



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



Septiembre 2024

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 quinta edición del estudio de la evaluación del liderazgo en las empresas, se incluye por tercera vez un análisis acerca del liderazgo en remoto, que corresponde a la situación de éste durante 2023. 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 quinta 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 RHH 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.

Además, por tercera vez en este estudio se ha contado con la colaboración de The Stephen R. Covey Leadership center, de la universidad estadounidense de Utah, 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 fue la quinta edición del mencionado estudio de la evaluación de liderazgo en las empresas, cuyos resultados e información relativos al liderazgo en remoto pesaron mucho en la creación de este informe.



Si quieres recibir más información sobre liderazgo en remoto 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 2023 global, de tu sector y por valores.

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

La gran mayoría de las empresas que han participado en esta edición del estudio cuentan con equipos que trabajan en remoto, siendo el mayor porcentaje desde que se empezó a estudiar. El techo del trabajo en remoto, las formas de trabajar y de dar equilibrio a los trabajadores siguen por definir, y las empresas siguen haciendo un esfuerzo en equilibrar a sus trabajadores en el modelo que mejor les convenga:

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



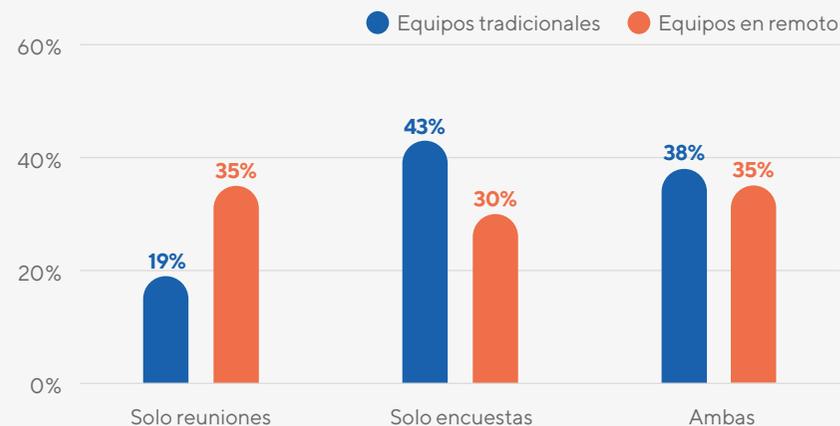
Las encuestas y las reuniones online son los métodos más utilizados, por segundo año consecutivo, para evaluar el liderazgo en remoto. Si bien la edición anterior veía cómo era la reunión online la preferida, en esta ocasión la encuesta se sitúa a la cabeza, perdiendo la parte más humana que deriva de las reuniones.

El 35% 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 de reuniones online con encuestas, escogida por el 44%, en línea con los resultados de la anterior edición, seguida de la combinación de ambos tipos de reuniones (28%).

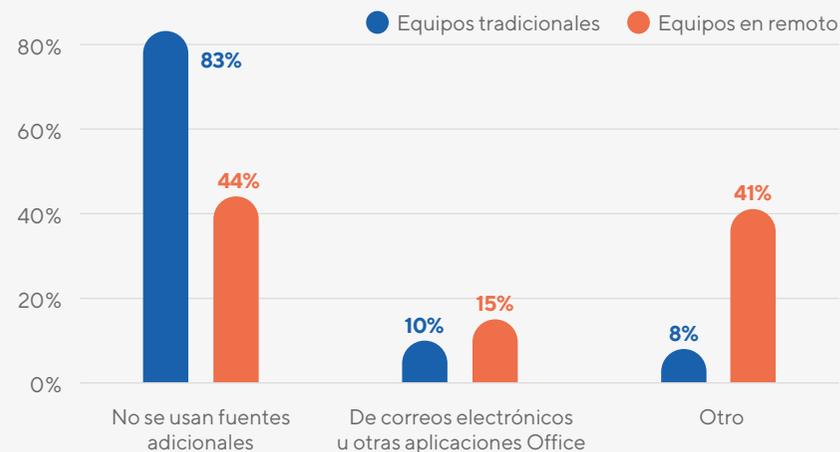
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



En la evaluación del liderazgo de sus equipos en remoto, observamos la tendencia de la edición anterior, con un marcado descenso en las empresas que solo hacen uso de reuniones y un repunte del uso exclusivo de las encuestas, estabilizando la combinación de ambas en un punto medio. Comparando con la forma de evaluar a los equipos tradicionales, se observa una evolución hacia un formato similar, basado en reuniones y encuestas, dotando de mayor empaque y rigurosidad a la evaluación del liderazgo.



