



# The Extraordinary Leader

Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios



Aportamos ciencia  
al *arte* de dirigir

# Evolución del modelo de liderazgo

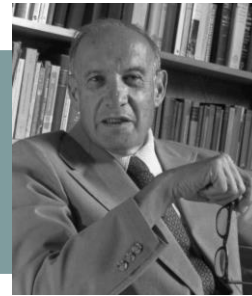
El interés por desentrañar el misterio del Liderazgo ha sido una constante en la Historia del pensamiento, que se ha manifestado en innumerables libros y escritos. Durante el siglo XX han aparecido muchos modelos de Formación y Desarrollo del Liderazgo, como *La Rejilla Gerencial* de **Robert Blake y Jane Mouton**; o *El Liderazgo Situacional* de **Paul Hersey y Ken Blanchard**, así como la contribución decisiva de **Peter F. Drucker**, que ha sido, y sigue siendo, el gran inspirador y maestro de todos los que nos dedicamos a los RR.HH.



Robert Blake y Jane Mouton



Paul Hersey y Ken Blanchard



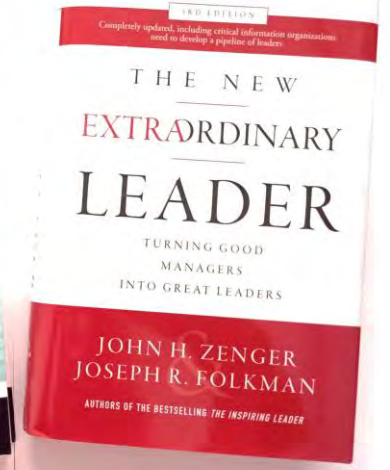
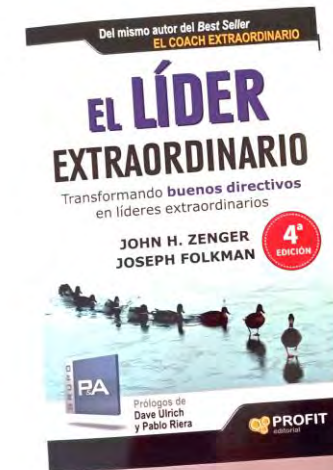
Peter F. Drucker



Jack Zenger y Joe Folkman

A finales de los 90, dos expertos en RR.HH. **Jack Zenger y Joe Folkman**, iniciaron una investigación sobre las características del Líder del Futuro, **el Líder del siglo XXI**. El fruto de dicha investigación fue presentado en su libro **The extraordinary leader** (2002). En los últimos dieciocho años, el modelo se ha extendido por todo el mundo y ganado numerosos reconocimientos. Desde 2005, el Grupo P&A se convirtió en socio estratégico de Zenger & Folkman, implantando el modelo en empresas de España, Portugal y Sudamérica.

A lo largo de las dos últimas décadas, los autores fueron actualizando el modelo, analizando los miles de datos procedentes de todo el mundo y los fueron incorporando periódicamente a su modelo. **El resultado de esta investigación ha aparecido en su nuevo libro The New Extraordinary Leader publicado el año 2020.**



# La investigación de Zenger & Folkman



El objetivo inicial de la investigación era **establecer las características que distinguían a los líderes altamente efectivos** del resto de los líderes.

Planteamiento científico fundamentado en datos obtenidos de evaluaciones 360° a líderes de diferentes sectores y países

Inicialmente se recogieron 200.000 evaluaciones sobre 20.000 directivos. A día de hoy la base de datos es de:



**1.596.938** evaluaciones de



**121.138** líderes

Se utilizan 44 instrumentos de evaluación y se estudian un total de 2.651 comportamientos. El resultado es un modelo competencial de liderazgo basado en:



**19**

competencias  
diferenciadoras

# La investigación de Zenger & Folkman (II)

Se realiza un análisis para obtener el **10% de los líderes más efectivos** frente al 10% de los menos efectivos.



Se correlacionan estos datos con variables externas de resultados empresariales:



Si te interesa conocer los datos específicos de tu sector, envíanos un email a: [msaez@grupo-pya.com](mailto:msaez@grupo-pya.com)

