

LC WHITE PAPER SERIES

# LEADERSHIP CIRCLE Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

**Bob Anderson**

*Director de desarrollo y cofundador*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>METODOLOGÍA</b>	3
<b>ÍNDICE DE RENDIMIENTO EMPRESARIAL</b>	3
<b>ESCALA DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO</b>	5
<b>RESULTADOS DE CORRELACIÓN</b>	5
<b>EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO</b>	7
<b>LOS MEJORES Y PEORES PERFILES</b>	7
<b>DEBATE Y CONCLUSIONES</b>	12
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	14
<b>BIOGRAFÍA</b>	15

# INTRODUCCIÓN

A finales de 2005 y principios de 2006, Leadership Circle emprendió un importante estudio para medir cómo Leadership Circle Profile (LCP), una evaluación del liderazgo integral o de 360 grados, se relaciona con el rendimiento empresarial. Este documento de posición ofrece una descripción de los resultados del estudio, dando por sentado que está familiarizado con el LCP. Para obtener más información sobre Leadership Circle Profile, consulte [theleadershipcircle.com](http://theleadershipcircle.com). Consulte también, "The Leadership Circle Profile: Advanced Leadership Assessment Technology" (Perfil de Leadership Circle: Tecnología avanzada de evaluación del liderazgo) en Emerald Journal of Industrial and Commercial Training, volumen 38, nº4, 2006.

Este documento mostrará que las dimensiones de Leadership Circle Profile están altamente correlacionadas con la medida de la efectividad de liderazgo. También mostrará correlaciones fuertes y significativas con una medida del rendimiento empresarial. Mostrará de una forma espectacular cómo la evaluación Leadership Circle Profile plasma gráficamente los resultados agregados de aquellos líderes cuyo rendimiento empresarial obtuvo una mejor y peor calificación. En resumen, este documento presenta pruebas contundentes de que es muy probable que los cambios en el comportamiento de liderazgo, medidos por Leadership Circle Profile, se traduzcan en un aumento de la efectividad de liderazgo y, por tanto, del rendimiento empresarial final.

# METODOLOGÍA

Cuatrocientos ochenta y seis (486) directivos y ejecutivos de un amplio abanico de organizaciones empresariales y sin ánimo de lucro fueron evaluados utilizando el Perfil 360 de Leadership Circle. Junto con el perfil se adjuntaron un índice de rendimiento empresarial y una escala de efectividad de liderazgo (descrita más adelante) que los evaluadores también cumplimentaron. Los resultados del comportamiento de liderazgo de 360 grados se correlacionaron tanto con la efectividad de liderazgo como con el rendimiento empresarial. Se identificaron las 50 unidades de negocio mejor valoradas en el Índice de Rendimiento Empresarial (el 10 % con una mejor puntuación de la muestra). También se identificaron las 50 unidades de negocio peor valoradas según el Índice de Rendimiento Empresarial (el 10 % con una peor puntuación de la muestra). Se crearon perfiles agregados de 360 grados para ambos grupos (para el 10 % superior e inferior). Los resultados se muestran a continuación en el gráfico de Leadership Circle Profile.

# ÍNDICE DE RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Leadership Circle creó el Índice de Rendimiento Empresarial y este se incorporó al LCP. Una vez que un proveedor de retroalimentación de 360 grados haya completado su evaluación en línea sobre un directivo determinado, aparece una página en su pantalla en la que se le pide que cambie de enfoque: de evaluar el comportamiento del directivo a evaluar el rendimiento de la unidad de negocio que dirige. En la Figura 1 se incluye una captura de pantalla de esta página en la que se solicita a los evaluadores que comparen el rendimiento empresarial de la sección de la empresa que dirige la persona evaluada con el rendimiento de organizaciones similares. Existen seis categorías para evaluar el rendimiento empresarial: Crecimiento de ventas/ingresos, cuota de mercado, rentabilidad/ROA, calidad de productos y servicios, desarrollo de nuevos productos y rendimiento general. Cada categoría tiene un menú desplegable al lado que, cuando se selecciona, muestra una escala para comparar el rendimiento de esa unidad de negocio con los estándares del sector.

La escala se incluye en el recuadro amarillo de la parte inferior de la Figura 1. Obsérvese que la escala tiene una selección para poder saltarse la categoría si el evaluador no está seguro o si la categoría no se aplica a una determinada unidad de negocio. Se calcula el resultado medio de las seis categorías, que constituye la puntuación final del Índice de Rendimiento Empresarial.