El uso en equipos en remoto de herramientas adicionales para evaluar el liderazgo supera por más de tres veces el uso en equipos tradicionales, como viene siendo tendencia en las anteriores ediciones.



“

Las empresas siguen evaluando el liderazgo de sus equipos en remoto de manera distinta a la de sus equipos tradicionales, si bien cada vez se asemejan más, apoyándose en ambos casos en las encuestas.

”

“

Las encuestas son el método preferido por las empresas para evaluar en remoto, con una fuerte tendencia a combinarse con reuniones online.

”

“

Se mantiene el mayor control por parte de las empresas a sus equipos en remoto visto en ediciones previas, las organizaciones aumentan los puntos de contacto directos con los trabajadores y hacen uso de un mayor número de herramientas adicionales en comparación de sus equipos tradicionales.

”

“

En la evaluación del liderazgo en equipos tradicionales, se mantiene estable, casi circunstancial, el uso de herramientas adicionales.

”

Conclusiones

Situación actual de la evaluación del liderazgo híbrido



Diferencias

entre PyME y
Gran Empresa
(GE)



Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación

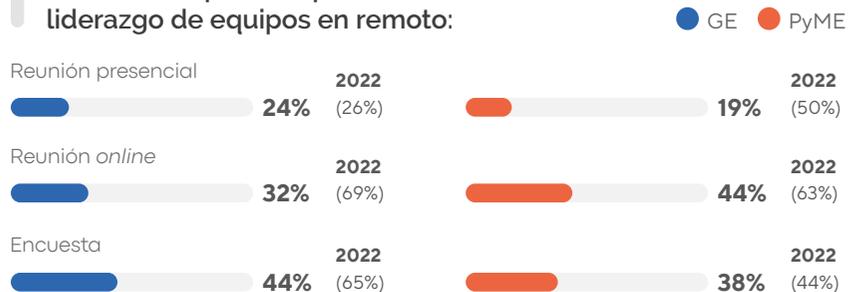
Por primera vez, observamos un mayor porcentaje de PyME que tienen equipos que trabajan en remoto que de grandes empresas (GE), a pesar de que estas últimas han visto incrementado su porcentaje con respecto al año pasado:

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:



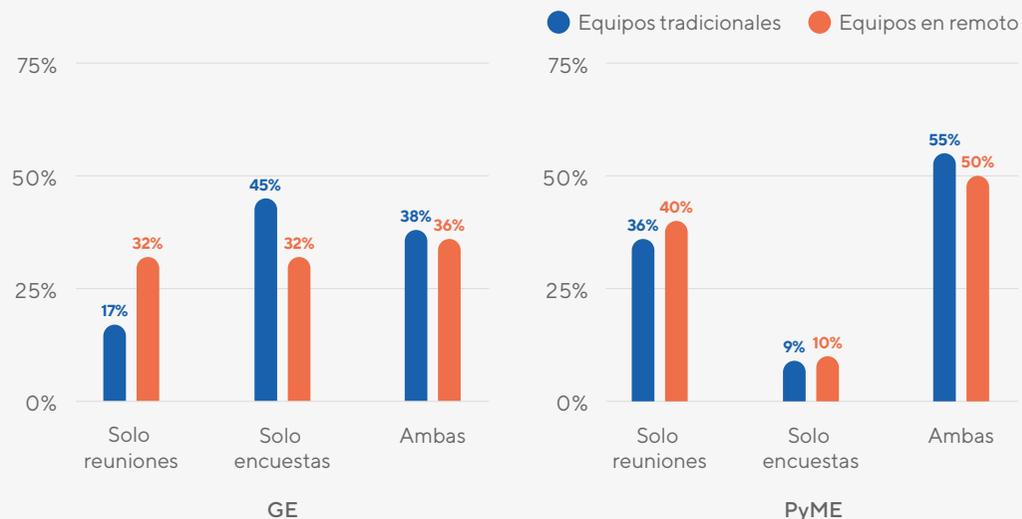
Las GE se siguen apoyando más que las PyME en las encuestas para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto, siendo la opción preferida, mientras se puede observar como las reuniones online son la opción más utilizada en las PyME. De la misma forma, la mitad de las PyME y GE usan más de un método simultáneamente, siendo de nuevo el uso combinado de reuniones online y encuestas la opción más utilizada en ambos casos, incluso incrementando en porcentaje con respecto a la edición anterior -45% en GE y 60% en PyME.