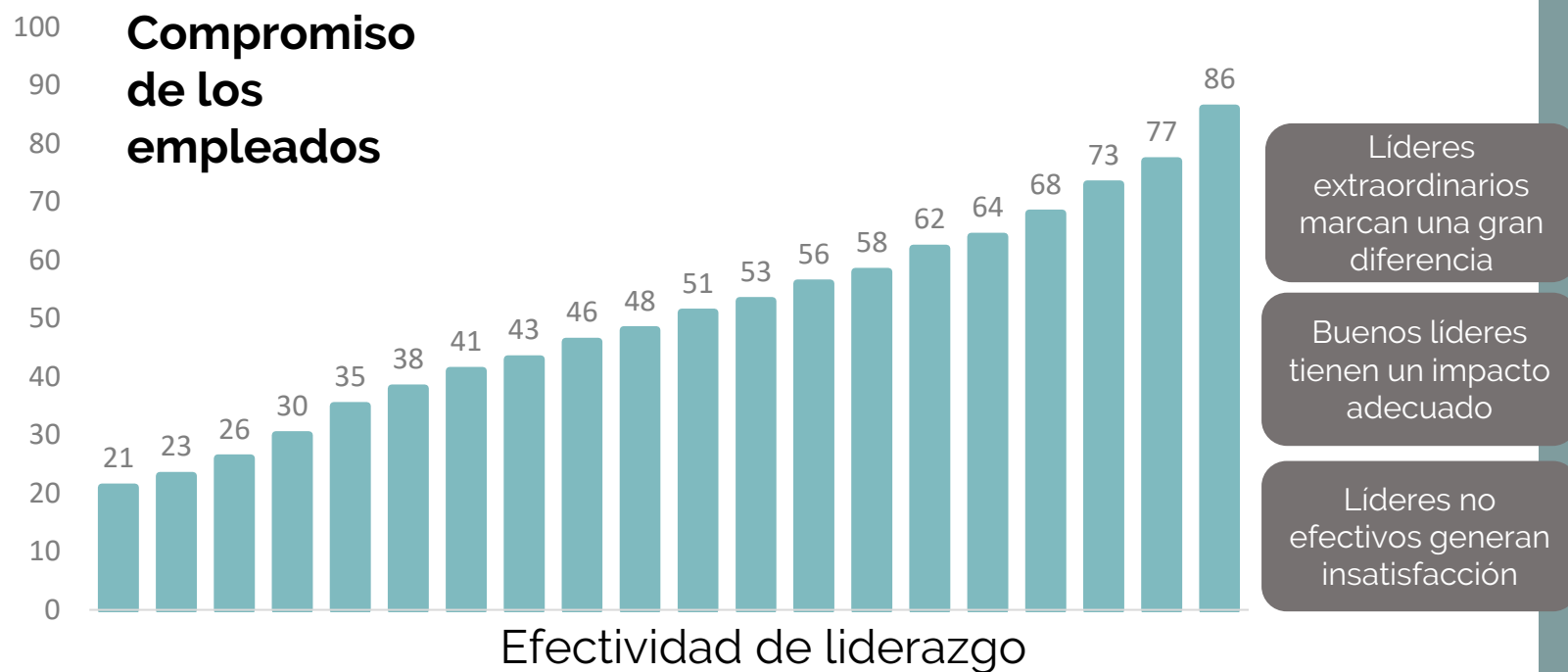


## Conclusión de la investigación

Los resultados estadísticos obtenidos por los líderes extraordinarios (percentil 90 en efectividad de liderazgo), en cada una de las variables descritas, son significativamente superiores a los resultados del resto de líderes, incluidos los buenos líderes.

*“Bueno no es lo mismo que extraordinario”*

# Impacto del liderazgo en los resultados empresariales:



## LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

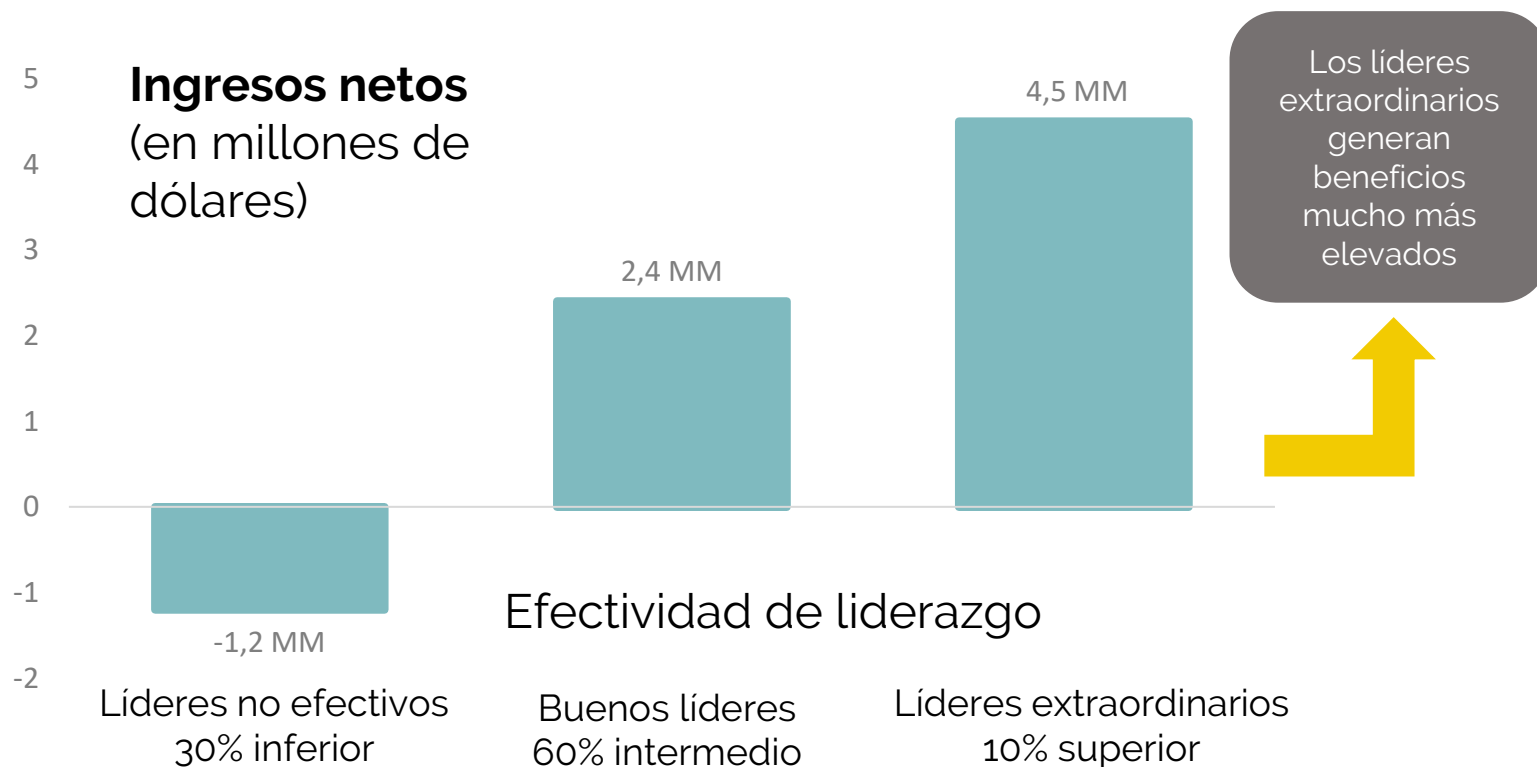
En el gráfico presentamos los datos sobre el compromiso de los empleados correlacionados con los resultados efectividad de liderazgo de 90.252 líderes, extraídas de sus evaluaciones 360°.

