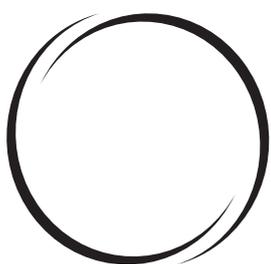


The Leadership Circle® y el Desempeño de la Organización

Bob Anderson

Fundador, Presidente y Director de Desarrollo de
The Leadership Circle®



The Leadership Circle®

INTRODUCCIÓN

A finales de 2005 y principios de 2006, The Leadership Circle puso en marcha un estudio de envergadura para medir como el Leadership Circle Profile (LCP)—evaluación 360—se relaciona con el desempeño de la organización. Este documento expositivo ofrece una descripción de los resultados de dicho estudio. Presupone familiaridad con el LCP. Para más información sobre el Leadership Circle Profile por favor visitar theleadershipcircle.com. Ver también, “The Leadership Circle Profile: Advanced Leadership Assessment Technology” (Emerald Journal of Industrial and Commercial Training, Volume 38 No4, 2006).

Este documento mostrará como las dimensiones de The Leadership Circle Profile están altamente correlacionadas con una medición de la Efectividad del Liderazgo. También mostrará correlaciones altas y significativas con una medición de Desempeño del Negocio. Se mostrará de forma radical como el Leadership Circle Profile presenta gráficamente los resultados agregados para los líderes cuyos negocios fueron evaluados como los mejores y los peores. En resumen, este documento presenta poderosa evidencia que los cambios en el comportamiento del liderazgo, tal y como se miden en el Leadership Circle Profile, es probable que se traduzcan en mayor efectividad del liderazgo y, por lo tanto, en resultado final del negocio.

METODOLOGÍA

Cuatrocientos ochenta y seis (486) directivos y ejecutivos de una gran variedad de negocios y organizaciones sin ánimo de lucro fueron evaluadas con el 360 Leadership Circle Profile. Se ligó al Perfil un Índice de Desempeño del Negocio y una escala de Efectividad del Liderazgo (descritos más abajo) que los evaluadores también completaron. Los resultados del 360 sobre comportamientos de liderazgo fueron correlacionados, tanto con la Efectividad del Liderazgo, como con el Índice de Desempeño del Negocio. Se identificaron las 50 unidades de negocio que tenían mayor puntuación en el Índice de Desempeño del Negocio (10% más alto de la muestra). Las 50 unidades de negocio que obtuvieron puntuaciones más bajas con el Índice de Desempeño del Negocio también se identificaron (10% más bajo de la muestra). Se generaron los perfiles agregados para ambos grupos (10% más alto y 10% más bajo). Los resultados se muestran más abajo en el Gráfico del Leadership Circle Profile.

EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

El Índice de Desempeño del Negocio fue creado por The Leadership Circle y ligado al LCP. Una vez el evaluador ha completado su encuesta en línea sobre un directivo, se muestra una pantalla pidiéndole que cambie el foco —de evaluar el comportamiento del directivo a evaluar el rendimiento de la unidad de negocio que el directivo lidera. Se muestra una captura de esta pantalla en la Figura I. Se pide a los evaluadores que comparen el rendimiento de la parte de la organización liderada por la persona evaluada con el de organizaciones

y el Desempeño de la Organización

similares. Se ofrecen seis categorías para evaluar el rendimiento del negocio: Crecimiento de Ventas/Ingresos, Cuota de Mercado, Rentabilidad/Retorno sobre los Activos (ROA), Calidad de Productos y Servicios, Desarrollo de Nuevos Productos, y Rendimiento Global. Cada categoría tiene un menú desplegable junto a ella, que cuando se selecciona, muestra una escala para comparar el rendimiento de la unidad de negocio con el estándar de la industria.

La escala se incluye en el recuadro amarillo en la parte inferior de la Figura I. Observe que esta escala tiene una selección para que se pueda saltar alguna categoría en la que el evaluador no esté seguro si aplica a la unidad de negocio. Se calcula el resultado promedio de las seis categorías que constituye la puntuación final del Índice de Rendimiento del Negocio.

Figura I: El Índice de Rendimiento del Negocio

The Leadership Circle - 360° Leadership Circle Profile Survey

The Leadership Circle360° LEADERSHIP PROFILELogout 

Instructions

The following questions relate **ONLY** to that specific part of the overall organization/company (e.g., work unit, division, region, etc.) that Bob Anderson has formal responsibility for leading/managing. Please use the drop-downs to select your responses.