The Leadership Circle - 360° Leadership Circle Profile Survey

Logout 

## 360° LEADERSHIP PROFILE

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	<input type="text" value="Please select..."/>
Market Share	<input type="text" value="Please select..."/>
Profitability/ROA	<input type="text" value="Please select..."/>
Quality of Products or Services	<input type="text" value="Please select..."/>
New Product Development	<input type="text" value="Please select..."/>
Overall Performance	<input type="text" value="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:/files%20folder/Online%20Downloads/index.ofm.htm/16/2006 12:04:15 PM

Figura 1: El Índice de Rendimiento Empresarial

## LA ESCALA DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

La Escala de Efectividad de Liderazgo que se usa en este estudio fue desarrollada por Leadership Circle. Las preguntas que miden la efectividad de liderazgo se insertan aleatoriamente a lo largo de la encuesta y las responden todos los evaluadores (incluida la persona evaluada). Los elementos utilizados para medir la efectividad solicitan a los evaluadores que indiquen con qué frecuencia (entre siempre y nunca) consideran que el directivo evaluado es eficaz. La forma de cada pregunta es la siguiente: "En general, este directivo es un líder muy eficaz". Los elementos específicos que componen la Escala de Efectividad de Liderazgo se encuentran en la parte inferior de la Figura 2.

## RESULTADOS DE CORRELACIÓN

La tabla de correlaciones se encuentra en la Figura 2. 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 ninguna correlación puede dar como resultado cero.

<b>CORRELACIONES CON EL RENDIMIENTO*</b>	Índice de Rendimiento Empresarial	Escala Efectividad Liderazgo	Relaciones	Autoconsciencia	Autenticidad	Consciencia Sistemica	Logro	Control	Protección	Cumplimiento
Índice de Rendimiento Empresarial	1	0,61	0,50	0,48	0,50	0,57	0,61	-0,21	-0,31	-0,40
Efectividad de Liderazgo	0,61	1	0,85	0,76	0,78	0,84	0,91	-0,41	-0,56	-0,63
Relaciones	0,50	0,85	1	0,87	0,72	0,80	0,76	-0,64	-0,75	-0,44
Autoconsciencia	0,48	0,76	0,87	1	0,66	0,73	0,66	-0,74	-0,74	-0,36
Autenticidad	0,50	0,78	0,72	0,66	1	0,78	0,86	-0,23	-0,38	-0,72
Consciencia Sistemica	0,57	0,84	0,80	0,73	0,78	1	0,88	-0,40	-0,51	-0,61
Logro	0,61	0,91	0,76	0,66	0,86	0,88	1	-0,24	-0,41	-0,75
Control	-0,21	-0,41	-0,64	-0,74	-0,23	-0,40	-0,24	1	0,83	0,09
Protección	-0,31	-0,56	-0,75	-0,74	-0,38	-0,51	-0,41	0,83	1	0,23
Cumplimiento	-0,40	-0,63	-0,44	-0,36	-0,72	-0,61	-0,75	0,09	0,23	1
Número de Observaciones	486	1.863	2.746	2.746	2.746	2.249	2.746	2.746	2.746	2.746

\* 0,4 o más es digno de mención | 0,6 o más es fuerte

Escala Alpha: 0,94

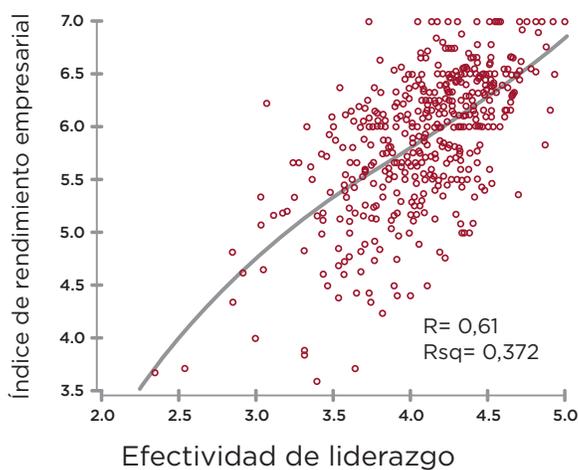
### PREGUNTAS DE LA ESCALA DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

- Estoy satisfecho con la calidad del liderazgo que ofrece.
- Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.
- Es un ejemplo de líder ideal.
- Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.
- En general, ofrece un liderazgo muy efectivo.

