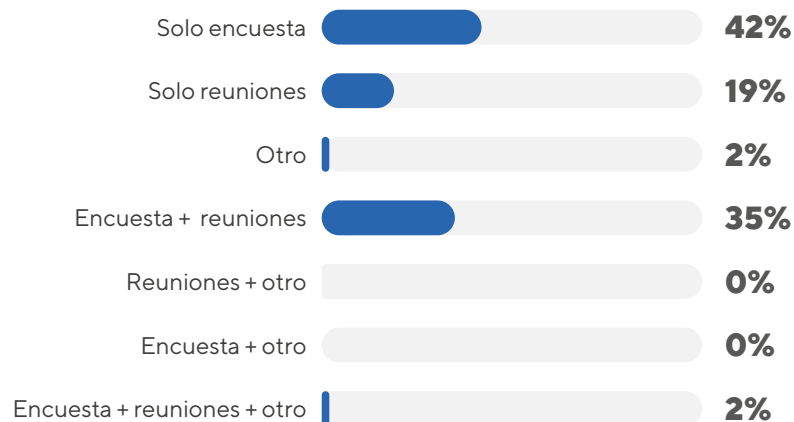
Más de la mitad de las empresas utilizan un modelo de feedback 360° para evaluar el liderazgo, mientras que una de cada tres optan por alguno de los principales modelos alternativos: evaluación 90° o 180°.

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

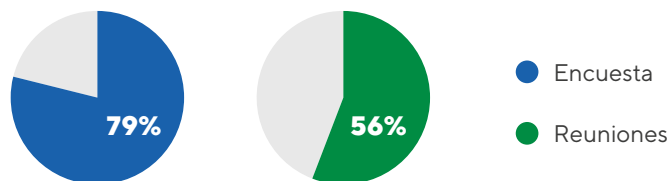


La evaluación se realiza a través de encuestas y/o reuniones, predominando el uso exclusivo de la encuesta (42%). El uso combinado de encuestas y reuniones se da en una de cada tres empresas encuestadas, lo que la coloca como segunda opción a la que más se recurre para evaluar el liderazgo. Se mantiene el margen (23%) entre el uso de encuestas y reuniones, tanto en el uso exclusivo de cada uno, como en el total (independientes y combinadas).

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

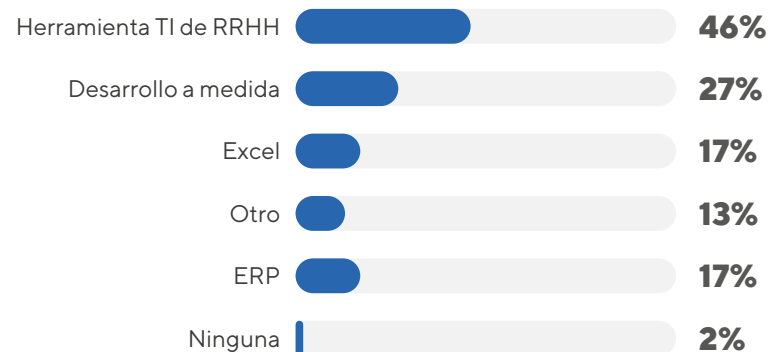


**Gráfico 5.** Método para la realización de las evaluaciones (uso total)



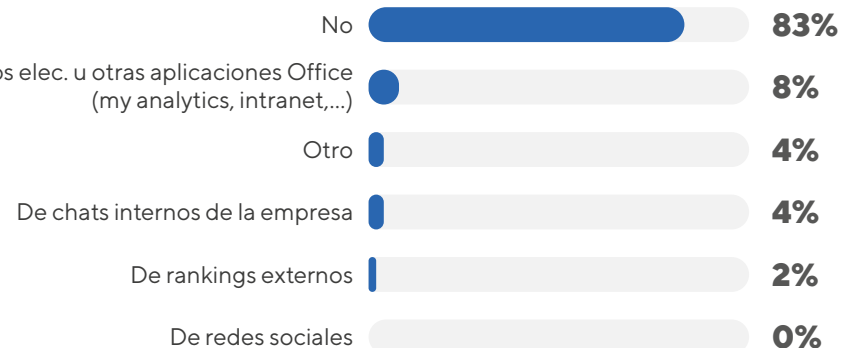
Casi la mitad de las empresas utiliza herramientas de TI de RRHH para gestionar la evaluación del liderazgo, seguido, a cierta distancia, de los desarrollos a medida (27%).

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



No se da una utilización extendida de fuentes adicionales a las encuestas y/o reuniones en la evaluación del liderazgo. Entre el 17% de las empresas que dicen sí utilizar fuentes adicionales, podemos mencionar el uso de correos electrónicos u otras aplicaciones Office.

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





La gran mayoría de las empresas (88%) complementan la evaluación del liderazgo siempre con conversaciones de desarrollo o similares.

## Información generada

Casi un 80% de las empresas que evalúan el liderazgo generan información tanto cuantitativa como cualitativa al respecto. La presencia de evaluaciones que produzcan únicamente información cuantitativa es residual (6%).

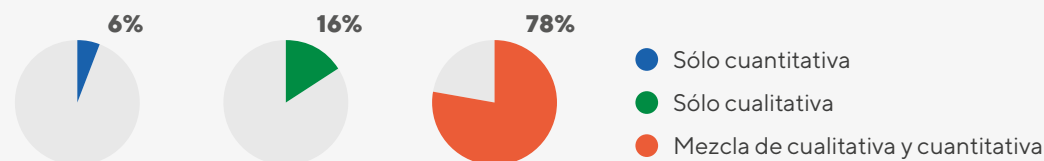


La información generada tras evaluar el liderazgo es gestionada en casi todas las empresas por el área de RRHH/Personas, siendo la persona evaluada y la Dirección general los gestores secundarios.

