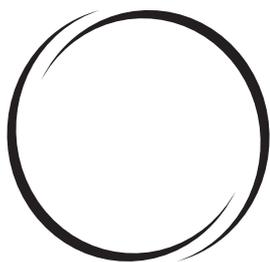


CASOS PRÁCTICOS

LCS CASO
PRÁCTICO:
**Empresa
Farmacéutica**



The Leadership Circle®

CASO PRÁCTICO: Empresa Farmacéutica

CONTEXTO

Un nuevo CEO para la rama Australiana de Sandoz, un negocio multinacional farmacéutico perteneciente al Grupo Novartis, inició en Enero de 2014. Era el quinto CEO en sucesión en un período de seis años. Allan Tillack, el recién designado CEO, tenía amplia experiencia en la industria, por haber trabajado para tres organizaciones similares. Ésta era también la segunda vez que dirigía una afiliada en Australia de una multinacional. Al llegar a la organización se encontró con un negocio sólido, con la 3ª posición en el mercado. Sin embargo, la organización no había conseguido sus objetivos financieros en los últimos nueve años. También se encontró con un equipo ejecutivo que trabajaba en silos sin visión colectiva de la organización.

Habíamos trabajado con Allan en un rol de apoyo con coaching para optimizar su transición en la organización y en el rol de CEO.

ANTECEDENTES

Como parte del proceso de coaching, el coach de Allan le ayudó a identificar en los primeros 90 días las áreas de enfoque estratégico que se necesitaban para la organización. Durante su período de transición se tomó tiempo para tener entrevistas y hablar con una gran variedad de personal y stakeholders clave, tanto internos como externos. También tuvo un mandato muy claro de los líderes regionales en el Sur-Este Asiático. Pronto se hizo aparente que el equipo de liderazgo que había en ese momento no estaba al nivel en el que debía estar. En su primer retiro de liderazgo con este equipo Allan expuso donde quería poner el foco al liderar la organización y en qué estado financiero tenía que estar en los próximos 18 meses.

SIGUIENTES RETIROS DE LIDERAZGO

En unas pocas semanas después de ese encuentro, dos ejecutivos optaron por dejar la organización fueron animados a hacerlo. Una vez tenía “la gente adecuada en el autobús”, Allan invitó de nuevo al Equipo de Liderazgo a un segundo retiro de liderazgo. En esta sesión la agenda se centró en:

- Desarrollar un plan estratégico a dos años para la organización
- Liderazgo en general
- Los objetivos del liderazgo colectivo para el Equipo de Líderes
- Una medición base de la cultura de liderazgo con La Encuesta de la Cultura de Liderazgo (LCS).

En este segundo encuentro, los resultados del LCS mostraron que un equipo que era superficialmente amable con los demás, pero eficazmente trabajando en silos con poca colaboración a través de la organización. Las Tendencias Reactivas puntuaron bastante alto, en particular PROTECCIÓN y CUMPLIMIENTO, mientras que las Competencias Creativas puntuaron muy bajo, todas por debajo del percentil 30 (ver el LCS del Punto de Partida).

CASO PRÁCTICO: Empresa Farmacéutica

Los equipos a los que les falta liderazgo o los cambios habituales en el liderazgo acostumbran a llevar a la mentalidad de silos de forma bastante rápida. Es más fácil focalizarse en hacer el propio trabajo que en pensar en qué querrá el próximo líder. Además, es más “seguro” cuando se opera en un entorno volátil y en continuo cambio!

Como resultado de esta reunión el Equipo de Liderazgo decidió focalizarse en cuatro objetivos opcionales que liderarían en la organización.

Estos fueron:

1. Construir una cultura de ganar de la que todos pueden estar orgullosos (LOGRO)
2. Parar de machacar ideas antes de mantener un debate (PROTECCION)
3. Ser más decisivos con las decisiones en el equipo de liderazgo sénior (LOGRO)
4. Construir la disciplina de celebrar el buen rendimiento y los Resultados (AUTENTICIDAD y RELACIONES)

Además el Equipo de Liderazgo bajo la dirección de Allan decidió embarcarse en un trayecto de desarrollo del liderazgo que incluía cuatro reuniones de 2 días del Equipo de Liderazgo en un período de 15 meses y coaching individual para todos los miembros del Equipo de Liderazgo. Las sesiones de coaching individual se sucedieron mensualmente y después del segundo mes incluyeron un LCP para cada individuo. El segundo de estos cuatro retiros incluyó tiempo para compartir los resultados individuales del LCP sobre la alfombra del Leadership Circle.

