



# 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



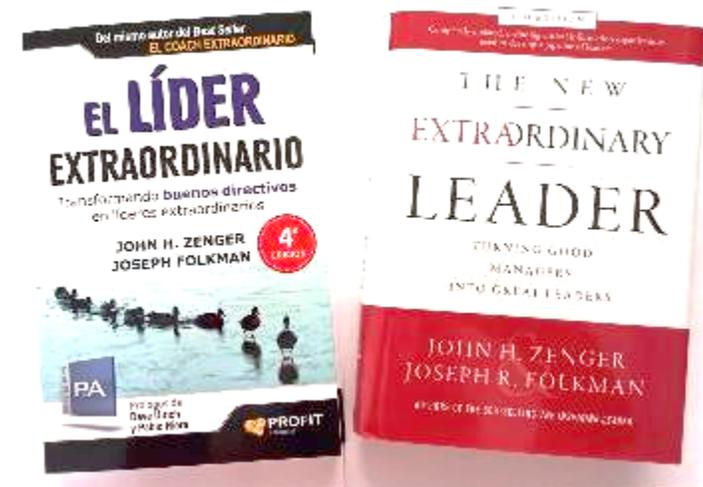
Peter F. Drucker



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



Aportamos ciencia  
al *arte* de dirigir

# 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)

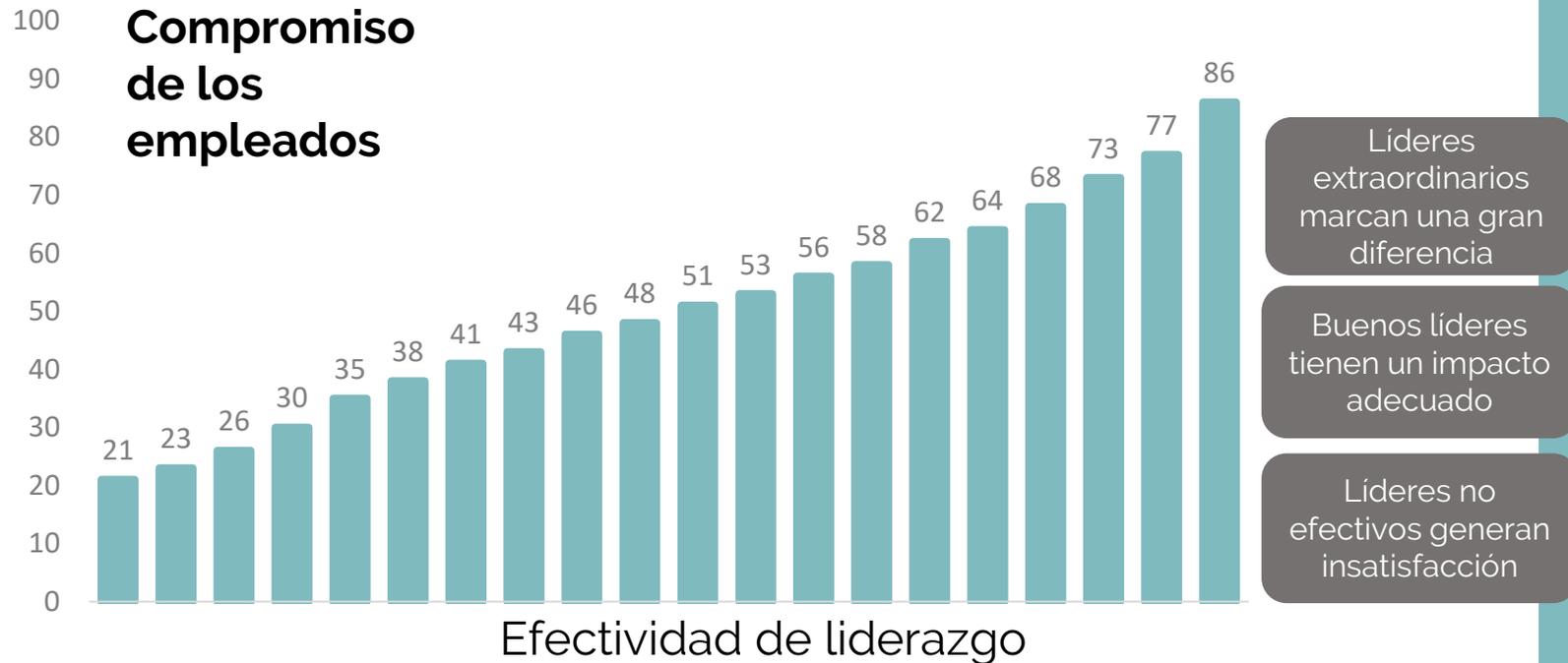


## Conclusión de la investigación

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°.