Please rate the performance of Bob Anderson's organization in the categories below. How does the performance of Bob Anderson's organization (division, department, work unit) compare to that of similar organizations in Bob Anderson's industry or profession?

Sales/Revenue Growth	Please select...
Market Share	Please select...
Profitability/ROA	Please select...
Quality of Products or Services	Please select...
New Product Development	Please select...
Overall Performance	Please select...

▶ Continue

One of the best—Top 10%

Much better than other similar organizations—Top 25%

Much better than most other similar organizations—Between the top 25 and 50%

About the same as other similar organizations—About 50%

Lower than other similar organizations—Between 25 and 50%

Much lower than other similar organizations—Bottom 25%

One of the worst—Bottom 10%

Don't know, unsure, not applicable

file:///F:/ite%20folder/Online%20Downloads/index.cfm.htm/12/16/2006 12:04:15 PM

LA ESCALA DE LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO

Las preguntas para medir la Escala de la Efectividad del Liderazgo se insertan de manera aleatoria a través de la encuesta y las responden todos los evaluadores (incluida la persona que es evaluada). Los elementos usados para medir la efectividad piden a los evaluadores que indiquen cuan a menudo (de siempre a nunca) experimentan que el directivo es efectivo. A continuación se muestra como se formula cada pregunta: “En conjunto, este directivo es muy efectivo como líder”. Los elementos específicos que componen la Escala de la Efectividad del Liderazgo se encuentran en la parte inferior de la Figura II.

RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES

La tabla de correlaciones se encuentra en la Figura II. Las Correlaciones son Coeficientes de Correlación de Pearson. Las Correlaciones miden el grado de correlación entre una variable y otra. La correlación perfecta es 1,0, y no correlación es cero.

Figura II: Tabla de Correlaciones

	Índice Desempeño Negocio	Efectividad Liderazgo	Relacioknes	Auto consciencia	Autenticidad	Consciencia Sistémica	Logro	Control	Protección	Cumplimiento
Índice de Desempeño de Negocio	1	0.612	0.496	0.475	0.504	0.574	0.614	-0.212	-0.314	-0.400
Efectividad del Liderazgo	0.612	1	0.853	0.764	0.779	0.840	0.905	-0.408	-0.560	-0.631
Relaciones	0.496	0.853	1	0.870	0.719	0.795	0.758	-0.642	-0.750	-0.441
Autoconsciencia	0.475	0.764	0.870	1	0.645	0.734	0.661	-0.740	-0.744	-0.359
Autenticidad	0.504	0.779	0.719	0.645	1	0.777	0.862	-0.234	-0.377	-0.720
Consciencia Sistémica	0.574	0.840	0.795	0.734	0.777	1	0.883	-0.401	-0.507	-0.604
Logro	0.614	0.905	0.758	0.661	0.862	0.883	1	-0.244	-0.413	-0.751
Control	-0.212	-0.408	-0.642	-0.740	-0.234	-0.401	-0.244	1	0.826	0.090
Protección	-0.314	-0.560	-0.750	-0.744	-0.377	-0.507	-0.413	0.826	1	0.228
Cumplimiento	-0.400	-0.631	-0.441	-0.359	-0.720	-0.604	-0.751	0.090	0.228	1
Número de Observaciones	486	1.863	2.746	2.746	2.746	2.249	2.746	2.746	2.746	2.746

Escala de Efectividad de Liderazgo

Estoy satisfecho con la calidad del liderazgo que ofrece
 Es el tipo de líder que otros deberían aspirar a ser
 Es un ejemplo del líder ideal.
 Su liderazgo ayuda a que su organización prospere
 En general, ofrece un liderazgo muy efectivo.

Escala Alfa **0.94**

Todas las correlaciones son significativas al 0.001 de significación

y el Desempeño de la Organización

Las Correlaciones entre el Índice de Desempeño del Negocio y todo el Círculo Interno del LCP se pueden ver en la columna uno de la Figura II. Por ejemplo, la correlación entre la Efectividad del Liderazgo y el Índice de Desempeño del Negocio es 0,612. ¿Qué significa esto? Si se eleva al cuadrado el coeficiente de correlación, el resultado es la cantidad de variación del Índice de Desempeño del Negocio que puede ser explicado por la Efectividad del Liderazgo. Cuando obtenemos el cuadrado de 0,612, el resultado es 0,376. Esto significa que el 37,6% de la variación en el desarrollo de negocio percibido se puede explicar por la Efectividad del Liderazgo. Para comprender mejor lo que esto significa, se dibuja dicha correlación en la Figura III. La imagen en la Figura III sugiere una correlación positiva significativamente fuerte. La línea de ajuste óptimo está dibujada. Se muestra que al crecer la Efectividad del Liderazgo, también lo hace el Desempeño del Negocio. Esto sugiere que el 37,6% de la variación en la puntuación de los evaluadores sobre el Índice de Desempeño del Negocio, puede explicarse por la puntuación de la Efectividad del Liderazgo.