Desde ese punto en adelante las sesiones de coaching individual tuvieron tres puntos de enfoque por individuo

- (a) Contribución a los objetivos del equipo
- (b) Un objetivo relacionado con el feedback recibido de pares / CEO después de su LCP
- (c) Un objetivo individual único para cada individuo

Este taller de “La Promesa del Liderazgo” fue el mayor punto de inflexión para el Equipo de Liderazgo al embarcarse en un verdadero diálogo y vulnerabilidad. Utilizando los resultados de los informes de los LCPs individuales, los equipos fueron entonces capaces de darse feedback como pares, utilizando una aproximación de “sesión de speed feedback” (feedback rápido) a cada líder en que podrían enfocarse en su propio trayecto de liderazgo. La frase “Lo que necesito de ti como par/compañero” se convirtió en una pregunta magnética en el Equipo de Liderazgo.

Cada trimestre el Equipo de Liderazgo mantuvo una reunión pública con toda la compañía (Town Hall) donde compartían el enfoque del equipo de liderazgo y buscaron feedback en cómo iban el Equipo de Liderazgo respecto a los cuatro objetivos originales que se habían marcado con anterioridad ese año. Utilizando la encuesta de feedback Pulse™ pudieron medir su progreso frente a esos cuatro criterios y ser transparentes con la organización en ese proceso. Esas medidas de progreso fueron también compartidas con toda la organización.

CASO PRÁCTICO: Empresa Farmacéutica

Desde un punto de vista disruptivo el equipo implementó algunas ideas interesantes que incluían el “Mes de Dejar de Hacer”. Se diseñó para que cualquiera en la organización tuviera permiso para dejar de hacer cualquier cosa en su rol que ya no era útil o beneficiosa. A aquellas cosas que se hacían de manera particular porque siempre se habían hecho así, ise las despidió! La única estipulación era que no se podía parar nada que pudiera impactar los resultado financieros y a los consumidores. Esto llevó a ahorros de hasta 200 horas para toda la organización en el primer mes. Lo más importante es que se mostró a la organización que el equipo de liderazgo estaba dispuesto a probar cosas nuevas para conseguir mejores resultados.

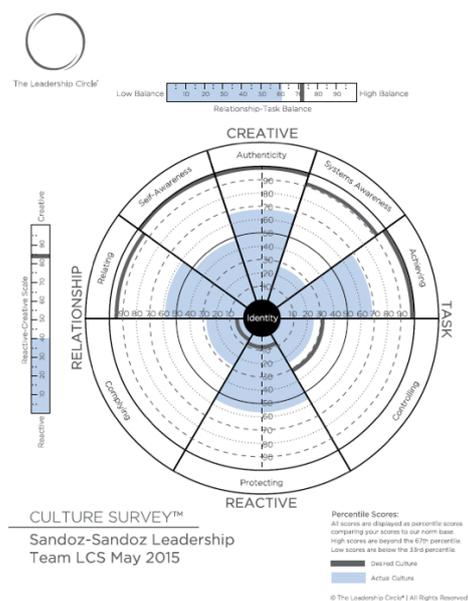
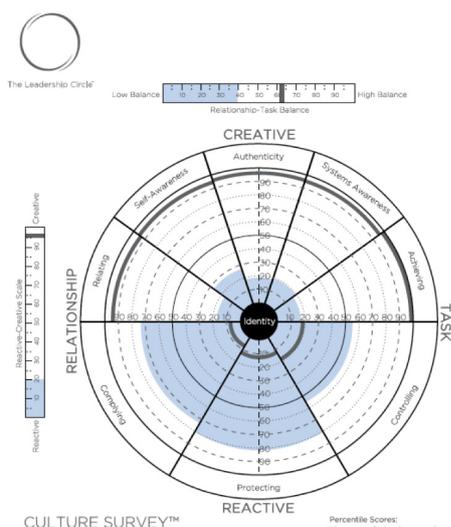
RESULTADOS

Después de quince meses desde el primer contacto con la encuesta de LCS, se volvió a repetir y mostró cambios considerables en las dimensiones de LOGRO, RELACIONES y AUTENTICIDAD en la mitad Creativa del Gráfico. Las tres doblaron sus puntuaciones. Con ello, se redujo la energía las Tendencias Reactivas, particularmente en CUMPLIMIENTO Y PROTECCIÓN.