Cada nivel representa 5 percentiles en la medida de efectividad.

Uno de los mejores predictores del compromiso es la efectividad de liderazgo. En esta gráfica podemos observar el dramático impacto desde malo a bueno, así la importante mejora del compromiso en el caso de los líderes extraordinarios.

**Si te interesa conocer los datos específicos de tu sector, envíanos un email a: [msaez@grupo-pya.com](mailto:msaez@grupo-pya.com)**

# Impacto del liderazgo en los resultados empresariales:



\* Estudio realizado en sucursales de un banco hipotecario

## LIDERAZGO Y RENTABILIDAD NETA

El estudio muestra que los líderes no efectivos no solo no ganaban dinero sino que suponían pérdidas para la organización.

Los líderes buenos generaban beneficios razonables y su rendimiento era significativamente superior a los no efectivos.

Sin embargo, lo realmente sorprendente es que los beneficios generados por los líderes extraordinarios duplicaban los beneficios generados por los buenos líderes.

**Si te interesa conocer los datos específicos de tu sector, envíanos un email a: [msaez@grupo-pya.com](mailto:msaez@grupo-pya.com)**



## Orientación a resultados

- Orientación a resultados
- Establece metas realizables y retadoras
- Toma la iniciativa
- Toma de decisiones
- Asume riesgos



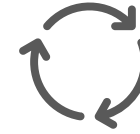
## Habilidades Personales

- Perspicacia técnica y profesional
- Análisis y resolución de problemas
- Innovación
- Agilidad de aprendizaje



## Carácter

- Muestra alta integridad y honestidad



## Liderando el cambio

- Desarrolla una visión y perspectiva estratégica
- Impulsa, promueve y apoya el cambio
- Orientación al cliente y al mundo exterior



## Habilidades interpersonales

- Comunicar frecuente y convincentemente
- Inspira a otros hacia un alto desempeño
- Construye relaciones positivas
- Desarrolla a otros
- Colabora y trabaja en equipo
- Valora la diversidad

# 19 competencias diferenciadoras The Extraordinary Leader

# Rasgos diferenciadores del modelo de liderazgo

## The Extraordinary Leader:



**Evidencia empírica de que los resultados empresariales están correlacionados** con la efectividad del liderazgo medida por este modelo.



**Comparaciones normativas:** los resultados de las evaluaciones 360° se comparan con el percentil 90° de la base de datos de Zenger & Folkman, que incluye segmentación personalizable por sectores y países.



Enfoque basado en **fortalezas**, sistema aproximadamente 3 veces más eficaz que solamente corregir debilidades.



Plan de desarrollo individual a través de **entrenamiento cruzado**, metodología utilizada para desarrollar fortalezas hacia la excelencia (por ejemplo en deportistas de élite o músicos profesionales)



Seguimiento a través de sesiones con **coachs profesionales certificados** en el modelo de liderazgo de Zenger & Folkman.

