

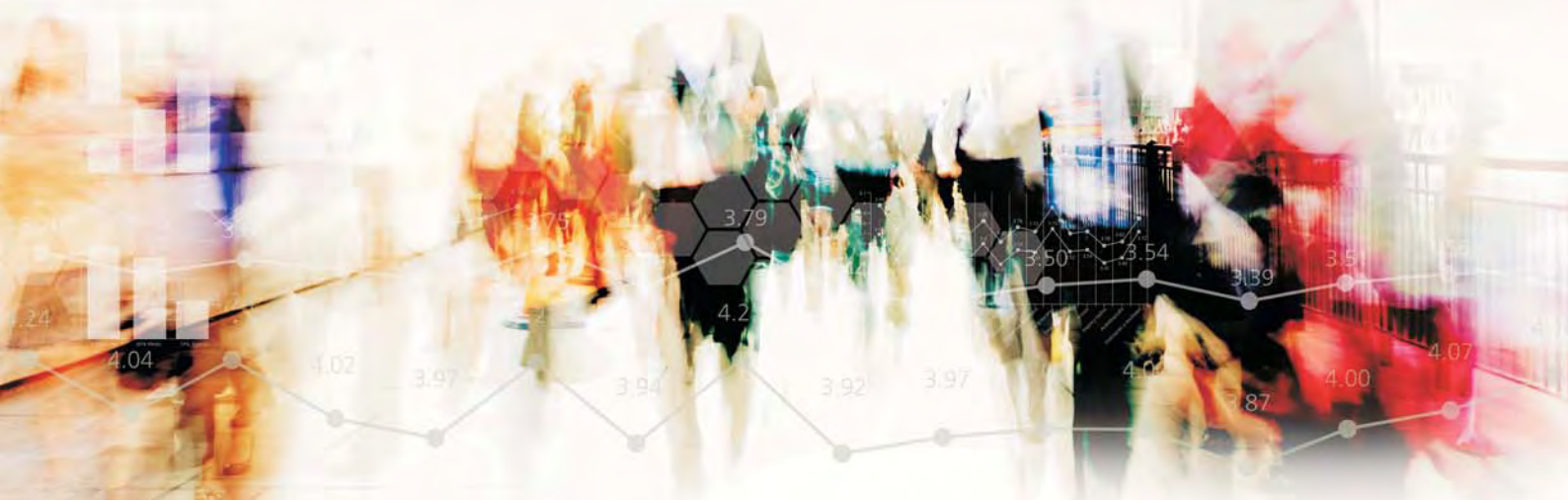
Estudio y Benchmarking

Impacto del Liderazgo en los Resultados de la Empresa

Apertura de Inscripción Benchmarking 2009



The *extraordinary* LEADERTM RESEARCH ESPAÑA 2009



CONECTAR · TRABAJAR EN EQUIPO · ORIENTAR · PERSPECTIVA · INICIATIVA · DESARROLLAR · INNOVAR · INSPIRAR · AUTODESARROLLO · RESULTADOS
INTENCIONES · ESTABLECER METAS · EXPERTO TÉCNICO · RESOLVER PROBLEMAS · CONSTRUIR RELACIONES · COMUNICARSE · CONECTAR · TRABAJAR EN EQUIPO · ORIENTAR · PERSPECTIVA · INICIATIVA · DESARROLLAR · INNOVAR · INSPIRAR · AUTODESARROLLO · RESULTADOS · INTEGRO · HONESTO · ESTABLECER METAS · EXPERTO TÉCNICO · RESOLVER PROBLEMAS · CONSTRUIR RELACIONES · COMUNICARSE · CONECTAR
CONSTRUIR RELACIONES · COMUNICARSE · CONECTAR · TRABAJAR EN EQUIPO · ORIENTAR · PERSPECTIVA
INSPIRAR · AUTODESARROLLO · RESULTADOS · INTEGRO · HONESTO · ESTABLECER METAS · EXPERTO TÉCNICO · RESOLVER PROBLEMAS · CONSTRUIR RELACIONES · COMUNICARSE · CONECTAR · TRABAJAR EN EQUIPO · ORIENTAR · PERSPECTIVA · INICIATIVA · DESARROLLAR · INNOVAR · INSPIRAR · AUTODESARROLLO · RESULTADOS



ZENGER | FOLKMAN



1. La Investigación de Liderazgo de Zenger y Folkman

En el año 1999, el prestigioso organismo "National Conference Board" encargó a la consultora estadounidense Zenger Folkman Co. la que sin duda ha sido la más importante y rigurosa investigación internacional sobre el impacto del liderazgo en los resultados empresariales.