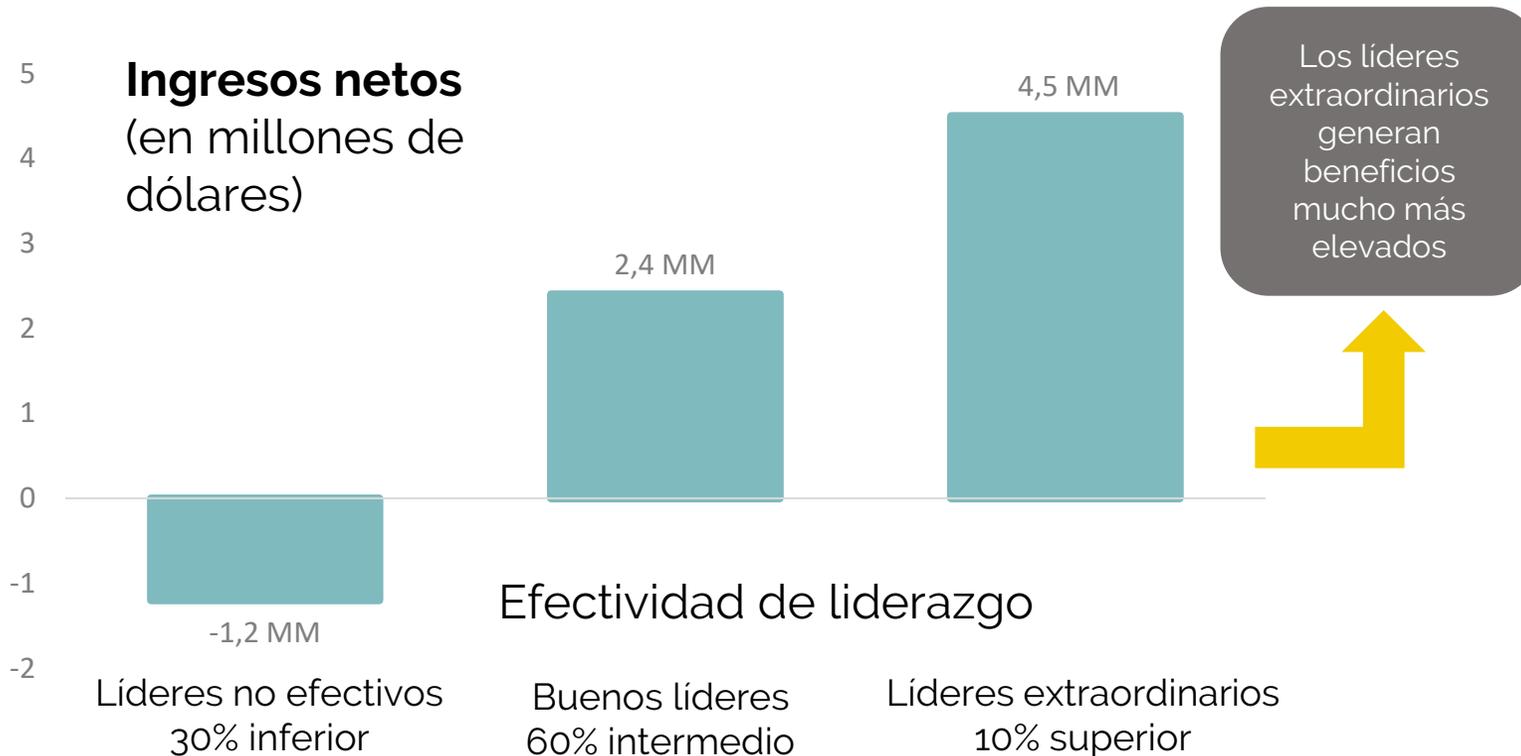
Cada nivel representa 5 percentiles en la medida de efectividad.

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)**

\* Datos de 90.252 directivos la base de datos de Zenger & Folkam de diferentes sectores y países

# 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

01



## Habilidades Personales

Perspicacia técnica y profesional

Análisis y resolución de problemas

Innovación

Agilidad de aprendizaje

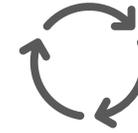
02



## Carácter

Muestra alta integridad y honestidad

03



## Liderando el cambio

Desarrolla una visión y perspectiva estratégica

Impulsa, promueve y apoya el cambio

Orientación al cliente y al mundo exterior

04



## Habilidades interpersonales

Comunicar frecuente y convincentemente

Inspira a otros hacia un alto desempeño

Construye relaciones positivas

Desarrolla a otros

Colabora y trabaja en equipo

Toma de decisiones

Asume riesgos

Valora la diversidad

05

# 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.



**x3**

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.



Aportamos **ciencia**  
al *arte* de dirigir

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

# ¿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