Se muestran diagramas de dispersión similares en las Figuras IV y V. En la Figura IV se muestra la correlación entre el Índice de Desempeño del Negocio y Relaciones. Esta correlación es algo menor que la de la Efectividad del Liderazgo, pero también sugiere que el 25% de la variación en el Índice de Desempeño del Negocio se explica por la competencia relacional del directivo. La Figura V muestra la correlación entre Logro y el Índice de Desempeño del Negocio. Esta es la correlación más fuerte con el Índice de Desempeño del Negocio entre todas las dimensiones del TLC. La correlación con el Índice de Desempeño del Negocio es 0,614. Éste al cuadrado se convierte en 0,377. Esto significa que el 37,7% de la variación en el Índice de Desempeño del Negocio se explica por la puntuación en Logro del directivo

Figura III:

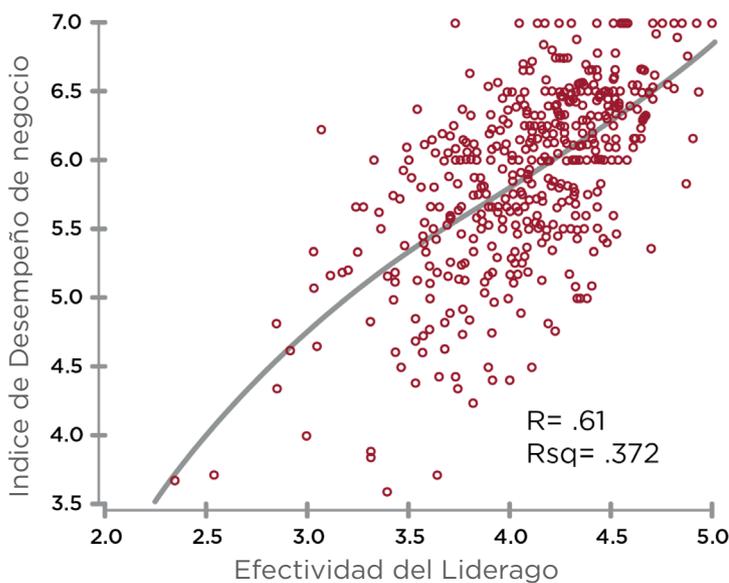


Figura IV:

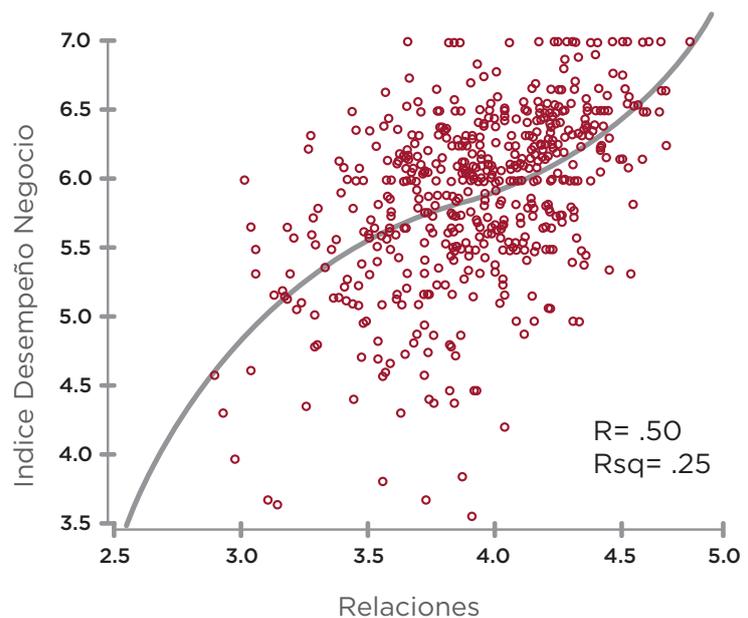
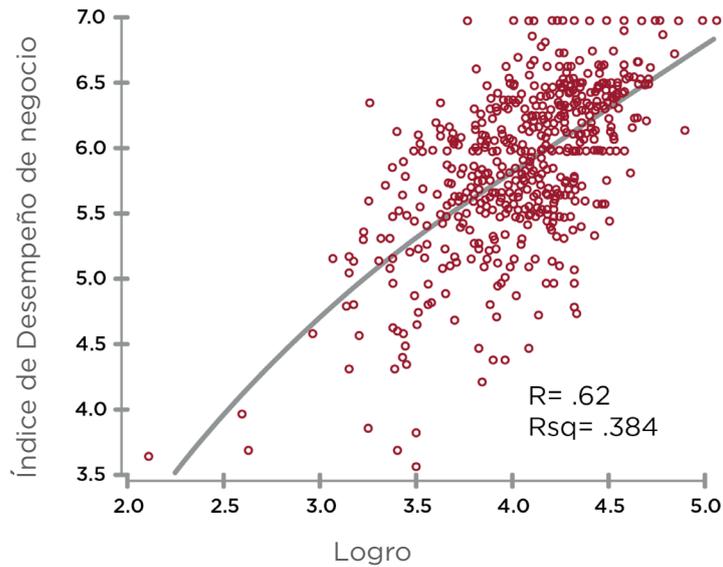