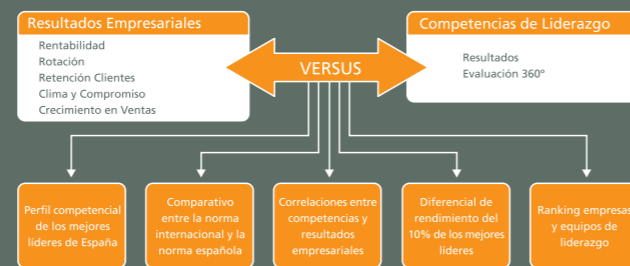
En dicha investigación, que se extendió por un periodo de cuatro años, participaron más de 230.000 trabajadores que evaluaron las competencias de más de 25.000 líderes y directivos de más 3.500 empresas de USA, Europa y Asia. Se trata de la primera investigación que correlaciona competencias de liderazgo y resultados empresariales (beneficios, crecimiento en ventas, retención, etc.) y define el perfil competencial del 10% de los líderes con el rendimiento más elevado.

1.1 Principales Hallazgos:

- Las habilidades de los líderes y mandos tienen un impacto directo en los resultados de la organización.
- De entre los más de 180 comportamientos de liderazgo identificados por los investigadores, sólo 16 separan a los grandes líderes del resto.
- Estas 16 competencias tienen una correlación con beneficios netos, satisfacción del cliente y compromiso de los empleados.
- Existen grandes diferencias entre los resultados alcanzados por los líderes extraordinarios en comparación con líderes meramente buenos.
- Centrándose en desarrollar las fortalezas de un líder se obtiene un retorno de la inversión mucho mayor que trabajando las áreas de mejora.
- Sólo son necesarias entre tres y cinco fortalezas para ser identificado como un Líder Extraordinario.



2. La Investigación en España (2007-08)



Grupo P&A, en colaboración con Zenger y Folkman Co y el Instituto de Desarrollo Caixanova, aplicó la misma metodología y herramientas utilizadas en la investigación original para:

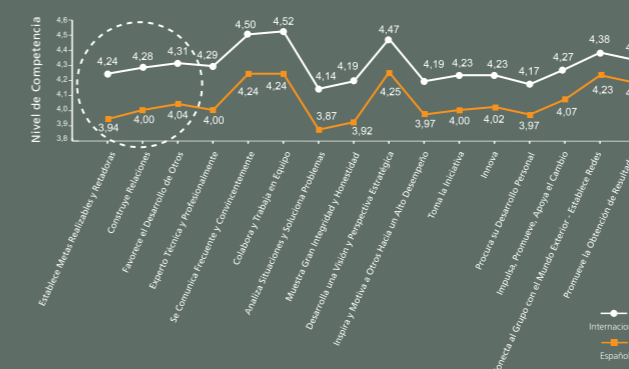
- 1º Trazar el perfil competencial de una muestra de más de 350 directivos de unas 70 empresas partiendo de más de 270.000 datos sobre 16 competencias y 54 comportamientos de estos directivos en base a las evaluaciones 360° de más de 5.000 evaluadores.
- 2º Realizar un análisis estadístico de las correlaciones entre más de 1.200 datos sobre 5 indicadores de rendimiento de las empresas a las que pertenecen estos directivos y sus competencias de liderazgo; contrastando el rendimiento del 10% de líderes peor evaluados, con los líderes medios y el 10% de los mejores líderes.
- 3º Elaborar un ranking de líderes y equipos de liderazgo en España en base a los resultados del Feedback 360°.
- 4º Contrastar todos los resultados obtenidos con los de la investigación llevada a cabo a nivel internacional por Zenger y Folkman para obtener información comparativa.



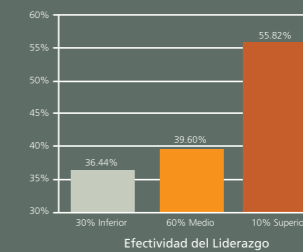
2.1 Resultados: Mejores líderes consiguen mejores resultados

Como ilustran los ejemplos recogidos a continuación, los resultados de la investigación en España corroboraron que los hallazgos y principios de la investigación original de Zenger y Folkman son plenamente extrapolables a nuestro país y permitieron identificar las diferencias de grado existentes entre el perfil competencial de los líderes de la muestra nacional e internacional.