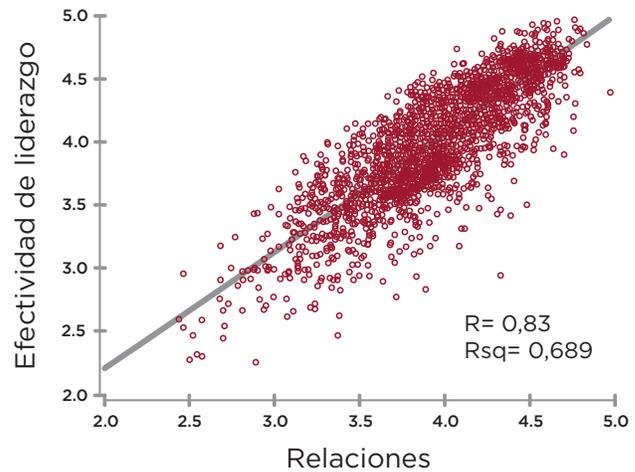
Figura 2: Tabla de correlaciones

Las correlaciones entre el Índice de Rendimiento Empresarial y todas las dimensiones del círculo interior de LCP se encuentran en la primera columna de la Figura 2. Por ejemplo, la correlación entre la efectividad de liderazgo y el rendimiento empresarial es de 0,612. ¿Qué significa esto? Si el coeficiente de correlación se eleva al cuadrado, el resultado es la cantidad de varianza del rendimiento empresarial que puede explicarse por la efectividad de liderazgo. Si se eleva 0,612 al cuadrado, el resultado es 0,376. Esto significa que el 37,6 % de la variación percibida en el rendimiento empresarial puede explicarse por la efectividad de liderazgo. Para hacerse una idea de lo que esto significa, en la Figura 3 se representa la correlación. La imagen de la figura 3 sugiere una correlación significativa, positiva y fuerte. Aparece marcada la línea de mejor ajuste, y esta demuestra que a medida que aumenta la efectividad de liderazgo, también lo hace el rendimiento empresarial. Sugiere que el 37,6 % de toda la variación en las valoraciones de los evaluadores sobre el rendimiento empresarial puede explicarse por las puntuaciones de la efectividad de liderazgo.

Las Figuras 4 y 5 muestran gráficos de dispersión similares. En la Figura 4, se muestra la correlación entre el rendimiento empresarial y Relaciones. Esta correlación es ligeramente inferior a la de la efectividad de liderazgo, pero sigue sugiriendo que el 25 % de la variación del Índice de Rendimiento Empresarial se explica por la competencia relacional del directivo. La Figura 5 muestra la correlación entre Logro y el Índice de Rendimiento Empresarial. Se trata de la correlación más elevada con el rendimiento empresarial de entre todas las dimensiones de Leadership Circle. La correlación con el Índice de Rendimiento Empresarial es de 0,614. Si la elevamos al cuadrado, da 0,377. Esto significa que el 37,7 % de la variación en el Índice de Rendimiento Empresarial se explica por la puntuación en Logro de un directivo.

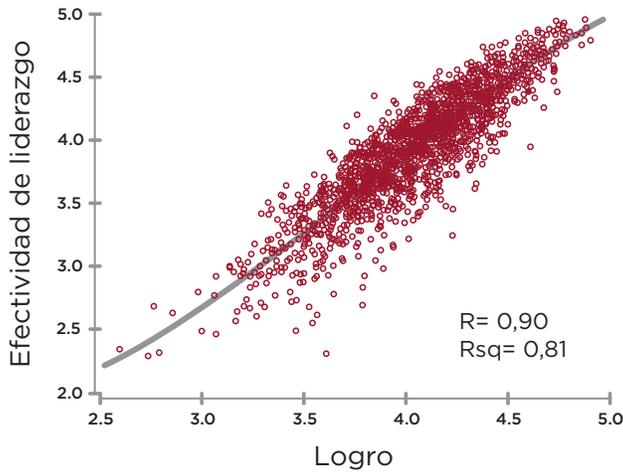


**Figura 3:** Correlación entre la efectividad de liderazgo y el rendimiento empresarial



**Figura 4:** Correlación entre la efectividad de liderazgo y Relaciones

Obsérvese que las correlaciones con las dimensiones reactivas son considerablemente inferiores. Sin embargo, estas dimensiones tienen una correlación inversa bastante fuerte con las dimensiones creativas. Esto sugiere que las dimensiones creativas tienen un impacto directo y bastante fuerte en el rendimiento empresarial, mientras que las dimensiones reactivas afectan al rendimiento empresarial indirectamente, en la medida en que moderan las dimensiones creativas. Por ejemplo, la puntuación en Logro de un directivo tiene una relación directa y estrecha con el rendimiento empresarial (0,61). Cumplimiento tiene una correlación inversa de -0,751 con Logro, ya que a medida que aumenta Cumplimiento, disminuye Logro; es decir, el 56 % de la variación en Logro se explica por Cumplimiento. Cumplimiento influye en el rendimiento empresarial en sentido negativo al hacer disminuir Logro más de lo que influye directamente en el rendimiento empresarial. Esta misma pauta se aplica también a la relación entre Relaciones y Control. La dimensión Relaciones está intrínsecamente correlacionada con el rendimiento empresarial (0,50). Control es fuertemente inverso a Relaciones (-0,64) y ligeramente inverso al rendimiento empresarial (-0,21). Por lo tanto, se puede concluir que Control tiene su mayor impacto negativo en el rendimiento empresarial cuando se reduce la calidad de



**Figura 5:** Correlación entre la efectividad de liderazgo y el logro

correlacionan con las cifras reales de rendimiento empresarial en una correlación en torno a 0,40 (Zenger y Folkman, 2002). Estas conclusiones son coherentes con los datos anteriores sobre el rendimiento empresarial percibido.

las relaciones en la organización. El mismo análisis puede hacerse para Protección y Autenticidad, Autoconsciencia y Consciencia Sistemática.