Figura V:



Hay que tener en cuenta que las correlaciones con las dimensiones Reactivas son considerablemente menores. Sin embargo, las dimensiones Reactivas tienen una correlación negativa bastante fuerte con las dimensiones Creativas. Lo que sugiere que las dimensiones creativas tienen un impacto directo y bastante fuerte en el Desempeño del Negocio, mientras que las dimensiones reactivas afectan al desempeño del negocio de forma indirecta—en la medida que moderan las dimensiones Creativas. Por ejemplo, la puntuación de Logro de un directivo tiene una relación fuerte con el Índice de Desempeño del Negocio (0,61). El Cumplimiento tiene una correlación negativa con Logro de -0,751 (al crecer el Cumplimiento, el Logro baja); es decir el 0,56% de la variación en Logro se explica por el Cumplimiento. El Cumplimiento influye en el Índice de Desempeño del Negocio en sentido negativo reduciendo el Logro más que influyendo directamente sobre el Índice de Desempeño del Negocio. Este patrón también es válido para la relación entre Relaciones y Control. Relaciones está sólidamente relacionado con el Índice de Desempeño del Negocio (0,50). Control es fuertemente inverso a Relaciones (-0,64) y moderadamente inverso al Índice de Desempeño del Negocio. Por lo tanto, se puede concluir que el Control tiene su impacto negativo más fuerte en el Desempeño del Negocio al reducir la calidad de Relaciones en la organización. El mismo análisis se puede hacer para Protección y Autenticidad, Auto-conocimiento y Conciencia Sistémica.

EFFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO

Las correlaciones de la Efectividad del Liderazgo son todas como es de esperar. La Figura II muestra correlaciones positivas fuertes entre la Efectividad del Liderazgo y las Dimensiones Creativas y correlaciones inversas sólidas entre la Efectividad del Liderazgo y las Dimensiones Reactivas. La conclusión es que las dimensiones del LCP son altamente predictivas de la Efectividad del Liderazgo.