# ¿Te gustaría saber más sobre The Extraordinary Leader?

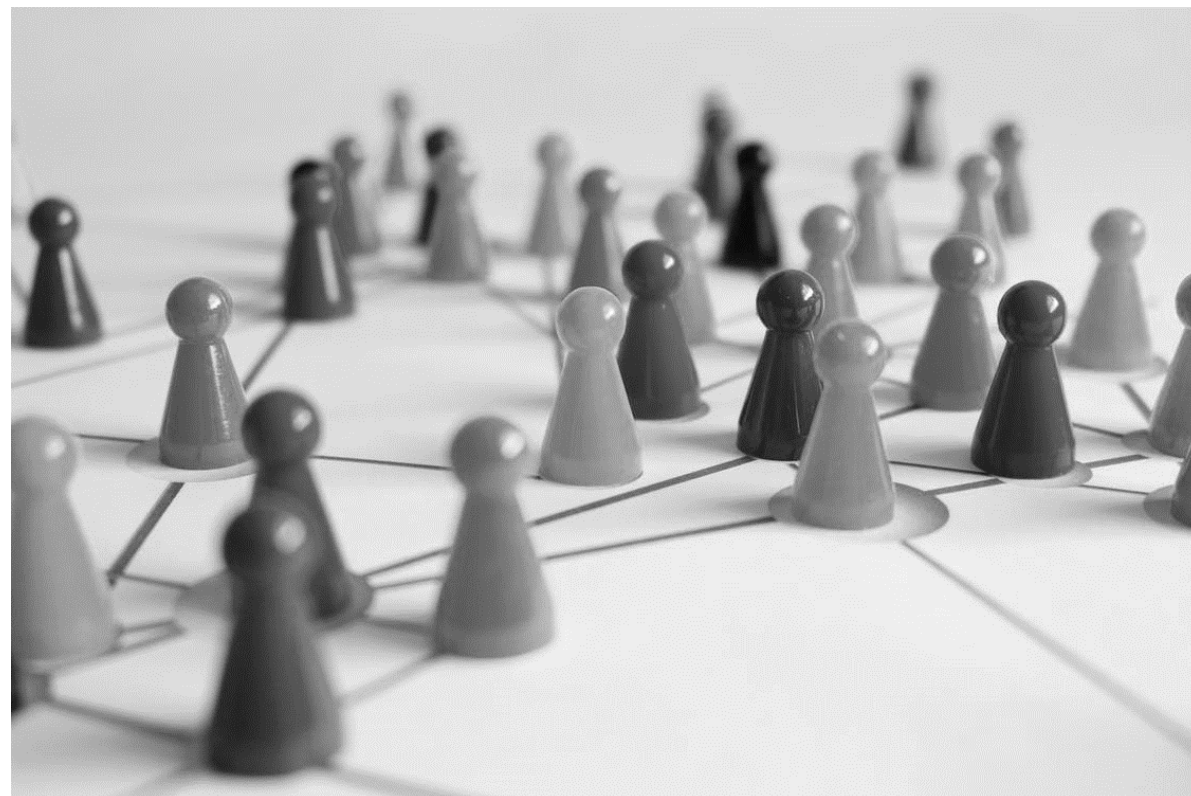
Contacta con nosotros y te contamos cómo podemos ayudarte a convertir a los líderes buenos de tu organización en líderes extraordinarios.

**Contacta con nosotros:**

[msaez@grupo-pya.com](mailto:msaez@grupo-pya.com)

+34 637 75 61 55

[www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com)



Aportamos ciencia  
al *arte* de dirigir

[www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com)

# Algunos clientes de nuestros modelos de desarrollo:

Accenture  
Abanca  
Airtel  
American Express  
Avis-Rent-a Car  
Apple Computer  
AT&T  
Ball Aerospace  
Barclays Bank  
Baxter Healthcare  
Banco Santander  
Bankinter  
Bic Europa  
Boing  
Chase Manhattan Bank  
Ceamsa  
CIE Automotive  
City of San Diego  
Colgate Palmolive  
Compaq Computers  
DHL Systems

Doosan  
Finsa  
Faurecia  
Ford Motor Company  
Epson America  
Gas Natural Fenosa  
Grupo Antolín.  
General Electric  
General Motors  
General Mills  
Grupo Gran Solar  
Intel Corporation  
Johnson & Johnson  
Kellogg Company  
Kodak  
Lilly Elli Pharma  
Lucent Technologies  
Media Markt  
Mercedes Benz  
MTC Vodafone  
Naturgy

Nissan Motor Company  
Orange  
Pacific Gas & Electric  
PepsiCo  
Pescanova  
PSA Peugeot Citroën  
R cable  
Red Eléctrica Española  
Renault  
Repsol  
Sabic  
Samsonite  
Securitas Direct  
Shell Oil Company  
Sun Microsystems  
Tecnatom  
The Walt Disney Company  
US Navy  
Verisure International  
Volkswagen  
Xerox  
Zain



ZENGER | FOLKMAN



# Liderazgo Actual: Habilidades clave para la nueva Era

---



**N**uestros socios Jack Zenger y Joe Folkman han investigado durante años el impacto del liderazgo en las organizaciones, para ello han revisado más de 1,6 millones de evaluaciones de *feedback* 360° de más de 120 mil líderes de los cinco continentes y entre ellos más de 7 mil españoles.