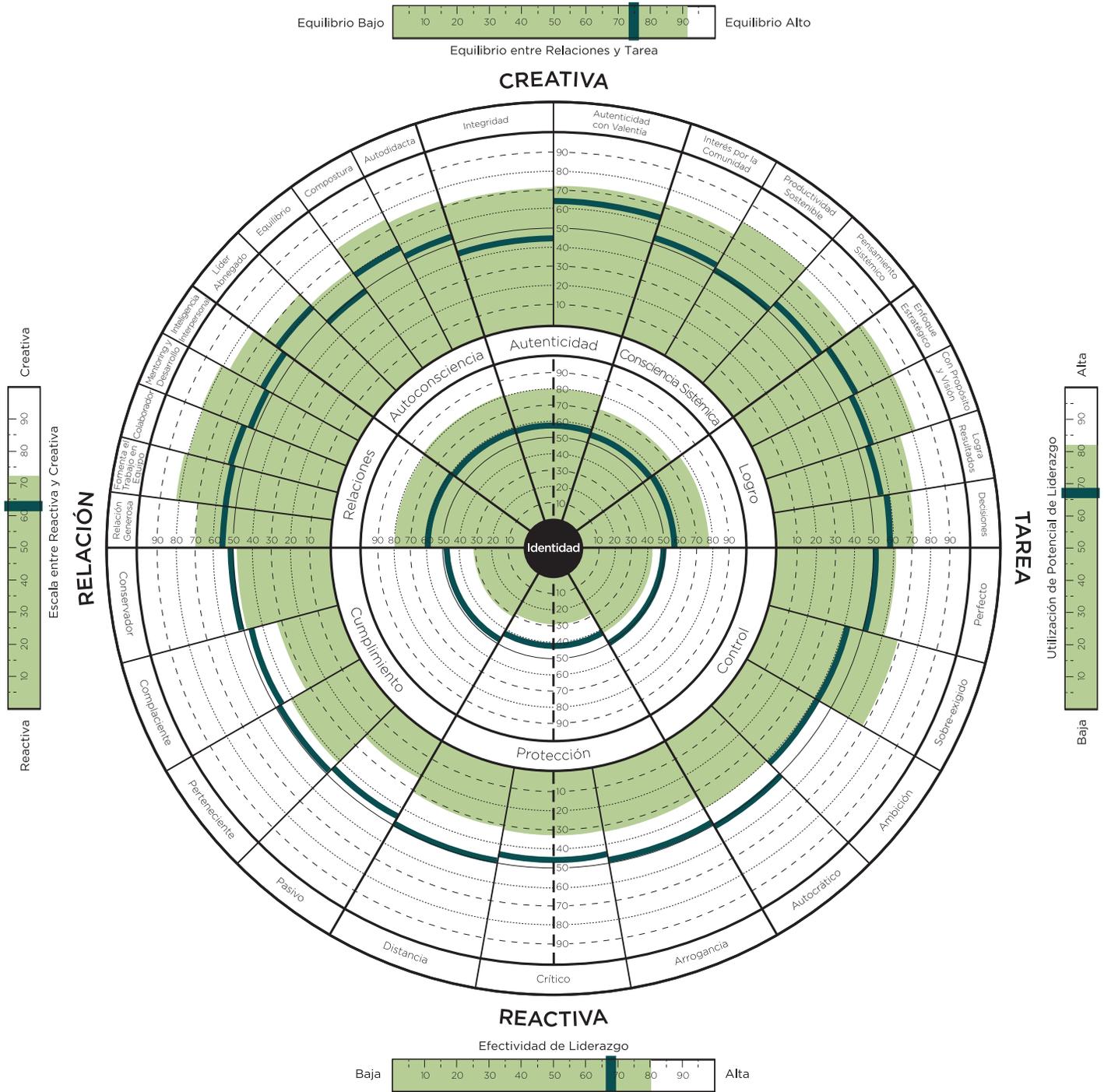
## EFFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

Las correlaciones de la efectividad de liderazgo son las previstas. La Figura 2 muestra fuertes correlaciones positivas entre la efectividad de liderazgo y las dimensiones creativas, así como sólidas correlaciones inversas con las dimensiones reactivas.