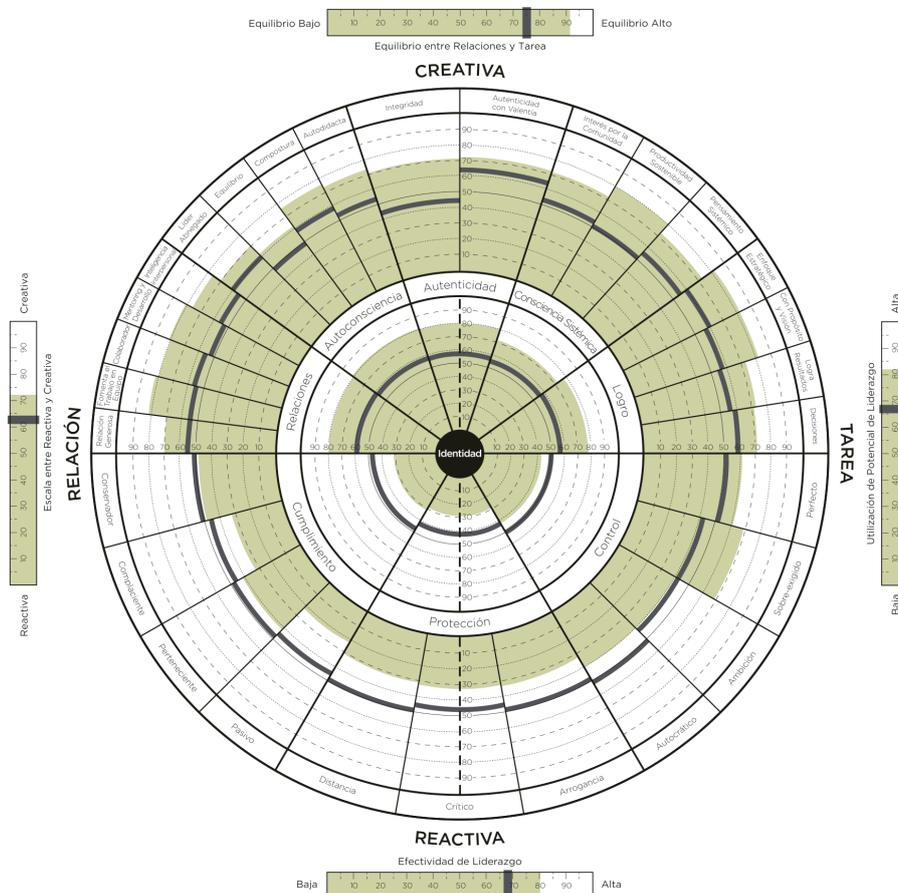
y el Desempeño de la Organización

Se ha demostrado de forma consistente que las mediciones de efectividad están correlacionadas con los resultados empresariales en 0,40 aproximadamente (Zenger y Folkman, 2002). Estas conclusiones son consistentes con los datos de la percepción sobre el rendimiento del negocio presentados más arriba.

LOS MEJORES Y LOS PEORES PERFILES

Se ordenaron los 486 directivos de este estudio en base al rendimiento del negocio, de más alto a más bajo—basado en la puntuación del Índice de Desempeño del Negocio. Se generó un perfil agregado de TLC para los 50 directivos (aproximadamente los 10% mejores) cuyo rendimiento del negocio era mejor valorado. Se generó otro perfil agregado para los 50 directivos menos valorados (10% más bajo). La Figura VI muestra el perfil agregado de los 50 directivos cuyas organizaciones recibieron las valoraciones de desempeño de negocio más altas. La Figura VII muestra el perfil agregado para los 50 directivos cuyas organizaciones recibieron las valoraciones del desempeño de negocio más bajas. Las Figuras VIII y IX muestran una ampliación de las Dimensiones del Círculo Interno y se corresponden a las dimensiones mostradas en la tabla de correlaciones anterior.

Figura VI: Perfil Agregado del 10% de Directivos cuyos Negocios fueron los mejor valorados con el Índice de Desempeño del Negocio



y el Desempeño de la Organización

Figura VIII: Perfil Agregado del Círculo Interno para el 10% de Directivos con mayor puntuación en el Índice de Desempeño del Negocio