La pandemia ha venido a transformar la realidad en la que nos desenvolvemos a todos los niveles y nuestros colaboradores experimentan una mayor ansiedad y preocupación por el presente y por el futuro. Ante ello surge la pregunta clave:

### **¿Qué comportamientos o habilidades debe de cultivar el líder en la actual situación?**

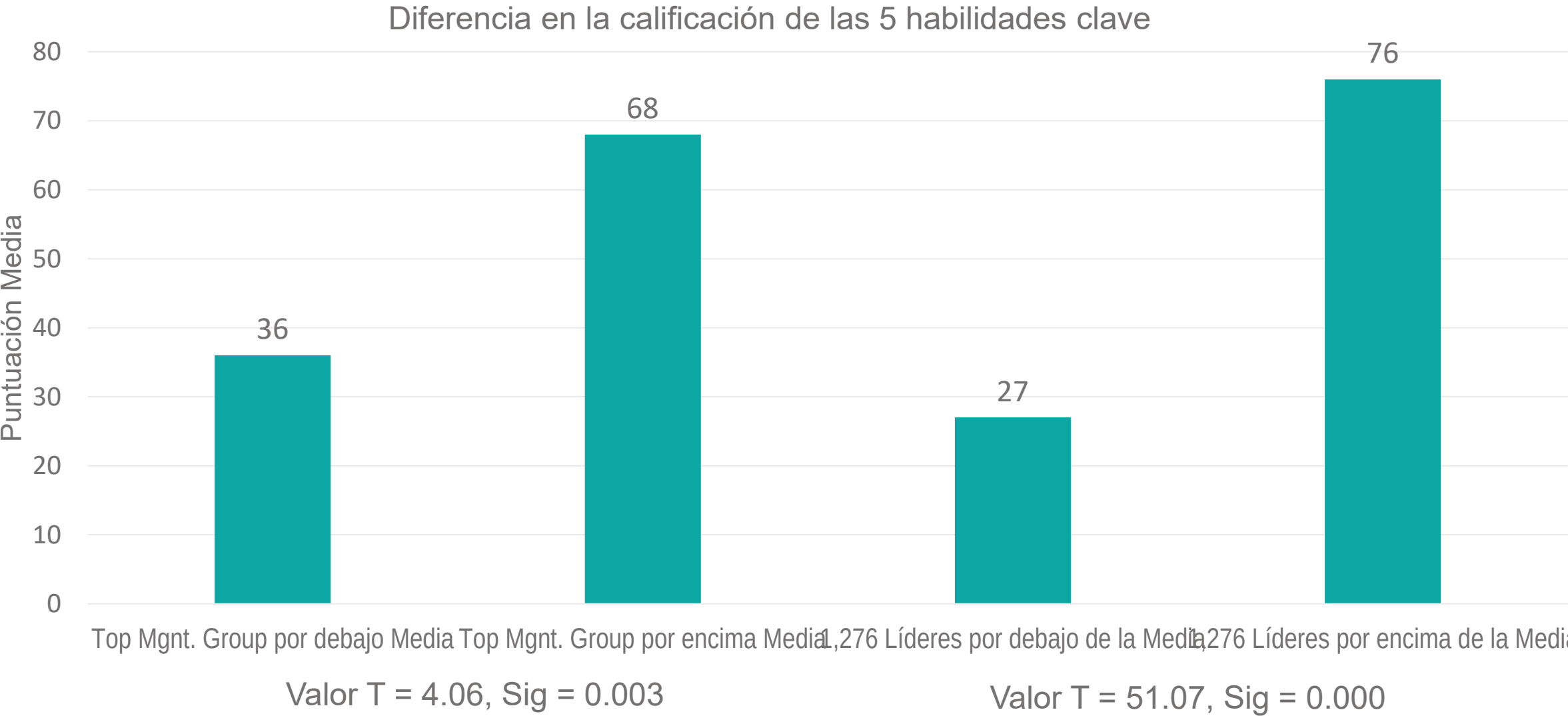
Para responder a esta cuestión Jack Zenger y Joe Folkman han analizado datos de un grupo de equipos de alta dirección, que han tenido la responsabilidad de tomar decisiones difíciles y el otro formado por líderes, que se han visto obligados a modificar su forma de trabajar y enfrentarse a nuevos desafíos. Aplicaron el análisis factorial que reveló cinco comportamientos cuya importancia es esencial para los líderes en la actual situación de pandemia