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



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

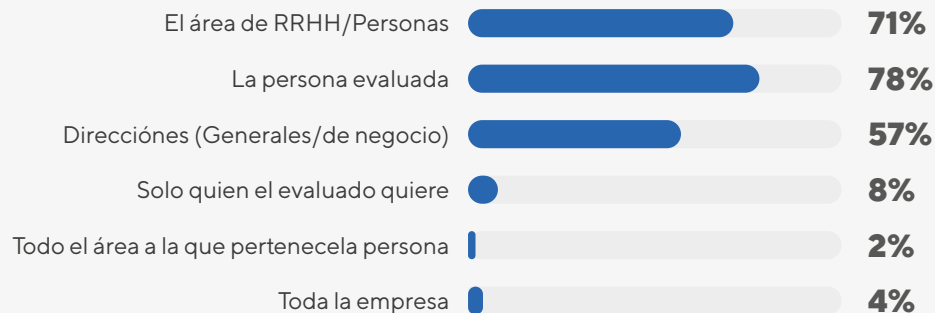


En cuanto al acceso a la información generada evaluando el liderazgo, los stakeholders principales son los mismos que la gestionan. No obstante, el orden varía, siendo la persona evaluada la que tiene un acceso mayor en las empresas (78%), seguido del área de RRHH/Personas (71%) y las Direcciones Generales/de Negocio (57%).

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



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



La media del aleamiento percibido tiende a ser elevada, con un 73,1%.

**Gráfico 12.**

Grado de alineamiento del equipo con los valores del líder

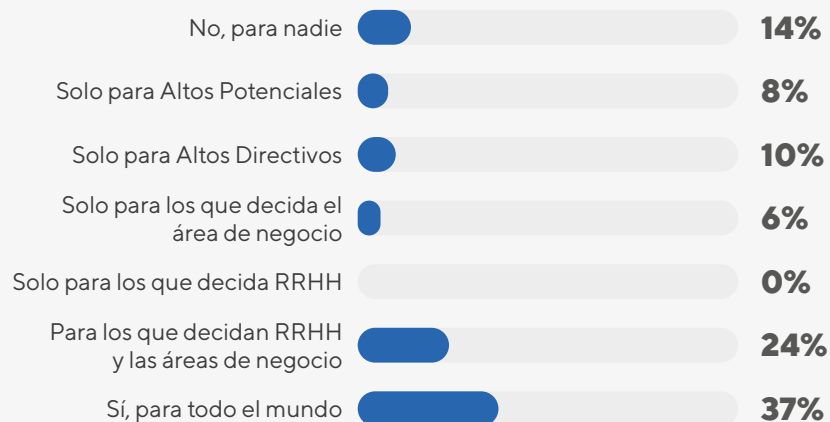
**73,1%**

## Usos de la evaluación

Las empresas que evalúan el liderazgo consideran el liderazgo de la persona un input trascendental y, por ello, la evaluación se tiene en cuenta en casi todas ellas en el momento de las promociones internas (86%).

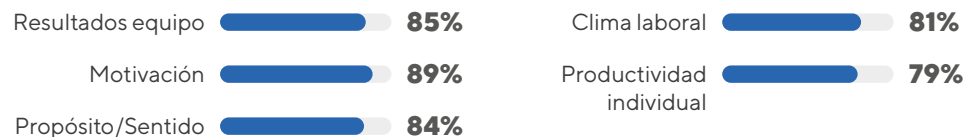
Si bien en más de un tercio de las empresas se usa para las promociones internas de todas las personas de la empresa, también destaca el dejarlo al criterio de RRHH y las áreas de negocio (24%).

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



El alineamiento del equipo con los valores del líder afecta mayoritariamente a su motivación, seguido de los resultados de equipo, su propósito/sentido, el clima laboral y, por último, a lo que menos afecta es a la productividad individual.

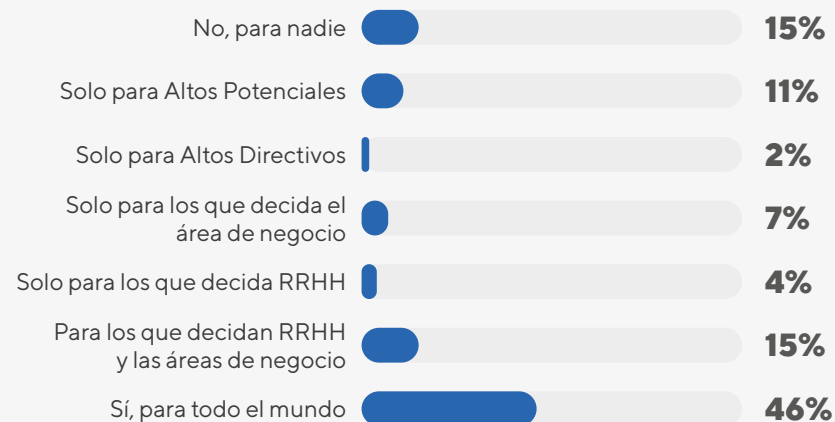
**Gráfico 13.** Factores afectados por el alineamiento del equipo con los valores del líder



En cuanto al futuro uso de la evaluación del liderazgo, para las promociones internas, previsto por las empresas, se ve un incremento de aquellas que lo quieren usar para todos sus empleados (46%).