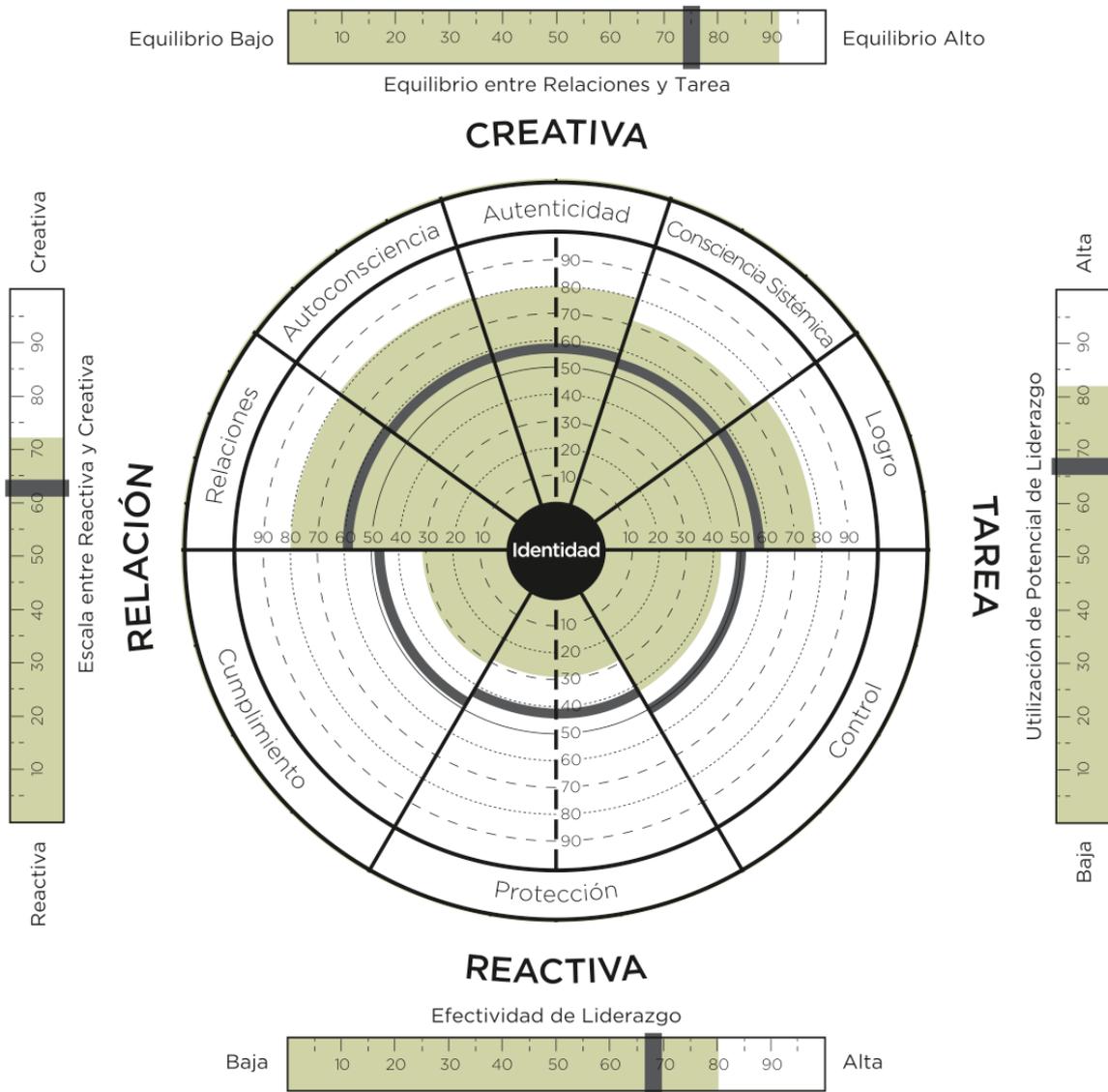
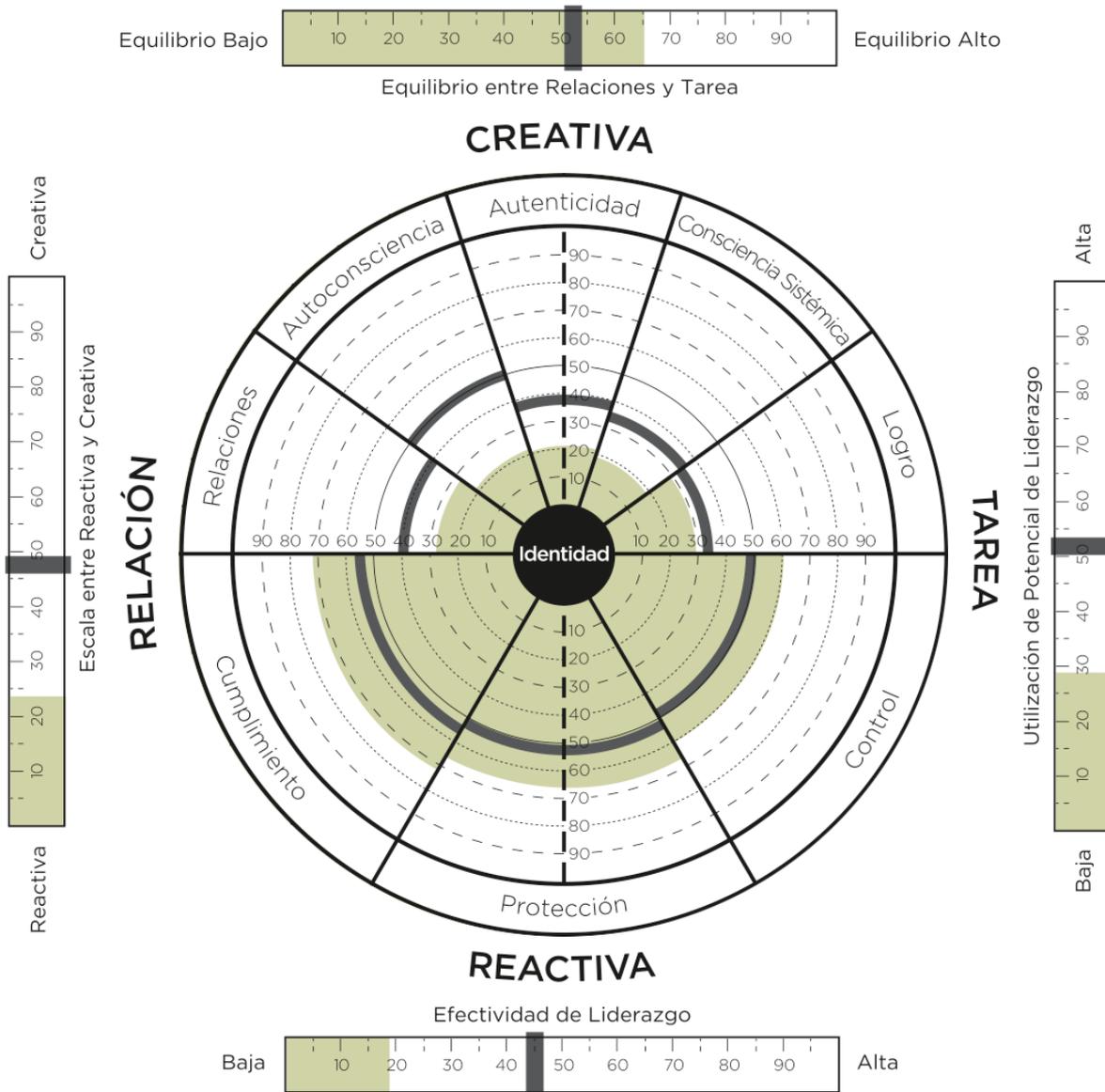