Líder Extraordinario Español (top 10% España) respecto Líder Extraordinario Internacional (top 10% estudio ZF)



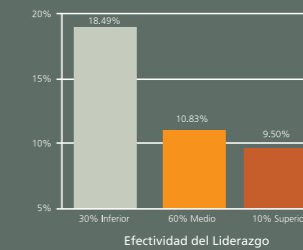
Rentabilidad vs Efectividad del Liderazgo - Sector Servicios



En el sector servicios, la mejora de la rentabilidad de los líderes extraordinarios (10% superior) respecto a los líderes peor valorados es de un 53% y en relación a los líderes medios de más de un 40%.

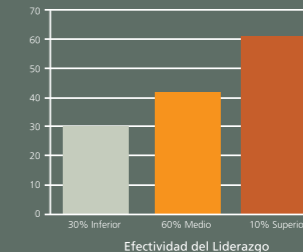
La gran diferencia la marcan los grandes líderes, los líderes extraordinarios.

Rotación vs Efectividad del Liderazgo - Sector Automoción



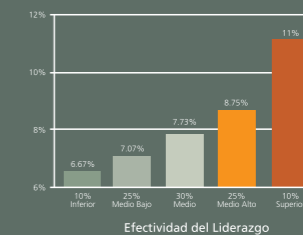
En el sector de Automoción, los líderes extraordinarios consiguen una rotación un 49% inferior a los peores y un 12% inferior a los líderes medios.

Retención del cliente vs Efectividad del Liderazgo Total de empresas



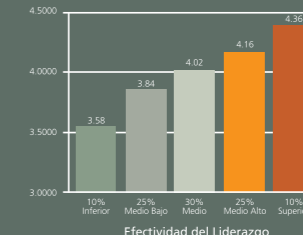
La tasa de retención media de clientes en los últimos tres años en las empresas con los mejores líderes dobla la tasa de las empresas con peores líderes y es un 50% mayor que la de los líderes medios.

Crecimiento ventas vs Efectividad del Liderazgo Sector Automoción



Las empresas de automoción con líderes extraordinarios tienen en el periodo 2004-2006 una tasa de crecimiento medio de las ventas un 65% superior a la obtenida en las empresas con los peores líderes y un 42,29% superior al grupo Medio (30%)

Compromiso del empleado vs Efectividad del Liderazgo Total de empresas



Se constata un progresivo aumento en el compromiso a medida que aumenta la efectividad del liderazgo, hasta llegar a una tasa de compromiso de los empleados del 4,36 sobre 5 en el caso de las empresas con líderes extraordinarios.

Rankings: Best Leaders y Best Teams 2008

A continuación se recoge el ranking de las empresas en las que se encuentran el 10% de los líderes con los mejores resultados de la evaluación 360º: Los Líderes Extraordinarios Españoles - "Best Leaders" - y el ranking de las 10 empresas cuyos equipos directivos obtuvieron una puntuación media más alta - "Best Teams".

Ranking de Empresas Best Leaders España 2008



Nº ORDEN	EMPRESA	SECTOR
1º	CONFIDENCIAL	Telecomunicaciones
2º	GRUPO COMETAL	Industria de los Metales
3º	LABORATORIOS LILLY	Industria Farmacéutica
4º	HOSPITAL POVISA	Sanidad
5º	GESPRODAT	Servicios
6º	SAPROGAL	Industria de la Alimentación
7º	CIE AUTOMOTIVE	Industria de la Automoción
8º	CONFIDENCIAL	Banca y Finanzas
9º	BANDALUX CELTIC ESTORES	Industria Textil
10º	EGASA	Ocio y Juego
11º	AIR NOSTRUM	Transportes y Logística
12º	HICUSA PACKAGING	Otras Industrias Manufactureras
13º	THENAISIE PROVOTE	Industria de la Alimentación
14º	FINSA	Industria de la Madera y el Mueble
15º	ESTRELLA GALICIA	Industria de la Alimentación
16º	BIC GRAPHIC EUROPE	Otras Industrias Manufactureras
17º	FOMENTO DE INICIATIVAS	Servicios
18º	CROWN	Industria de los Metales
19º	FAURECIA	Industria de la Automoción
20º	GRUPO PESCANOVA	Industria de la Alimentación