No obstante, el porcentaje de empresas que no pretenden hacer uso de la evaluación del liderazgo para promocionar a ningún componente de las mismas sufre un pequeño repunte, aumentando ligeramente (15%).

**Gráfico 15.** Utilización futura de la evaluación del liderazgo para promociones internas



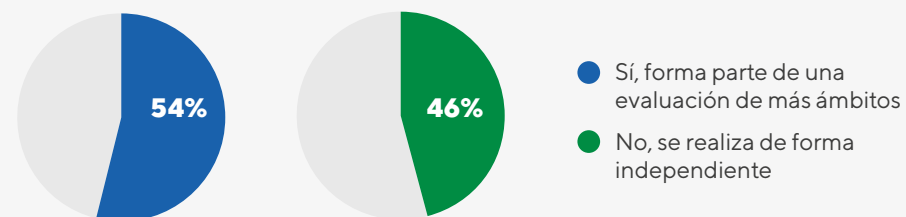
La asociación de la evaluación del liderazgo con planes de mejora, ya sea siempre o en algunos casos, se da en casi el total de las empresas (88%).

Predominan de manera casi imperceptible las empresas que realizan la evaluación del liderazgo en una evaluación conjunta a otros ámbitos.

**Gráfico 16.** Asociación de los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo con planes de mejora



**Gráfico 17.** Realización independiente o conjunta de la evaluación del liderazgo





Las organizaciones consideran muy importante evaluar el liderazgo de sus empleados de forma recurrente.

La evaluación del liderazgo tiende a realizarse anualmente, mediante un modelo de feedback 360°.

Como método para evaluar, casi la mitad de las empresas usan únicamente encuestas.

El uso de conversaciones de valor o similares, como complemento a la evaluación de liderazgo, es casi total

RRHH, la persona evaluada y la Dirección tienen acceso y son los principales gestores de la información derivada de la evaluación del liderazgo.

El grado de alineamiento del equipo con los valores del líder es elevado, con un impacto especialmente pronunciado en la motivación del equipo.

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

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

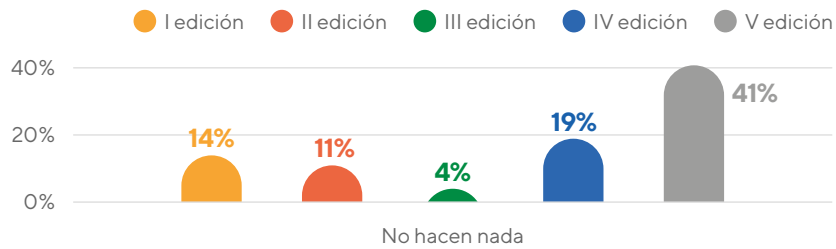
con otras ediciones



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

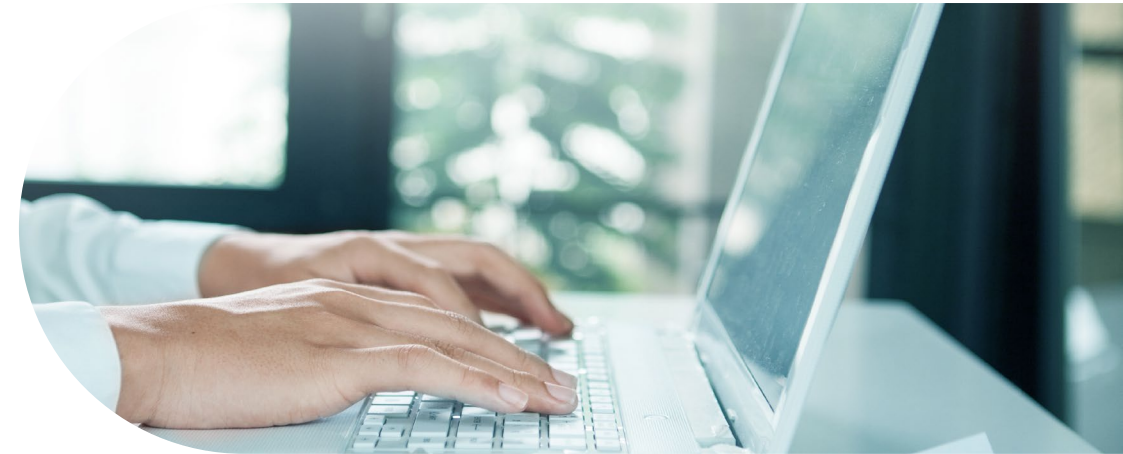
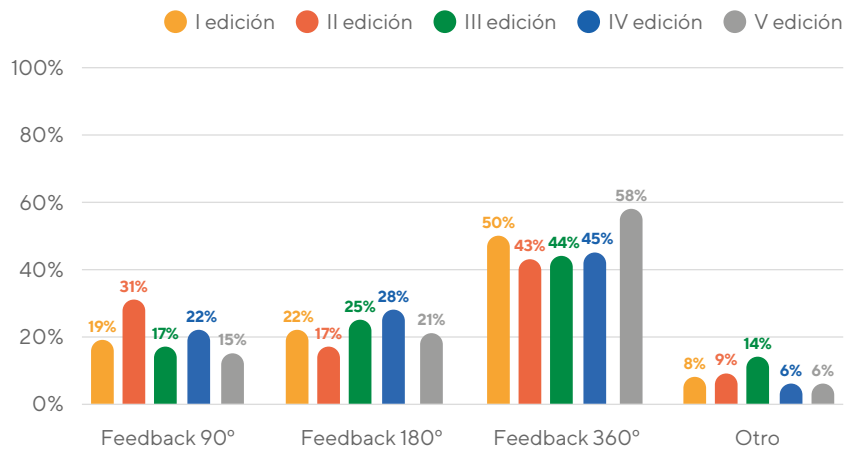
El porcentaje de empresas que no evalúan el liderazgo, pero dicen que van a empezar a hacerlo este año, se dispara más del doble con respecto a la edición anterior, alcanzando el 41% de la muestra.