Figura IX: Perfil Agregado para el 10% de Directivos cuyos negocios obtuvieron menor puntuación en el Índice de Desempeño del Negocio



DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los resultados y el análisis presentados son importantes por dos motivos. El primero, este estudio ofrece una contribución a la continua validación de las mediciones de competencias utilizadas en el Leadership Circle Profile. El segundo, ofrece apoyo para el nuevo y provocativo marco de referencia para el desarrollo del liderazgo que está diseñado dentro del Leadership Circle Profile.

Basado en años de estudios de validez, el Leadership Circle Profile ha demostrado estar correlacionado de forma fiable y consistente, tal y como predice su base teórica. Este estudio muestra lo mismo. Todos los datos presentados más arriba apoyan la teoría principal subyacente en el Leadership Circle Profile. Todas las dimensiones Internas del Círculo están correlacionadas en las direcciones esperadas. Las dimensiones Creativas están altamente correlacionadas entre ellas y con la Efectividad del Liderazgo. Esto sugiere que el LCP mide una serie de competencias clave que son altamente predictivas de la Efectividad. Las dimensiones Reactivas son inversas a las dimensiones Creativas y especialmente a las que se encuentran en el lado opuesto dentro del Círculo. Esto sugiere que el modelo en el que se construye el Círculo (ver theleadershipcircle.com) está validado estadísticamente.

En los últimos años, a los participantes y evaluadores que han completado el LCP se les ha pedido su valoración de la efectividad del líder evaluado y el desempeño organizativo de la unidad de negocio que esta persona lidera. Estas mediciones son externas a la estructura dimensional del Perfil y, por lo tanto correlacionan las dimensiones del LCP con las mediciones de rendimiento del “mundo real”. Con ello, queda claro que el Perfil está, de hecho, midiendo componentes clave de la Efectividad del Liderazgo y la relación de estos componentes con los resultados de la organización. Estos resultados ofrecen respuestas a la pregunta eterna “¿Y qué importa?”. La respuesta a la pregunta “¿Y qué importa?” es que el LCP mide claramente las competencias clave del liderazgo que generan una diferencia demostrable en la efectividad y el rendimiento de las organizaciones. Además, las dimensiones Reactivas, no medidas por ninguna otra herramienta 360 en competencias, ofrecen una evaluación precisa de las suposiciones y comportamientos que limitan la efectividad del liderazgo y el desempeño del negocio. Los datos sugieren que las dimensiones Reactivas impactan en el negocio de forma indirecta por su fuerte correlación inversa con las dimensiones Creativas.