Ranking de Empresas Best Teams España 2008



Nº ORDEN	EMPRESA	SECTOR
1ª	SAPROGAL	Industria de Alimentación
2ª	GRUPO BOREAL	Transporte y Logística
3ª	CONFIDENCIAL	Telecomunicaciones
4ª	HOSPITAL POVISA	Sanidad
5ª	LABORATORIOS LILLY	Laboratorio Farmacéutico
6ª	CONSORCI SANITARI INTEGRAL	Sanidad
7ª	FINSA	Industria de la Madera
8ª	THENAISIE PROVOTE, S.A.	Industria de Alimentación
9ª	BANDALUX CELTIC ESTORES	Industria Textil
10ª	CROWN	Industria de los Metales

2.2 | Principales Conclusiones de la Investigación en España

1. El **perfil** competencial de liderazgo es básicamente **universal**. Se aprecian las mismas fortalezas y debilidades con pequeñas diferencias de grado respecto entre sectores y países.
2. El **líder medio español** es competente aunque está **por debajo del internacional**; destaca en "iniciativa" y es más débil en "habilidades interpersonales".
3. Para acercarse al percentil 90 internacional, **los mejores líderes** de la muestra española deberían mejorar: sus capacidades de "**establecimiento de objetivos**" y todo lo relacionado con **competencias interpersonales** como el "trabajo en equipo", el "desarrollo de otros", la "construcción de relaciones" y la "comunicación interpersonal".
4. Se corrobora en España la existencia de una correlación estadística entre competencias directivas y resultados empresariales, a nivel del conjunto de empresas y especialmente a nivel sectorial. **Empresas con mejores líderes consiguen mejores resultados**: mayor rentabilidad, menor rotación de personal, clientes más fieles, crecimientos mayores y empleados mucho más comprometidos.
5. Delante de nosotros aún se abre **camino para mejorar** la calidad de nuestras prácticas de liderazgo y obtener con ello una ventaja competitiva y diferencial.

3. | Próximos Pasos: Benchmarking 2009

3.1 | ¿Qué Vamos a Hacer?

- Repetir la investigación, y continuar **con carácter anual**, para crear un "barómetro" del liderazgo y permitir a los participantes evaluar su progreso en el tiempo.
- **Ampliar la muestra**, incorporando más empresas y líderes, y mantener actualizada la "Norma Española de Liderazgo".
- **Profundizar en el análisis sectorial** (sectores con fuerte implantación geográfica y gran nº de directivos y centros) aislando factores externos al liderazgo que afecten al rendimiento.
- **Introducir un análisis cualitativo** de los "Líderes Extraordinarios" para saber "cómo y qué" hacen diferente para convertirse y mantenerse como tales.

3.2 | ¿Cómo se Llevará a Cabo?

1ª Fase | Obtención de Datos

- **Evaluaciones 360º de las competencias de liderazgo** de los participantes. Cada directivo se autoevalúa y es evaluado on-line por las personas que haya seleccionado en los siguientes roles:
 - Superior jerárquico.
 - Colegas-compañeros.
 - Colaboradores/subordinados inmediatos.
 - Otros (Superior funcional, Clientes y Proveedores).
- Recogida **indicadores de los resultados** de la empresa.

2ª Fase | Talleres de Feedback In-Company

Una jornada en cada empresa con un consultor certificado por Zenger/Folkman:

- Entrega del informe individual de feedback 360º a cada uno de los directivos participantes. Compara sus resultados con: la norma internacional y la norma española.
- Principios del Modelo de Desarrollo de Extraordinary Leader.
- Instrucciones y asesoramiento en el análisis del informe individual.
- Identificación de competencias a desarrollar y esbozo de un Plan de Desarrollo Individual.



Nota: Las empresas/directivos que participaron en la edición anterior, trabajarán a mayores en torno a la evolución de sus competencias, tanto a nivel individual como de grupo, al incluir sus informes los resultados del 2008 y 2009.

3ª Fase | Análisis de Resultados

Cuantitativo: Análisis de Datos

- Obtención del perfil competencial de líderes en España.
- Estudio comparativo norma internacional vs norma española.
- Análisis de diferencias y patrones por sectores.
- Análisis de correlaciones entre competencias e indicadores empresariales.
- Identificación del diferencial de rendimiento del 10% de los mejores líderes.
- Obtención ranking empresas y líderes.