**Gráfico 18.** Tiempo de realización de evaluaciones de liderazgo



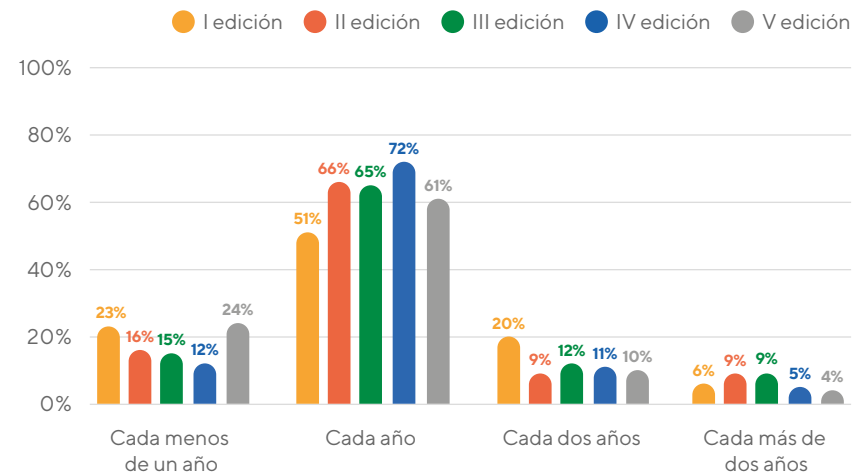
El modelo de feedback preferido por las empresas a la hora de evaluar el liderazgo sigue siendo el 360°, que este año supera el 50%. La tendencia se mantiene en el uso de los tres modelos principales, aumentando progresivamente el feedback 360° y disminuyendo el resto, eso sí, que ve cómo se mantiene el feedback 180° por encima del feedback 90°.

**Gráfico 19.** Modelo de evaluación del liderazgo



Si bien las empresas conservan su preferencia de evaluar el liderazgo anualmente (61%), la opción de evaluarlo más de una vez al año le está ganando terreno, duplicando la frecuencia con la que se decía evaluar el año pasado.

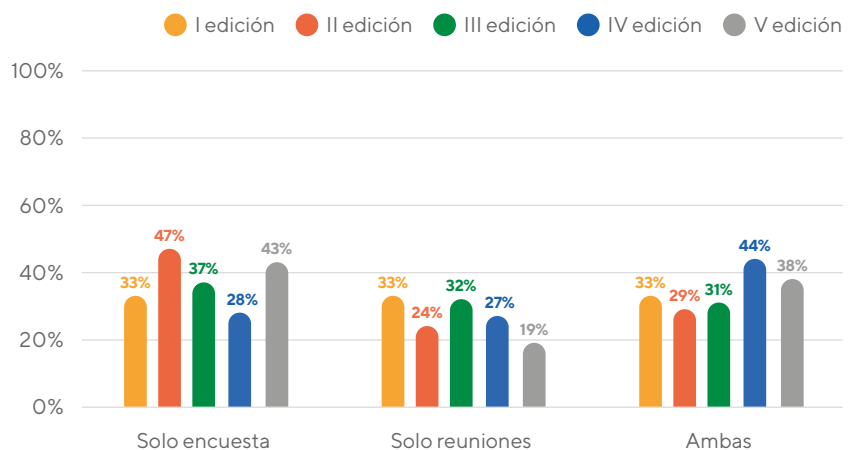
**Gráfico 20.** Frecuencia de realización de la evaluación del liderazgo



## Métodos, Herramientas y Fuentes adicionales

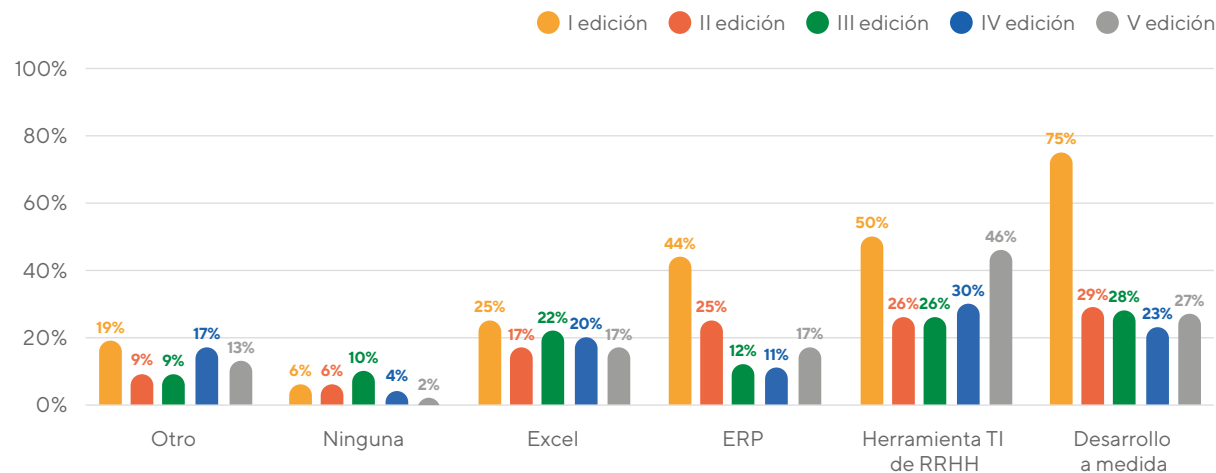
Observamos cómo las encuestas y el uso combinado de encuesta y reuniones son los métodos preferidos por las organizaciones para evaluar el liderazgo, tanto en esta edición como en las anteriores. A lo largo de las distintas ediciones, han ido alternando la dominancia, o bien el uso exclusivo de las encuestas o la combinación de ambas. Se busca una aproximación humanista a la par que justa en la evaluación.