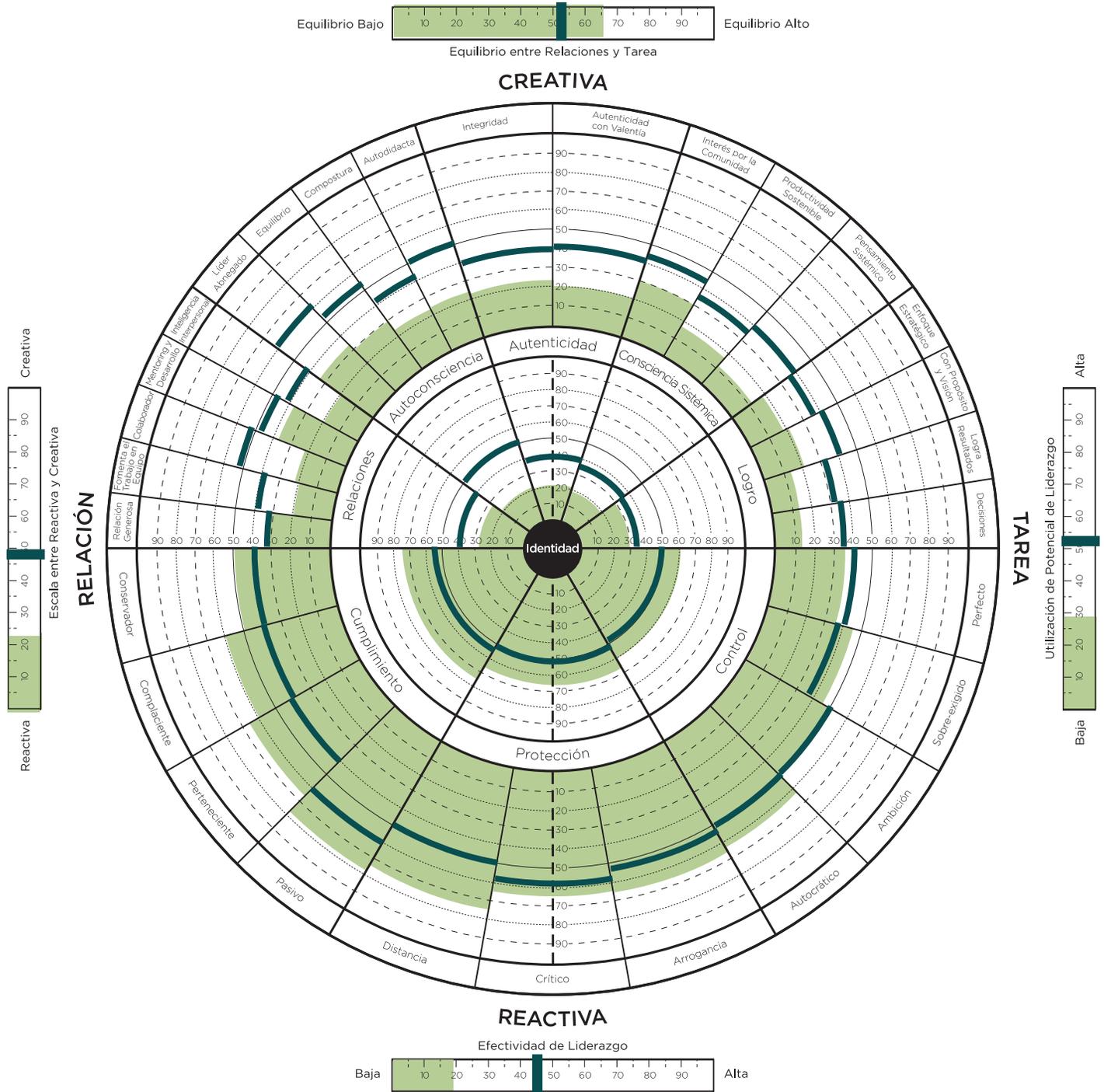
La conclusión que se extrae es que las dimensiones del LCP son altamente predictivas de la efectividad de liderazgo. Se ha demostrado sistemáticamente que las medidas de efectividad de liderazgo se