Está claro a partir de estas conclusiones que la orientación y el comportamiento Creativo predominan en las organizaciones que funcionan bien, y la orientación y el comportamiento Reactivos predominan en las organizaciones con bajo rendimiento. Los Gráficos de los Perfiles del 10% Más Alto y del 10% Más Bajo muestran de forma dramática como el Leadership Circle Profile está relacionado con el desempeño del negocio a través del Índice de Desempeño del Negocio. Estos gráficos sugieren claramente que al crecer el comportamiento Reactivo, el comportamiento Creativo disminuye, y tiene un impacto negativo correspondiente en el desempeño del negocio y la Efectividad del Liderazgo. Por otro lado, un mayor desempeño del negocio está claramente asociado a

un cambio de formas de liderazgo de Reactivo a Creativo. Esta información es crítica para comprender cómo desarrollar tanto a los ejecutivos individualmente como a los equipos de liderazgo en la organización.

Otra hallazgo emocionante es la relación entre los agregados de la percepción propia y la de los otros mostrada en los dos gráficos, Figuras VI y VII. (Las Auto-evaluaciones se muestran en la línea roja, y el área sombreada en verde es el promedio agregado de la percepción de los otros.) Es obvio que los directivos cuyos negocios percibidos como los de menor rendimiento tienen una tendencia a sobreestimar su efectividad en cada dimensión. También subestiman su comportamiento Reactivo. Por lo contrario, los líderes que gestionan las empresas percibidas como las más productivas tienen una tendencia a ser más humildes en sus autoevaluaciones. Esto es consistente con el Líder de Nivel 5 descrito por Jim Collins en *Empresas que Sobresalen* (Good to Great). También es bastante interesante que el área más sobre valorada por el grupo del 10% más bajo sea Auto-Consciencia. Las subdimensiones dentro de Autoconsciencia muestran que las mayores discrepancias están en Líder Abnegado—que mide la consciencia del Líder Nivel 5 (Collins, 2001)³—y Autodidacta—que mide la orientación del directivo hacia un crecimiento permanente en autoconocimiento. Todo ello sugiere que hay una relación significativa entre autoconsciencia y auto percepción y efectividad del liderazgo y por lo tanto con el desempeño del negocio. Esta es un área para mayor investigación a futuro.

En conclusión, los datos presentados anteriormente sugieren fuertemente que el Leadership Circle Profile mide una serie de comportamientos que son altamente predictivos de la efectividad, y por lo tanto, del desempeño del negocio. Investigaciones futuras se focalizarán en refinar las conclusiones de este estudio y seguir explorando las reflexiones mostradas aquí.

REFERENCIAS

- Beck, D. and Cowan C. (1995) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell, Oxford, UK.
- Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Burns, D. (1980) *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, New York, USA.
- Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't*. HarperCollins, New York, USA. *Empresas que Sobresalen (Good to Great)*; Ediciones Gestión 200, 2006
- Ellis, A. (1988) *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart, Inc., New York, USA.
- Fritz, R. (1989) *Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Life*. Fawcett-Columbine Books, New York, USA.
- Gilligan, C. (1983) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.
- Hall, B. (1995) *Values Shift: A Guide to Personal and Organisational Transformation*. Twin Lights, Rockport, Mass., USA.
- Horney, K. (1945) *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. W.W. Norton & Company, New York, USA.
- Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA. *Desbordados: Como afrontar las exigencias psicológicas de la vida actual*; Desclee de Brower, 2003
- Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, New York, USA. *Psicología del Desarrollo Moral*; Desclee de Brower, 1992
- Miller, M., and Cook-Greuter, S.R. (1999) *Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., USA.
- Miller, M. and Cook-Greuter, S.R. (1994) *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*, Rowman & Littlefield, Inc., Lanham, Maryland, USA.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organisation*.

Doubleday, New York, USA. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Granica, 2011

Torbert, W. (2004) Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

Wilber, K. (2000) A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality. Shambhala, Boston, USA. Una teoría de todo. Una visión integral de la empresa, la política, la ciencia y la espiritualidad; Ed. Kairós, 2010

Wilber, K. (2000) Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Shambhala, Boston, USA. Psicología Integral; Kairós, 1994

Wilber, K. (1999) One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality. Shambhala, Boston, USA.

Wilson, L. (2004) Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life. Bard Press, Austin, Texas, USA.

Zenger, J.H., and Folkman, J. (2002) The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. The McGraw-Hill Companies, New York, USA. El Líder extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios; Bresca, 2008

BIO

Bob Anderson es el Presidente y Director Creativo de The Leadership Circle, LLC. Tiene más de 20 años de experiencia diseñando y liderando talleres intensivos de desarrollo de liderazgo. Bob es el creador del LCP y todas las herramientas y talleres asociados. Es Profesor en la Escuela de Negocios de Mendoza (Mendoza College of Business) en la Universidad de Notre Dame.

E-mail: randerson@theleadershipcircle.com.