**Gráfico 21.** Método para la realización de las evaluaciones



Las herramientas TI de RRHH se han establecido como la opción más demandada a la hora de gestionar la evaluación del liderazgo, dejando en un segundo plano los desarrollos a medida, los Excel y ERP. Mientras los desarrollos a medida y el Excel se mantienen en unos porcentajes constantes, el uso de ERP está ganando terreno y se vislumbra como una opción interesante a tener en cuenta en las siguientes ediciones del estudio.

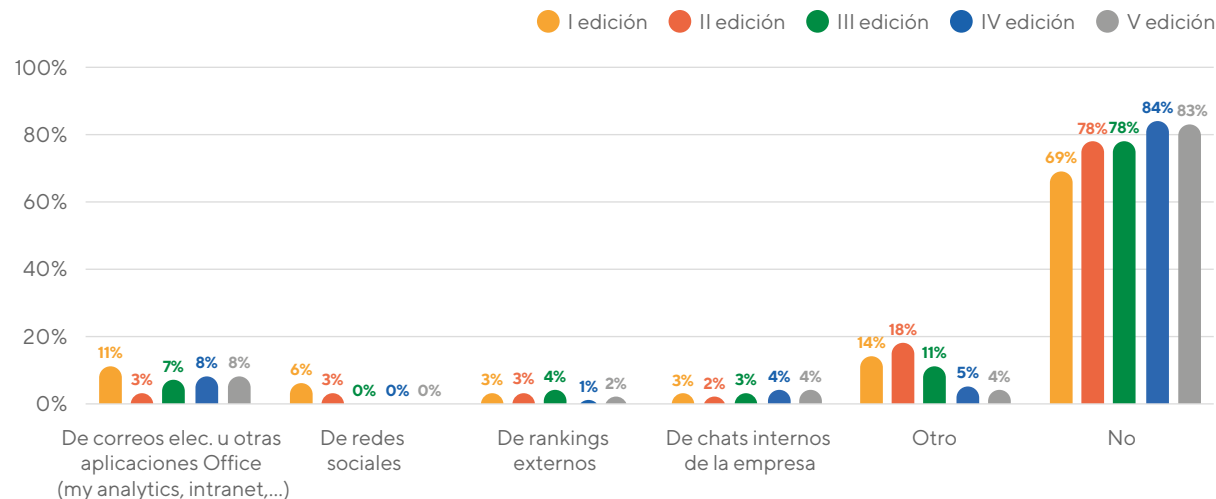
**Gráfico 22.** Herramientas para la gestión de la evaluación



Se mantiene la tendencia que venimos observando en las anteriores ediciones, en las que el uso de alguna fuente adicional a las reuniones o encuestas a la hora de evaluar el liderazgo es mínimo.

En cuanto a las fuentes adicionales que se usan, los correos electrónicos y Office siguen al frente.

**Gráfico 23.** Utilización de fuentes adicionales para la evaluación





## Complemento de la evaluación

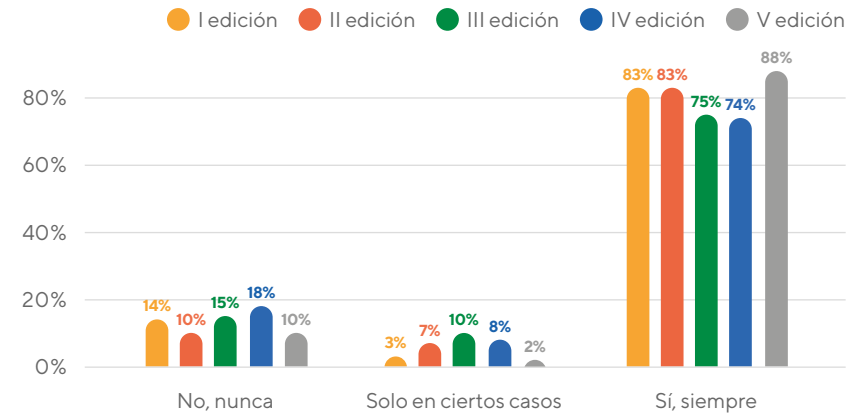
Complementar las evaluaciones del liderazgo con “conversaciones de valor o similares” es bastante habitual en las empresas, manteniéndose siempre entre un 82% y un 90%.