Los análisis de datos arriba descritos incluirán una comparativa respecto a 2008.

Cualitativo: Análisis Mejores Prácticas

Nuevo

Se profundizará en qué es lo que hacen y cómo lo hacen los mejores líderes y las empresas con los mejores equipos directivos a través de:

- Identificación de comportamientos y competencias de mayor impacto en los informes de resultados.
- Entrevistas a líderes que aparezcan en la lista "Best Leaders" y a una muestra representativa de sus evaluadores.
- Estudio de las prácticas y políticas de captación, desarrollo y retención de capital humano de empresas con "Best Teams".

4ª Fase | Divulgación de Resultados y Activación Networking EL

- Entrega del **informe agregado de empresa** y el **informe general** de conclusiones entre las empresas participantes en el estudio.
- Entrega de los **Certificados "Extraordinary Leader 2009" y "Extraordinary Teams 2009"** a las empresas que figuren en los respectivos rankings.
- Publicación de las listas en **prensa y revistas** especializadas.
- **Jornadas y eventos** de difusión de los resultados del estudio.

Transmisión de experiencias y buenas prácticas

Nuevo

- Extraordinary Leader Space - Página de Networking alojada en www.extraordinaryleader.es
- Extraordinary Leader Network - Jornadas de intercambio de "Best Practices".

Nota: Se preservará la confidencialidad de la participación en el estudio de las empresas que así lo soliciten.

3.4 | ¿Cuándo Tendrá Lugar?



4. Participación

Podrán participar en el Benchmarking empresas españolas o establecidas en España teniendo prioridad aquellas con más de 100 empleados.

Las empresas participantes en el 2008 tienen garantizada su plaza. El resto de empresas participantes se seleccionará mediante invitación y por riguroso orden de inscripción hasta alcanzar un máximo de 100 empresas.

Nota: Las modalidades de participación y precios se recogen en el formulario de inscripción adjunto y en la dirección <http://www.extraordinaryleader.es>



El Liderazgo Importa. Mejores Líderes consiguen Mejores Resultados

"Muchos estudios corroboran el liderazgo con la cantidad humana del CEO. Esto está muy bien y de hecho deber ser una condición necesaria, pero sin buenos resultados no podemos hablar de buen liderazgo. Pueden resultar los de hecho la mejor medida de la calidad del líder." - Dave Ulrich y Jack Zenger

Durante un año, desde Julio de 2007, Grupo PIA, socio estratégico de Zenger/Folkman Co., para España y Portugal, ha replicado en España la investigación original realizada por Zenger y Folkman, evaluando las competencias de 350 directivos de más de 70 empresas a través de la evaluación 360° realizada por más de 5.000 profesionales. Se han analizado las relaciones entre el nivel de liderazgo de estos directivos y otros indicadores de rendimiento de las empresas en las que desarrollan su labor. Las conclusiones que se presentan en el informe refuerzan el mensaje de la investigación original y aportan nuevos y sorprendentes hallazgos sobre el liderazgo empresarial y su impacto en los resultados.

4.2 | ¿Qué Obtendrán las Entidades Participantes?

Resultados

Se ha demostrado a nivel internacional y nacional que empresas con mejores líderes obtienen mejores resultados:

- Indicadores de calidad de servicio y satisfacción de clientes un 38% superiores a la media.
- Rotación de personal entre un 12 y un 35% inferior a la media.
- Retención de clientes un 50% superior a la media.
- Compromiso de los empleados entre un 10 y un 30% superior a la media.
- Crecimiento en ventas un 43% superior a la media.

Benchmark Interno, Nacional e Internacional

Comparación objetiva de las competencias de sus líderes y su impacto en los resultados con respecto a una norma global y nacional validada estadísticamente.

Posibilidad de medir la evolución de las competencias y el rendimiento de sus líderes, a nivel individual y colectivo, a lo largo del tiempo.

Mejores Prácticas y Red de Contactos

Intercambio de experiencias y conocimientos con otras empresas participantes en el estudio y conocimiento de las **mejores prácticas** de las empresas y directivos con los mejores resultados.

Reconocimiento y Notoriedad

Oportunidad de ser identificado y certificado como una de las empresas con "Líderes Extraordinarios" y obtener **notoriedad** por ello.