# Investigación de Zenger y Folkman

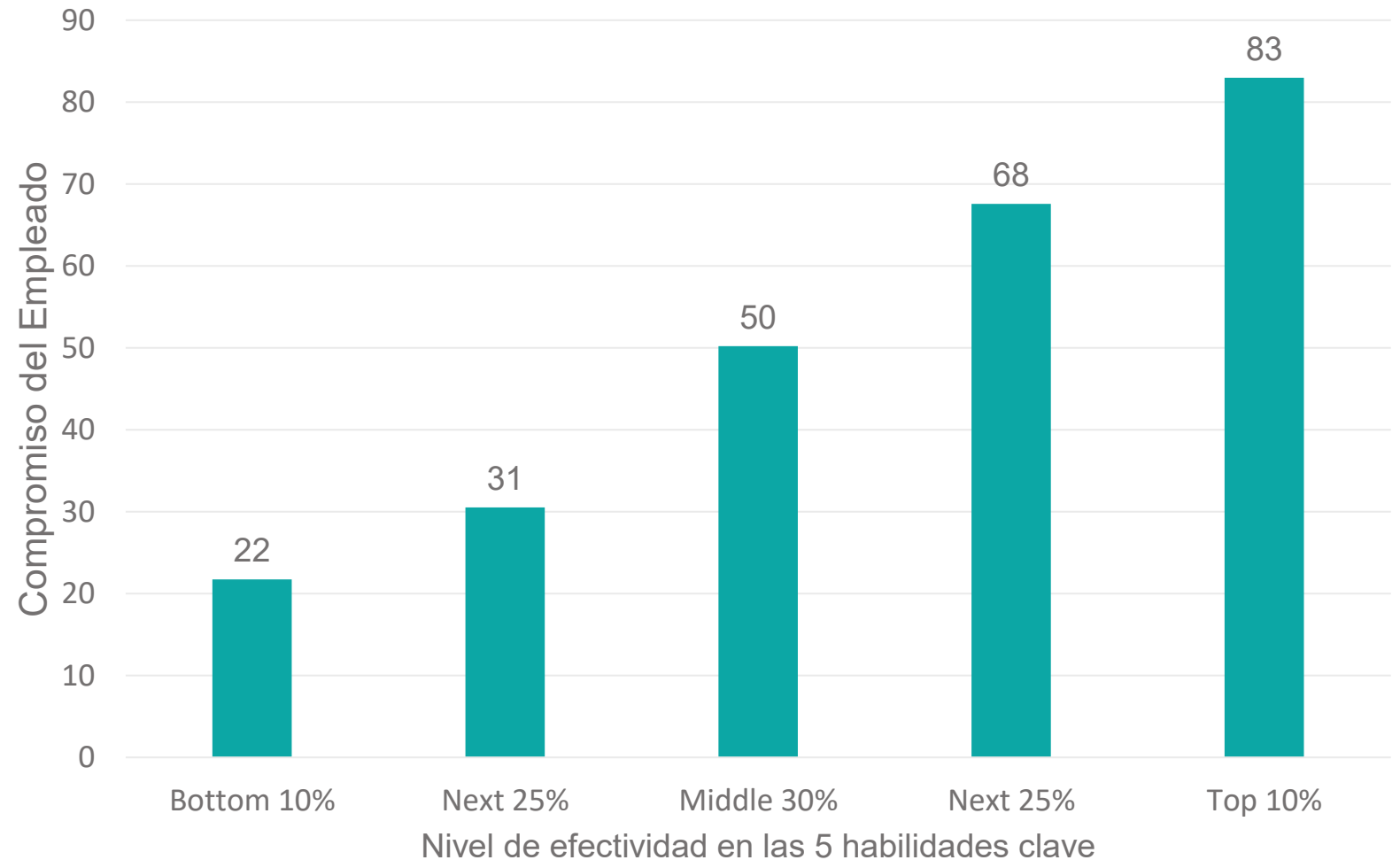
---

- Basada en la realización de dos estudios - datos recogidos después del 1 de marzo de 2020.
- El primero se centró en el equipo de alta dirección de una corporación global.
- El segundo fue un estudio global realizado de marzo a julio de 2020 sobre 1.276 líderes de diferentes organizaciones. El 50% tenían sede en Estados Unidos, y el resto estaban repartidos por todo el mundo.
- En ambos grupos, los datos se compararon con nuestras normas pre-pandémicas compuestas por más de 110.000 líderes.
- En ambos estudios **contrastamos** a aquellos cuya puntuación global de eficacia de liderazgo estaba **por encima de la media** con los que estaban por debajo de la misma. A continuación, identificamos los elementos que presentaban las mayores diferencias. Se identificaron diez habilidades.
- Tras analizar estas diez habilidades y comparar con los datos anteriores a la pandemia, nuestra pregunta fue: "**¿Qué habilidades se volvieron más importantes en la pandemia?**". De ese análisis final surgieron **cinco habilidades**.