## Información generada

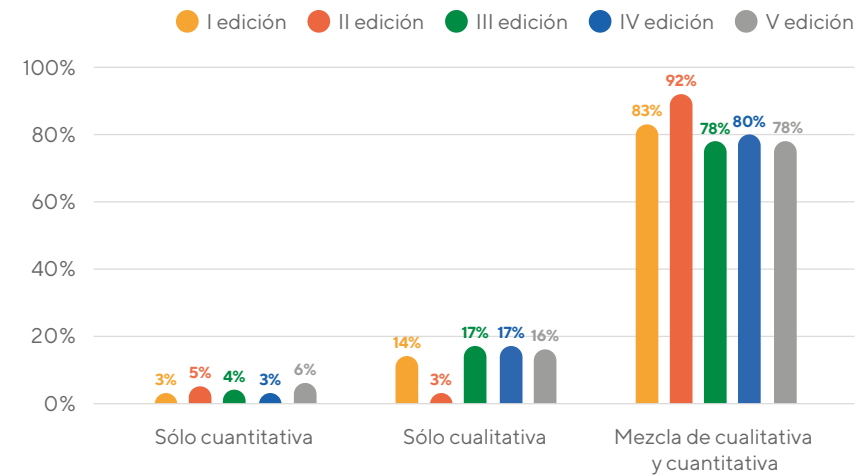
Sigue la tendencia en las organizaciones de generar una mezcla de información cualitativa y cuantitativa procedente de la evaluación del liderazgo, siempre cercana al 80%. La información exclusivamente cuantitativa supone un porcentaje testimonial.



**Gráfico 24.** Complemento de las evaluaciones del liderazgo con “conversaciones de valor o similares”



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



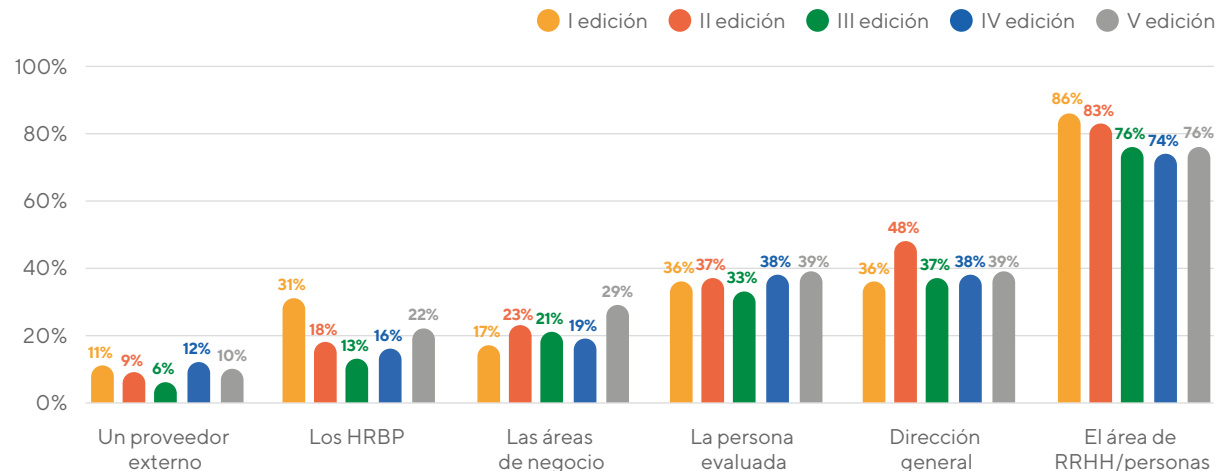
La información generada en la evaluación del liderazgo se mantiene constantemente gestionada por los mismos tres stakeholders principales. En primer lugar, el área de RRHH/Personas, que se mantiene siempre cerca del 80%, seguido de la Dirección general y la persona evaluada. Por otra parte, tanto las áreas de negocio como los HRBP llevan una tendencia ascendente, más pronunciada en el caso de los primeros.

Al igual que en el caso de la gestión de la información generada, el acceso mayoritario a la información corre a cargo de la persona evaluada, el área de RRHH/Personas y las Direcciones (Generales/de negocio); si bien el orden está invertido, siendo la persona evaluada la que mayor acceso tiene (78%).

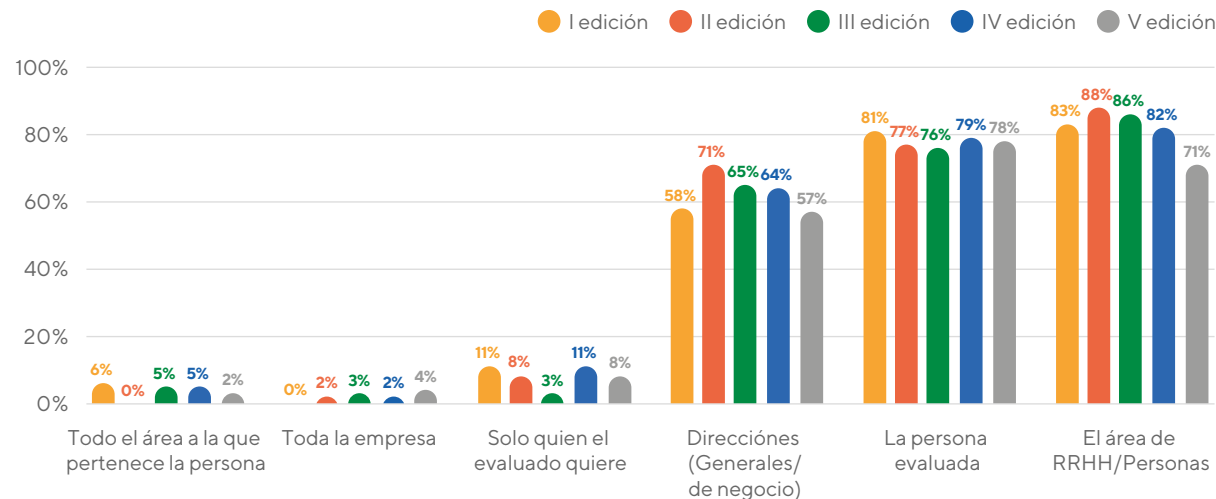
No obstante, a pesar de la caída con respecto a la edición pasada del acceso por parte del área de RRHH/Personas, estos tienden a ser los que más acceso tienen, seguidos de la persona evaluada.