## LOS MEJORES Y PEORES PERFILES

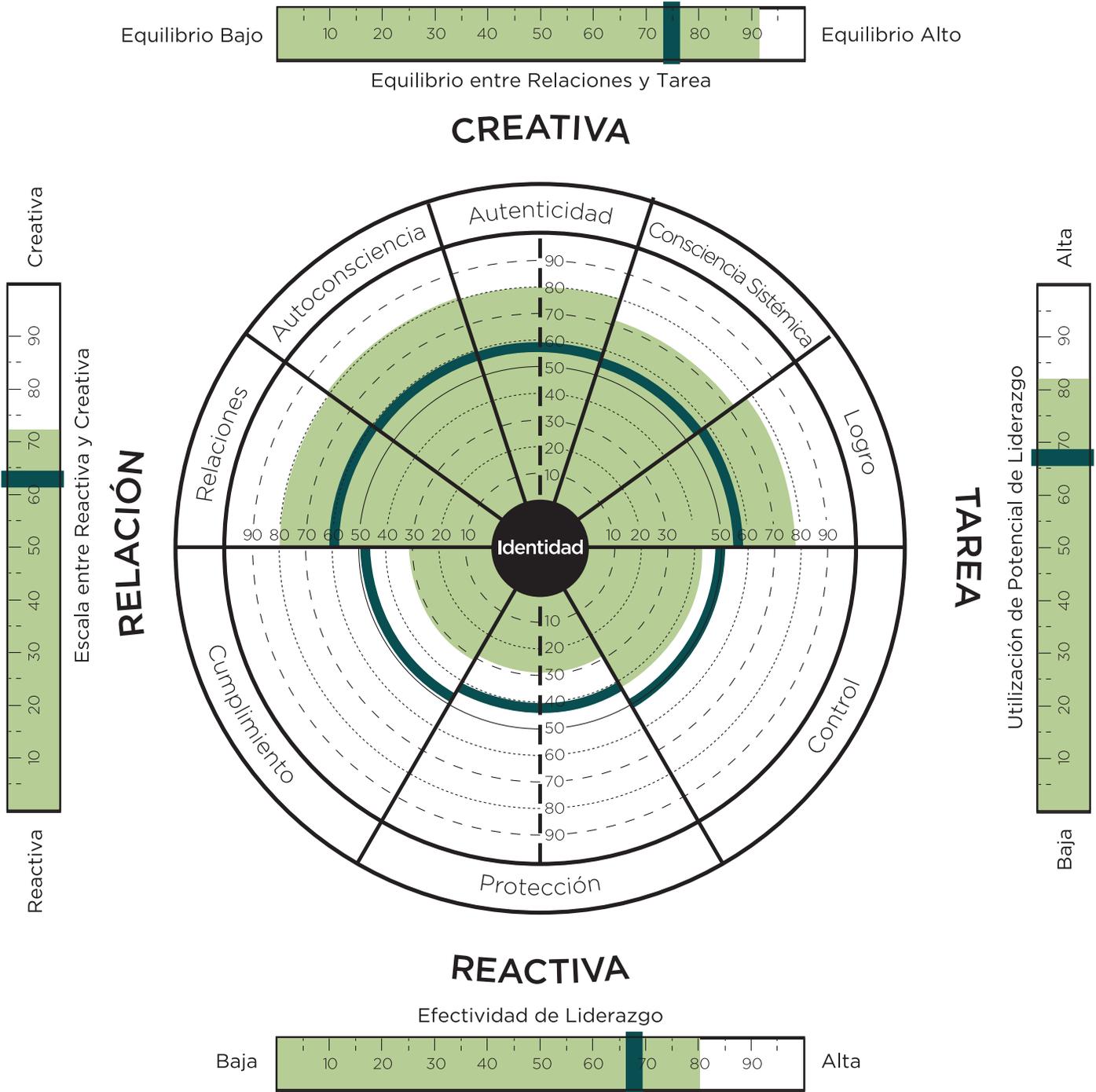
Los 486 directivos que participaron en este estudio se ordenaron de mayor a menor puntuación en el rendimiento empresarial según el Índice de Rendimiento Empresarial. A continuación, se generó un perfil LCP agregado para los 50 directivos (aproximadamente el 10 % con la puntuación más alta) cuyo rendimiento empresarial obtuvo la valoración más elevada. Se generó otro perfil agregado para los 50 peores gestores (el 10 % con la puntuación más baja). La Figura 6 muestra el perfil agregado de los 50 directivos cuyas organizaciones recibieron las calificaciones más altas en cuanto a rendimiento empresarial. La Figura 7 muestra el perfil agregado de los 50 directivos cuyas organizaciones recibieron las calificaciones más bajas en cuanto a rendimiento empresarial. Las Figuras 8 y 9 muestran una ampliación de las dimensiones del círculo interior y corresponden a las dimensiones indicadas en la tabla de correlaciones anterior.