# Diferencia significativa entre el rendimiento de los líderes en las "5 habilidades clave"



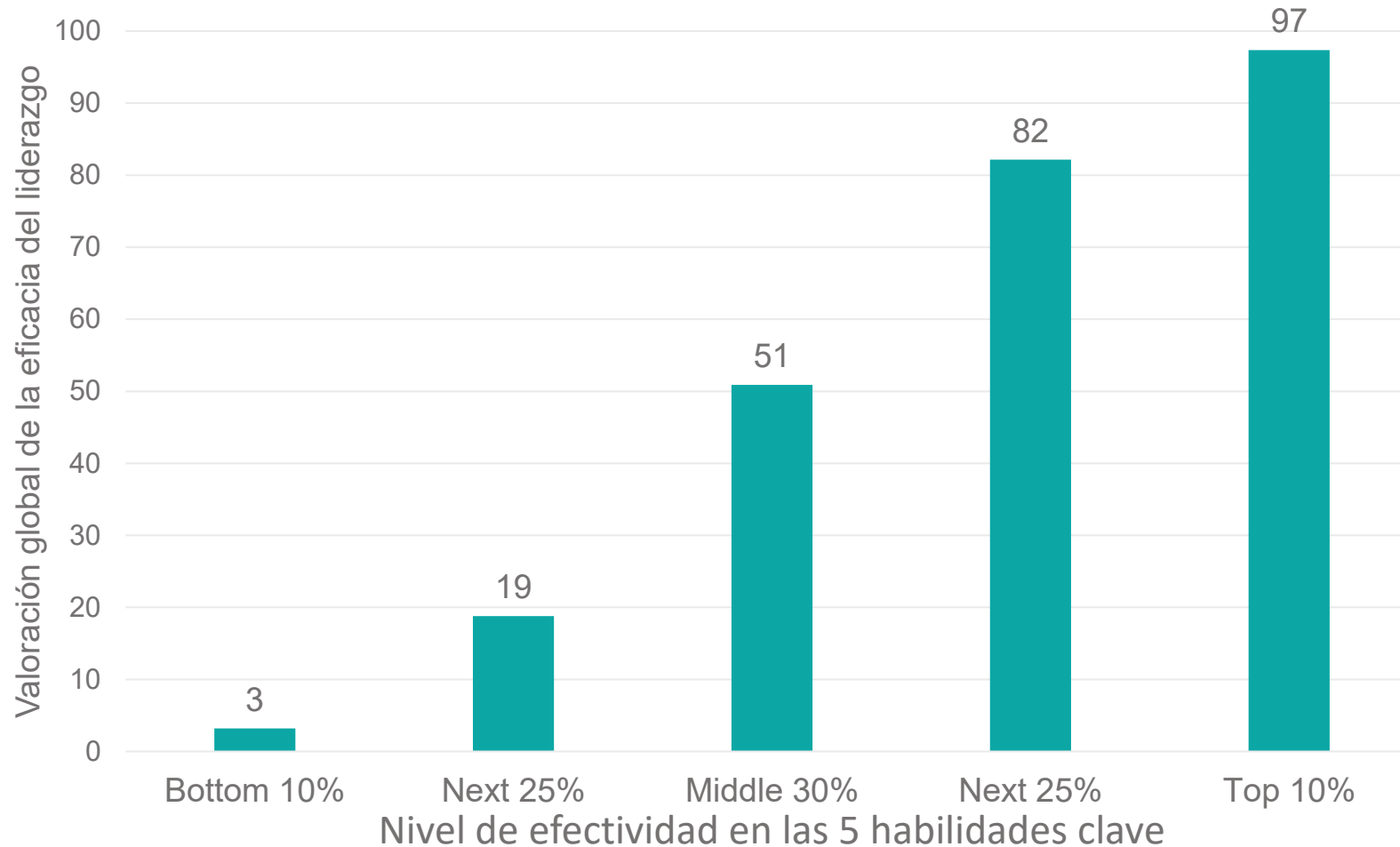
# Los mejor valorados en las 5 habilidades tienen empleados más comprometidos



Basado en 1.275 líderes con datos recogidos desde el 1 de marzo de 2020



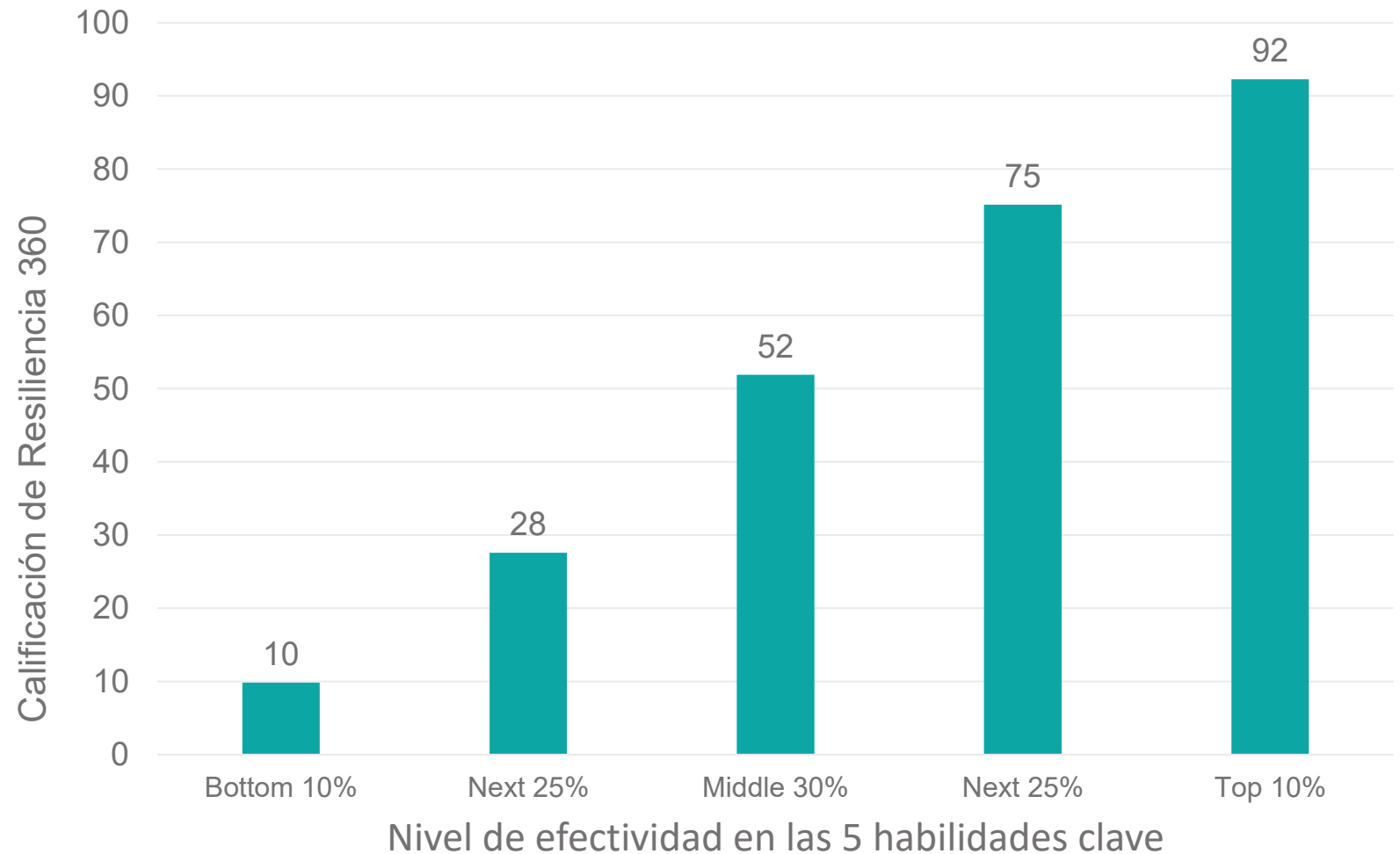
# Los líderes mejor valorados en las 5 habilidades fueron vistos como líderes significativamente mejores