Por otra parte, el uso por parte del resto de stakeholders es residual.

**Gráfico 26.** Gestores de la información generada en la evaluación del liderazgo



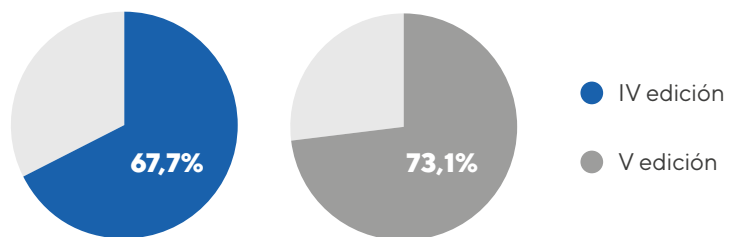
**Gráfico 27.** Acceso a la información generada en la evaluación del liderazgo



## Alineamiento con los valores del líder

En el grado de alineamiento del equipo con los valores del líder, vemos una tendencia ascendente: según pasa el tiempo, si se trabaja en evaluar y desarrollar el liderazgo, el alineamiento incrementa.

**Gráfico 28.** Grado de alineamiento del equipo con los valores del líder

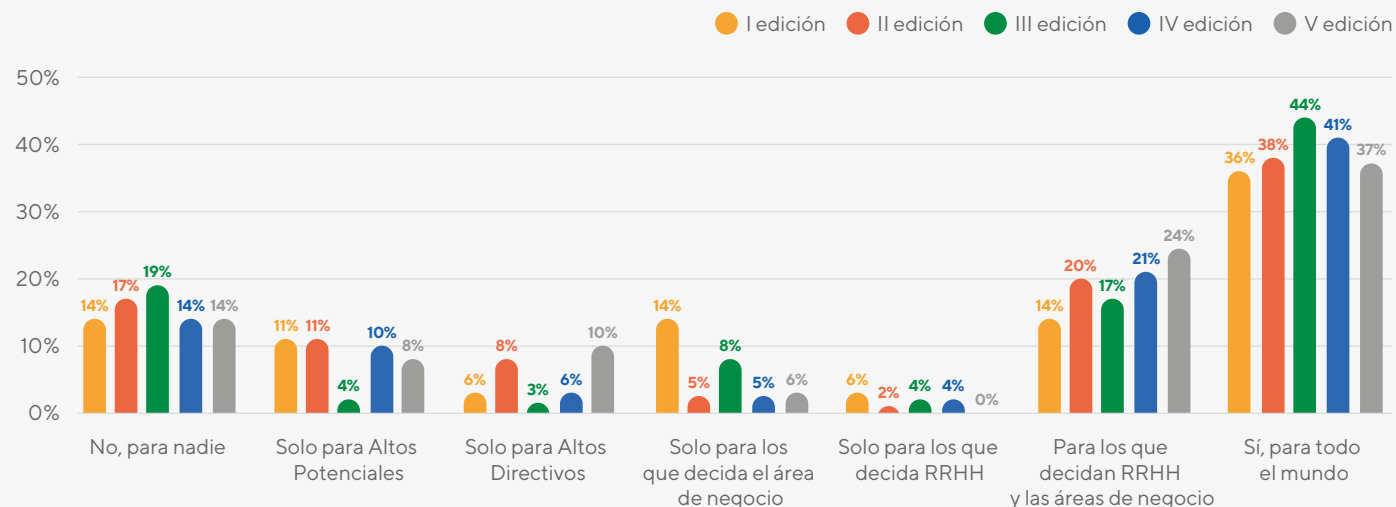


## Usos de la evaluación

Entre las empresas que actualmente utilizan la evaluación del liderazgo para promociones internas, sigue predominando su uso para todos los empleados y para aquellos que decidan desde RRHH y las áreas de negocio, con cierta estabilidad en torno al 40% en su uso con todo el mundo y un aumento progresivo en el caso de RRHH y las áreas de negocio.

Por otra parte, este último año se ha visto un incremento considerable en el uso para la promoción de Altos Directivos (10%).