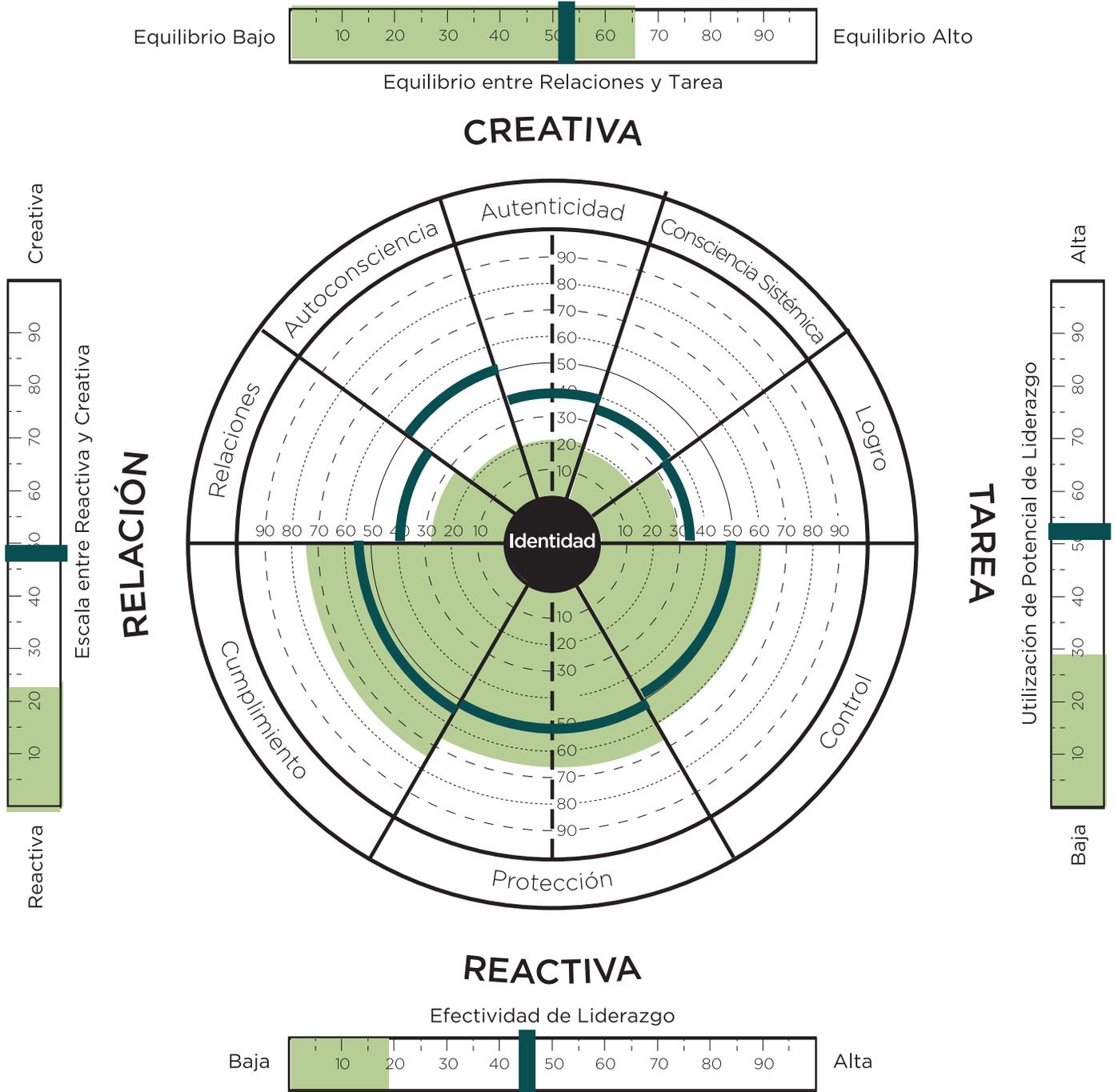
**Figura 6:** Perfil agregado de los directivos cuyas empresas se sitúan en el 10 % superior del Índice de Rendimiento Empresarial



**Figura 7:** Perfil agregado de los directivos cuyas empresas se sitúan en el 10 % inferior del Índice de Rendimiento Empresarial



**Figura 8:** Perfil agregado del círculo interior de los directivos cuyas empresas se sitúan en el 10 % superior del Índice de Rendimiento Empresarial



**Figura 9:** Perfil agregado del círculo interior de los directivos cuyas empresas se sitúan en el 10 % inferior del Índice de Rendimiento Empresarial

## DEBATE Y CONCLUSIONES

Los resultados y el análisis presentados anteriormente son importantes por dos razones. En primer lugar, este estudio contribuye a la validación continua de las medidas de competencia utilizadas en Leadership Circle Profile. En segundo lugar, respalda el nuevo y más evocador marco para el desarrollo del liderazgo concebido en Leadership Circle Profile.

Tras años de investigación sobre su validez, se ha demostrado que Leadership Circle Profile correlaciona de forma fiable y coherente como pronosticaba la base teórica del perfil. Este estudio demuestra lo mismo. Todos los datos presentados anteriormente respaldan los principales fundamentos teóricos de Leadership Circle Profile. Todas las dimensiones del círculo interior están correlacionadas en las direcciones esperadas. Las dimensiones creativas están altamente correlacionadas entre sí y con la efectividad de liderazgo. Esto sugiere que el LCP mide un conjunto de competencias clave que son altamente predictivas en términos de efectividad. Las dimensiones reactivas son inversas a las dimensiones creativas y más inversas a las que aparecen del lado opuesto del círculo. Esto sugiere que el modelo en el que se basa el círculo (véase [theleadershipcircle.com](http://theleadershipcircle.com)) se ve validado estadísticamente.

A lo largo del último año, se ha solicitado a los participantes y evaluadores de LCP que valoren la efectividad del líder evaluado y el rendimiento organizativo de la unidad de negocio que dirige. Estas medidas son externas a la estructura dimensional del perfil y, por tanto, correlacionan las dimensiones del LCP con medidas de rendimiento del "mundo real". Al hacerlo, queda claro que el perfil mide, de hecho, los componentes clave de la efectividad de liderazgo y la relación de dichos componentes con los resultados de la organización. Estos resultados dan respuesta a la eterna pregunta: "¿Y qué?". La respuesta a la pregunta "¿Y qué?" es que el LCP mide claramente las competencias clave de liderazgo que marcan una diferencia demostrable en la efectividad y el rendimiento de la organización. Asimismo, las dimensiones reactivas, no medidas por ninguna otra herramienta de competencias de 360 grados, proporcionan una evaluación precisa de las suposiciones y comportamientos de liderazgo que limitan la efectividad del líder y el rendimiento empresarial. Los datos sugieren que las dimensiones reactivas afectan indirectamente al rendimiento empresarial por sus correlaciones fuertemente inversas con las dimensiones creativas.