Desarrollo

Implantación de un modelo probado internacionalmente para la evaluación y mejora de competencias directivas y del rendimiento empresarial.

5. Avaluos de la Investigación y del Modelo de Desarrollo

- Investigación avalada por Dave Ulrich, gurú nº1 del Management por BusinessWeek y por Marshall Goldsmith, considerado por Forbes y Wall Street Journal como uno de los 5 mejores consultores y formadores de ejecutivos de EE.UU.
- Modelo recomendado por James Kouzes, Presidente Emérito de Tom Peters Company.
- La prestigiosa publicación "Leadership Excellence" - fundada por Ken Shelton, Stephen R. Covey, Ken Blanchard y Charles Garfield (www.leaderexcel.com) - sitúa el modelo Extraordinary Leader en el ranking de los mejores Programas de Desarrollo y a Zenger/Folkman Co en el 1º puesto del ranking de Consultoras de Autor.
- El modelo de desarrollo de líderes derivado de la investigación se aplica desde el año 2003 en más de 20 países.



Algunas de las Empresas Participantes en la Investigación y en la Aplicación del Modelo:

- AEGON USA, Inc.
- Air Nostrum
- BIC Graphic Europe
- BluSens
- The Boeing Company
- Canadian Imperial Bank of Commerce
- Chevron Phillips
- Clinique
- Consorti Sanitari Integral
- Crown
- Estrella Galicia
- Faurecia
- Fujifilm Canada
- General Mills, Inc.
- Grupo Pescanova
- Huhtamaki
- Laboratorios Lilly
- Marriott International, Inc
- MBNA
- Merck
- MTC Vodafone
- Nortel Networks Corporation
- Optimar Fodema
- Thomson
- University of Virginia Medical Center
- Wells Fargo
- Weyerhaeuser



The
extraordinary
LEADER
RESEARCH ESPAÑA 2009

www.extraordinaryleader.es

Ejecución:



Grupo P&A

Información Proyecto:

Teléfono: 902 207 792

Persona de contacto: Natalia Díaz

Inscripciones:

natalia@grupo-pya.com

Fax: 986 209 081

www.grupo-pya.com

Dirección Técnica

Administración evaluaciones 360º

Obtención norma estadística para España

Y datos comparativos con la norma global:



ZENGER | FOLKMAN

www.zfco.com

De todos lo Planes de Desarrollo que he visto, éste contiene una metodología práctica y original que realmente ayuda a las personas a conseguir lo que se proponen.

Juan P. Herrera
Director de RRHH
Laboratorios Lilly

En nuestra organización sirvió para sensibilizar a todo el equipo de que el liderazgo no sólo es una competencia de la alta dirección sino de todas y cada una de las personas que gestionan a otros compañeros. El enfoque de P&A resultó exitoso, no sólo por los resultados logrados en BLUSENS sino por la motivación hacia la mejora que impregnaron en nuestro equipo directivo.

José Ramón García González
Presidente Ejecutivo
BLUSENS

El estudio me abrió una nueva perspectiva en el desarrollo del liderazgo, pues da conocimiento de nuestro impacto en el sistema en el que desarrollamos nuestra gestión.

Liberto Pereda
Chief Dreams Officer
Kanvio Creative Shifting

Una magnífica herramienta para evaluarnos, compararnos y mejorar como líderes.

Santiago Nofuentes
Director General
Consorcio Sanitari Integral

La participación en el proyecto nos aportó una idea de "orgullo de pertenencia a un equipo especial, que trabajaba unido en pro de un objetivo común".

Enrique Ulloa Canalejo
Consejero
SAPROGAL

Participar en el proyecto ha supuesto una revelación empírica sobre algo que todos intuíamos: que el liderazgo impacta en la cuenta de resultados.

Albert García
Director de RRHH
EGASA

Hoy todo el mundo habla de liderazgo, de necesidad o falta de líderes, de la función de los líderes en las Organizaciones y Empresas. Pero muy pocos son capaces de plasmar de forma objetiva, estadística, matemática y entendible lo que es un líder. Aquí lo hemos hecho.

Juan M. Quintela
Director Planta
ALCOA

The Extraordinary Leader ha sido una experiencia personal y de equipo. Ha conseguido concentrar nuestros esfuerzos en mejorar lo positivo de cada uno.

David Veiga Moares
Responsable de RRHH
Distribuidora Publicaciones BOREAL