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

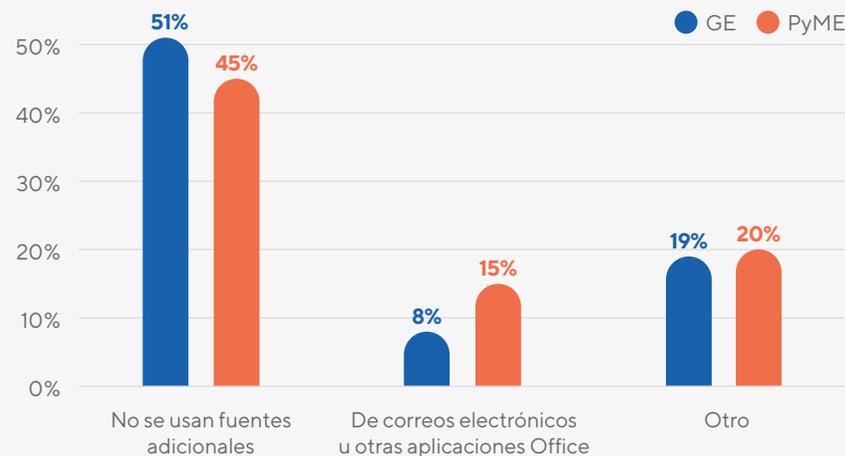


En las PyME, se evalúa a los equipos de la misma manera, con independencia de si es tradicional o está en remoto, siendo la combinación de reuniones y encuestas el método preferido. No así en el caso de las grandes empresas (GE), a cuyos equipos tradicionales se les evalúa mediante encuestas y a los que se encuentran en remoto mediante una combinación de ambas. En torno a la mitad de las empresas, con independencia de su tamaño, usan fuentes adicionales para evaluar el liderazgo de sus equipos en remoto, aumentando el porcentaje de empresas que no usan ninguna con respecto a la edición anterior.

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 en las PyME crece considerablemente y consigue superar en porcentaje al de las grandes empresas por primera vez.

”

“

Las grandes empresas conservan una mayor tendencia a automatizar las evaluaciones del liderazgo de sus equipos en remoto a través de encuestas, mientras que las PyME prefieren apoyarse en información extraída a partir de reuniones *online*.

”

“

Las PyME siguen evolucionando hacia una evaluación del liderazgo más humanista, basada más en reuniones y con un fuerte componente *online*, pero sin dejar de lado las herramientas a su disposición, como los correos electrónicos u otras aplicaciones Office, que facilitan su desarrollo.

”

“

Se mantiene el intento de control más exhaustivo en los equipos que trabajan en remoto, en especial los que pertenecen a una gran empresa, frente a los tradicionales.

”

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

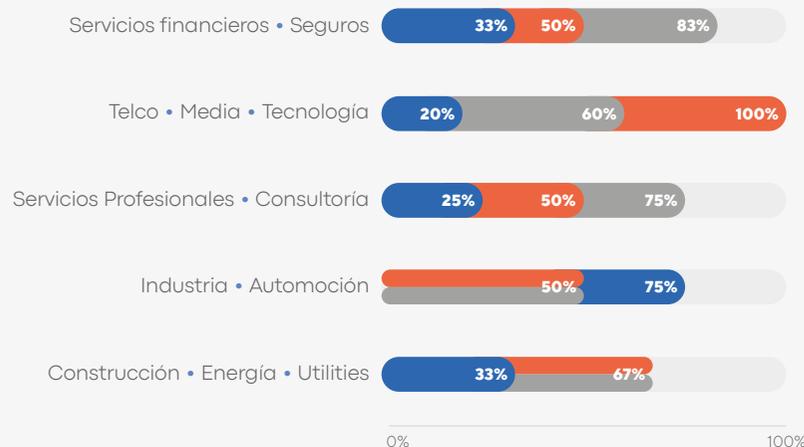
Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:

2022



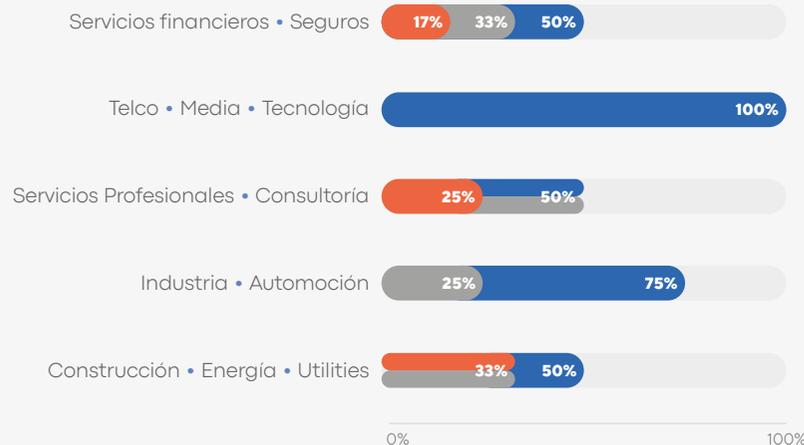
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:

● Reunión presencial ● Reunión online ● Encuesta



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

● No se usan fuentes adicionales ● De correos electrónicos u otras aplicaciones Office ● Otro



“

La adopción del trabajo en remoto no ha sido igual en todos los sectores estudiados, pero la evolución está siendo constante, por ello vemos a las empresas de los sectores Servicios profesionales-Consultoría, Construcción-Energía-Utilities, Servicios financieros-Seguros y Telco-Media-Tecnología las que han llegado a trabajar más con equipos en remoto, alcanzando el 100%. En el lado contrario se encuentra Industria-Automoción en el que no ha habido crecimiento al respecto.

”

“

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 Servicios profesionales-Consultoría, Construcción-Energía-Utilities y Servicios financieros-Seguros prefieren la automatización de estos procesos a través de las encuestas, mientras que en el sector Telco-Media-Tecnología parece haber una mayor apuesta por las reuniones online y en Industria-Automoción las presenciales, ambos más humanistas.

”

“

En el uso de fuentes adicionales, como es tendencia global, hay un mayor uso en el caso de los equipos en remoto, si bien hay sectores que hacen más uso que otros. El clúster de sectores que hace más uso es el compuesto por Servicios profesionales-Consultoría, Construcción-Energía-Utilities y Servicios financieros-Seguros, y los que menos Industria-Automoción y Telco-Media-Tecnología, este último no usa ninguno.

”

Conclusiones

Estudio sectorial



Diferencias

entre empresas
con distinta
ubicación
geográfica



Liderazgo híbrido
Evolución, transformación
y adaptación



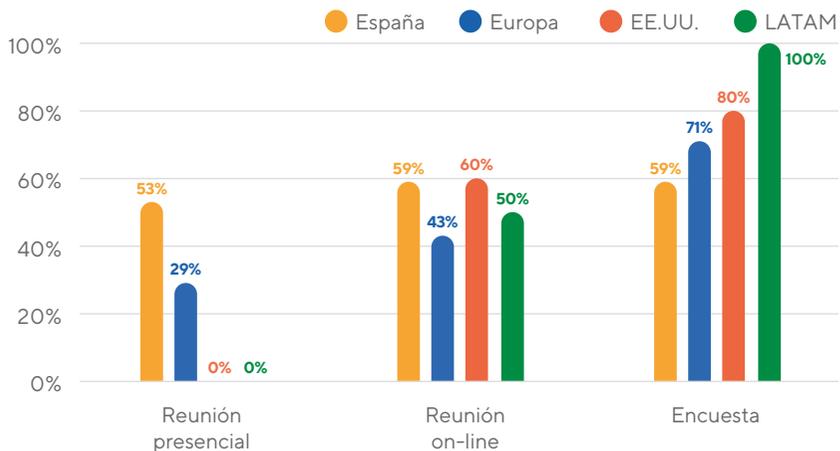
Se han agrupado las empresas según la localización geográfica de su matriz: España¹, Europa¹, EE.UU. y Latinoamérica. Salvo en Latinoamérica, se tiende al aumento de equipos en remoto. Esto se debe, entre otros motivos, a que las empresas están escuchando a sus empleados, que quieren gozar de una mayor libertad, descubierta en la época de pandemia. Se trata de una situación relativamente volátil en la que las empresas, que previamente habían estado filtrando y seleccionan qué equipos y personas podían trabajar en remoto, se están dando cuenta de la problemática de intentar tratar de forma desigual a sus empleados.