De estos resultados se desprende claramente que la orientación y el comportamiento creativos predominan en las organizaciones con buenos resultados, y que la orientación y el comportamiento reactivos predominan en las organizaciones con malos resultados. Los perfiles gráficos del 10 % superior y del 10 % inferior muestran de una forma espectacular cómo Leadership Circle Profile se relaciona con el rendimiento empresarial medido por el Índice de Rendimiento Empresarial. Estos gráficos sugieren claramente que a medida que aumenta el comportamiento reactivo, disminuye el comportamiento creativo, y esto tiene su correspondiente impacto negativo en el rendimiento empresarial y en la efectividad de liderazgo. Al contrario, un mayor rendimiento empresarial está claramente asociado a un cambio de un liderazgo reactivo a uno creativo. Esta información resulta fundamental a la hora de comprender cómo ayudar al desarrollo de los directivos a título individual, así como de los equipos de liderazgo de toda la organización.

Otro resultado interesante es la relación entre la autopercepción y la percepción agregada de los demás, como se observa en los dos gráficos, en las Figuras 6 y 7; las autoevaluaciones se muestran a través de la línea roja, y el borde exterior de la zona sombreada en verde es la percepción agregada media de los demás. Está claro que los directivos cuyas empresas se consideran más deficientes en términos de rendimiento tienden a sobrestimar su efectividad en todas las dimensiones; también subestiman su comportamiento reactivo. Por el contrario, los líderes que dirigen las empresas consideradas de mayor rendimiento tienden a ser más humildes en sus autoevaluaciones. Esto resulta coherente con el líder de nivel 5 descrito por Jim Collins en *Good to Great*.

También es bastante interesante que el área más sobrevalorada por el grupo del 10 % inferior sea Autoconsciencia. Las subdimensiones dentro de Autoconsciencia que muestran las mayores discrepancias son Líder abnegado, que mide la consciencia de Nivel 5 (Collins, 2001), y Autodidacta, que mide la orientación de los directivos hacia el desarrollo permanente de la autoconsciencia. Todo ello sugiere una relación muy significativa entre la autoconsciencia y la autopercepción y la efectividad de liderazgo y, en consecuencia, sobre el rendimiento empresarial. Se trata de un campo de investigación para el futuro.

En conclusión, los datos anteriores sugieren claramente que el Leadership Circle Profile mide un conjunto de comportamientos que son altamente predictivos de la efectividad y, por tanto, del rendimiento empresarial. Las investigaciones futuras se centrarán en afinar las conclusiones de este estudio y en profundizar en las ideas aquí expuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beck, D. y Cowan C. (1995) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell, Oxford, Reino Unido.
- Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos.
- Burns, D. (1980) *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, Nueva York, Estados Unidos.
- Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't*. HarperCollins, Nueva York, Estados Unidos.
- Ellis, A. (1988) *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart, Inc., Nueva York, Estados Unidos.
- Fritz, R. (1989) *Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Life*. Fawcett-Columbine Books, Nueva York, Estados Unidos.
- Gilligan, C. (1983) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Hall, B. (1995) *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Twin Lights, Rockport, Massachusetts, Estados Unidos.
- Horney, K. (1945) *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. W.W. Norton & Company, Nueva York, Estados Unidos.
- Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, Nueva York, Estados Unidos.
- Miller, M. y Cook-Greuter, S.R. (1999) *Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., Estados Unidos.
- Miller, M. y Cook-Greuter, S.R. (1994) *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*, Rowman & Littlefield, Inc., Lanham, Maryland, Estados Unidos.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Nueva York, Estados Unidos.
- Torbert, W. (2004) *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco, Estados Unidos.
- Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala, Boston, Estados Unidos.
- Wilber, K. (2000) *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala, Boston, Estados Unidos.
- Wilber, K. (1999) *One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality*. Shambhala, Boston, Estados Unidos.
- Wilson, L. (2004) *Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life*. Bard Press, Austin, Texas, Estados Unidos.
- Zenger, J.H. y Folkman, J. (2002) *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. The McGraw-Hill Companies, Nueva York, Estados Unidos.

## BIOGRAFÍA

Bob Anderson es el director de desarrollo y cofundador de Leadership Circle, LLC. cuenta con más de 20 años de experiencia en el diseño y la dirección de cursos intensivos de desarrollo del liderazgo. Bob es el creador del Leadership Circle Profile y de todas las herramientas y talleres asociados. Es miembro externo del cuerpo docente de la Facultad de Empresariales de Mendoza, que pertenece a la Universidad de Notre Dame.

Correo electrónico: [randerson@theleadershipcircle.com](mailto:randerson@theleadershipcircle.com).