Basado en 1.275 líderes con datos recogidos desde el 1 de marzo de 2020



# Los líderes mejor valorados en las 5 habilidades tienen mayor resiliencia



Basado en 1.275 líderes con datos recogidos desde el 1 de marzo de 2020





# 5 habilidades clave

# 1. Equilibrar la obtención de resultados con la preocupación por las necesidades individuales de las personas

Antes de la pandemia creíamos que el equilibrio era de un 60% de resultados y un 40% de necesidades individuales. El equilibrio deseado para la pandemia debe ser de un 40% de resultados y un 60% de necesidades individuales. Muchos empleados están ansiosos, estresados e inseguros sobre su futuro. Necesitan un líder que se preocupe por ellos. Esta cuestión mostró la mayor diferencia en comparación con las normas anteriores a la pandemia.

Comportamientos que definen esta habilidad:

- Tiene la confianza de todos
- Equilibra la obtención de resultados con las necesidades de los demás



## 2. Incrementar la cooperación de personas de otras áreas de la organización

---

Con el aumento del trabajo a distancia, la necesidad de una mayor cooperación entre grupos ha aumentado sustancialmente.

De hecho, es imprescindible. La integración organizativa exige incrementar la cooperación inter-grupos, ya que la relación y la información procedente de otras áreas dará sentido a nuestras funciones, manteniendo la unidad cultural de la empresa.

Comportamientos que definen esta habilidad:

- Resuelve los conflictos dentro del equipo
- Alcanza los objetivos que requieren un alto nivel de cooperación de las otras partes de la organización



### 3. Transmitir un alto nivel de energía y entusiasmo

La incertidumbre genera ansiedad en los empleados, que están desesperados por escuchar una voz positiva y entusiasta.

Si los líderes en las organizaciones viven en una situación de elevada incertidumbre sus colaboradores la experimentan de forma más acusada. W. Churchill decía que “El éxito es la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.” Ésta es labor la debe de desempeñar el líder.

Comportamientos que definen esta habilidad:

- Aporta al grupo un alto nivel de energía y entusiasmo
- Da energía a las personas para que consigan resultados excepcionales



## 4. Ayudar a los demás a entender la visión de la organización

---

Para la mayoría de las organizaciones, la pandemia ha exigido un cambio de estrategia y dirección. Los empleados que trabajan a distancia también necesitan una mayor claridad sobre sus objetivos.

Comportamientos que definen esta habilidad:

- Ayuda a los demás a comprender la visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollar perspectiva estratégica



## 5. Reconocer rápidamente dónde es necesario realizar cambios

---

La pandemia ha obligado a realizar muchos cambios importantes en la forma de trabajar, las prioridades y los objetivos. Algunos, fruto de improvisaciones, necesitarán ser estabilizados e incorporarlos a la rutina cotidiana y por supuesto, en el futuro será necesario implementar acciones adicionales.



Comportamientos que definen esta habilidad:

- Tiene el valor de hacer cambios
- Reconoce rápidamente las situaciones en las que es necesario un cambio



## 5 habilidades necesarias hoy en día

---

Estas son las habilidades que debe de cultivar el líder de hoy para marcar la diferencia, te invitamos a pedir *feedback* a personas de tu entorno para conocer de dónde partes y te plantees qué es lo que puedes hacer para potenciarlas.

1. **Equilibrar los resultados con las necesidades individuales.**
2. **Incrementar la cooperación con personas de otras partes de la organización.**
3. **Transmitir un alto nivel de energía y entusiasmo.**
4. **Ayudar a los demás a entender la visión de la organización.**
5. **Reconocer rápidamente dónde es necesario el cambio.**



**“Las situaciones bajo presión nos ayudan a comprender nuestras verdaderas y profundas fortalezas y áreas de mejora.”**

**— Jack Zenger and Joe Folkman**



Para más información, puedes  
visitar nuestra página web  
[www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com)

También puedes encontrar  
artículos de nuestros socios  
Zenger y Folkman en HBR.ORG y  
Forbes.com.