Empresas que afirman tener equipos que trabajan en remoto:

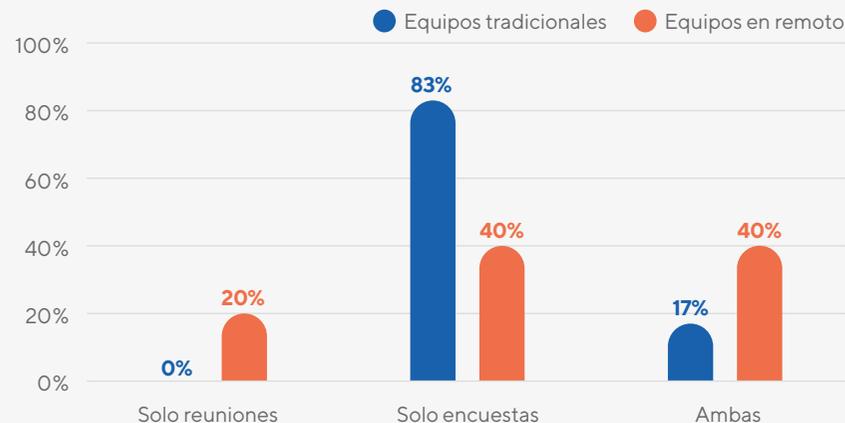


Sigue siendo llamativa la falta de adaptación al trabajo virtual de algunas zonas geográficas, incluyendo EE.UU. que ha dado un paso hacia atrás. De igual manera, se sigue observando una tendencia general a modelos menos humanistas y controladores hacia los equipos que trabajan en remoto, con una utilización cada vez menor de fuentes adicionales, y con un uso cada vez mayor de las encuestas

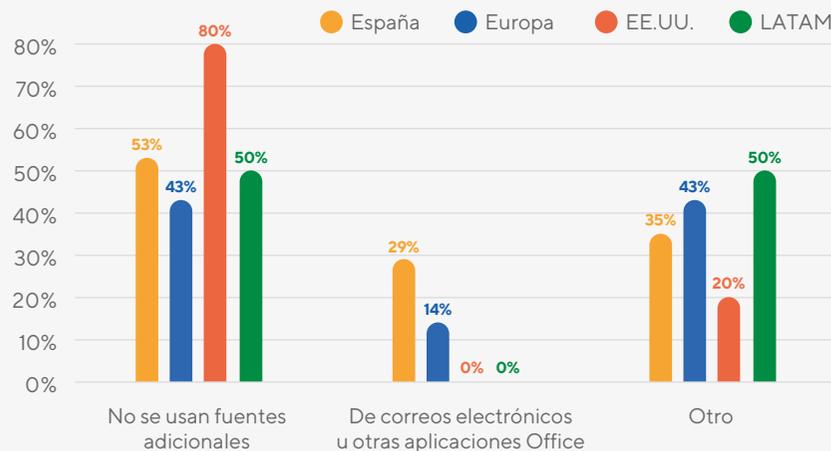
Métodos empleados para la evaluación del liderazgo de equipos en remoto:



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



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



“

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

”

“

Los equipos en remoto tienen una mayor presencia en las empresas con matriz en el resto de Europa (sin España) que en las demás, si bien las diferencias cada vez son menores, con la excepción de una descolgada LATAM.

”

“

Las empresas europeas, sin contar con España, son las que más herramientas adicionales usan para evaluar a sus equipos en remoto, lo opuesto a lo que venía siendo la tendencia.

”

“

La tendencia general, en las empresas de todos los sectores, es que para evaluar a sus equipos virtuales se apoyan más en las encuestas, que en cualquier otro método, y en lo que menos en reuniones presenciales.

”

“

Las empresas con matriz en EE.UU. son las que presentan un mayor contraste en la evaluación del liderazgo entre sus equipos tradicionales y los que están en remoto, mostrando discrepancias de hasta un 43% (uso de encuestas).

”

Conclusiones

Diferencias
entre empresas
con distinta
ubicación
geográfica





Guiamos la transformación

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

ayao.es