**Gráfico 29.** Utilización actual de la evaluación del liderazgo para promociones internas

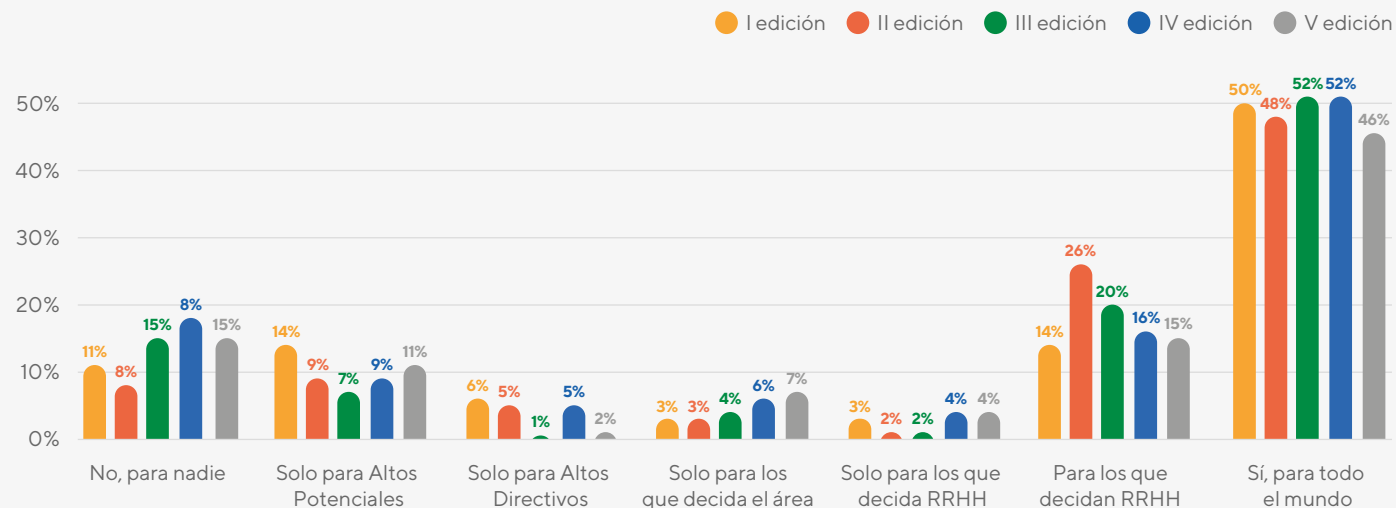


En el propósito de uso futuro, en esta edición se mantienen las tendencias generales que se vienen dando en las ediciones anteriores, si bien es cierto que hay un incremento en el propósito de no usarla para nadie, tanto en comparación con el uso actual, como en el propósito de ediciones anteriores.

También vemos una disminución en los principales colectivos a los que les aplicarían el uso de la evaluación para su promoción interna (todo el mundo y los que decidan desde RRHH y las áreas de negocio), con respecto a la edición pasada y la media de las distintas ediciones.

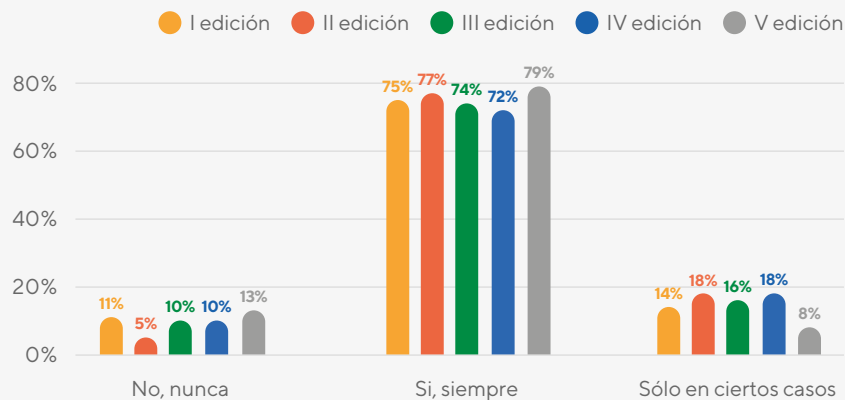
El total de empresas en las que asocian los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo con planes de mejora se encuentra por debajo de 90%, la media histórica del estudio. Se aprecia un aumento tanto en el porcentaje que lo asocia siempre como en el que no lo asocia nunca.

**Gráfico 30.** Utilización futura de la evaluación del liderazgo para promociones internas

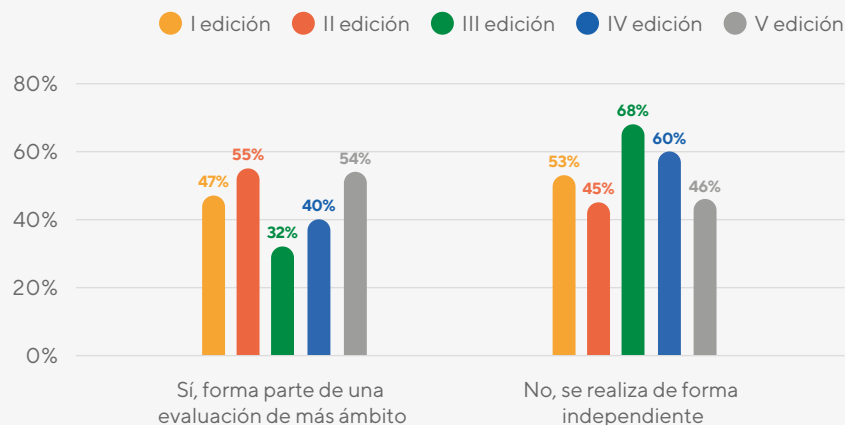


La evaluación del liderazgo forma parte de una evaluación de más ámbitos, en una mayor parte de las empresas evaluadoras, primera vez que ocurre desde la segunda edición.

**Gráfico 31.** Asociación de los resultados obtenidos con planes de mejora



**Gráfico 32.** Realización independiente o conjunta de la evaluación del liderazgo





El interés en evaluar el liderazgo por parte de las empresas sufre su mayor incremento, más del doble del porcentaje del año anterior.

Aquellos que evalúan más de una vez al año se ha duplicado, llegando a una de cada cuatro organizaciones.

El uso exclusivo de reuniones como método para evaluar el liderazgo está desapareciendo, las empresas buscan mediciones justas y con carácter humanista.

Aumento considerable en el grado de alineamiento del equipo con los valores del líder, en clara tendencia ascendente.

Relevante caída en los porcentajes de propósito de uso futuro de la evaluación para su promoción interna de los principales colectivos con respecto a la edición pasada y la media de las distintas ediciones.

Por primera vez, el total de empresas en las que asocian los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo con planes de mejora se encuentra por debajo del 90%.

La evaluación del liderazgo vuelve a incluirse dentro de una evaluación de más ámbitos.



# Conclusiones

## Comparativa con otras ediciones





**Guiamos la transformación**

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

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