La organización cumplió sus objetivos financieros por primera vez en nueve años y lo celebraron con un evento para toda la compañía. Los líderes clave en los niveles 3 y 4 de la compañía se promovieron a posiciones más sénior y se cascadeó hacia abajo el taller de la Promesa del Liderazgo en los líderes en niveles 3 y 4.

El CEO, el Director de RHH, y el Director de Supply Chain se certificaron en TLC y estuvieron involucrados en las devoluciones de los resultados de LCP 360 entre el personal clave. Esto demostró credibilidad y compromiso en el proceso a los líderes que les reportaban.

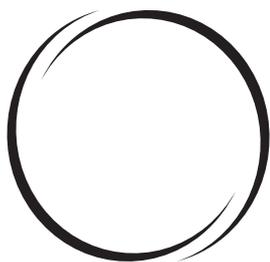
Para oír de los líderes de esta compañía, por favor refiérase al enlace de video siguiente:
<https://www.youtube.com/watch?v=9sUdDZLxOda>



LCS Puntaje de Partida- 2014 (n=10)

Segundo LCS - 2015 (n=7)

LCS CASO PRÁCTICO: Empresa de Educación



The Leadership Circle®

CASO PRÁCTICO: Empresa Educación

CONTEXTO

La organización es una empresa privada, liderada por el fundador y con 10 años de recorrido cuando se nos pidió que ayudáramos al equipo directivo. El sector de la educación es uno de los tres sectores principales de exportación de Australia, siendo Asia el principal cliente por zona geográfica. Australia se considera uno de los diez mejores países que ofrecen estudios superiores de calidad, junto con Inglaterra, EEUU, Francia y Alemania.

DESCRIPCION DEL CLIENTE

La compañía, a la que llamaremos PE para este caso, se especializa en la enseñanza del inglés como lengua extranjera a estudiantes internacionales y ofrece un Programa Profesional Anual, diseñado para ayudar a los estudiantes a encontrar su primer puesto de trabajo en Australia después de graduarse. Sus clientes son universidades privadas, estudiantes particulares y empresas multinacionales.

PE tiene oficinas en tres estados con central en Sidney. El negocio funciona siete días a la semana con programas formativos ofrecidos en un rango de horarios programados.

Cuando conocimos al CEO (Director Ejecutivo) estaba planteándose vender la empresa. Había reclutado recientemente dos nuevos miembros para el equipo directivo. Ambos ejecutivos tenían experiencia en empresas que cotizan en bolsa y se unieron a PE para formar parte de un sector en rápido crecimiento y de capital privado. El CEO es un apasionante y carismático líder que inspira potencial de manera genuina a los empleados de PE.

CASO DEL NEGOCIO

Cuando los dos ejecutivos se incorporaron a PE, como CFO (Director Financiero) y CHRO (Director de Recursos Humanos), se encontraron un negocio sólido que había perdido rentabilidad en los últimos años. En cuanto al Liderazgo, el CEO tenía dificultades para ampliar el negocio, con lo que la empresa se estaba estancando y había retrocedido desde un punto de vista económico-financiero. El CHRO había trabajado con nuestro socio-director en otra organización y nos pidió que organizáramos un retiro de liderazgo.

El retiro inicial de liderazgo se diseñó para ayudar al equipo directivo a alinear el rumbo del equipo y para generar rentabilidad de nuevo para la empresa.

Desde que se inició el trabajo de desarrollo hace 3 años, el negocio ha obtenido un

CASO PRÁCTICO: Empresa Educación

ESTRUCTURA DEL PROCESO

El primer retiro de liderazgo consistió en una reunión de dos días focalizada en el rumbo de la organización y la calidad del liderazgo que debía hacerlo posible. Antes del retiro se realizó una Encuesta de Cultura de Liderazgo (LCS) con foco en el equipo de liderazgo y se compartió el resultado en el segundo día de sesión. Esto dio lugar a una conversación honesta y vulnerable.

La conversación alrededor del gráfico (LCS Base) les sugirió al equipo directivo que:

- Estaban contenidos en la toma de decisiones
- El CEO tenía un alto Control
- Como equipo de liderazgo no tenían claro lo que defendían
- Algunas personas dentro del equipo buscaban sentirse empoderados/as y estaban nerviosos/as porque no lo conseguían
- El CEO se sentía nervioso dejando el control al que había estado acostumbrado
- De forma colectiva decidieron que tenían que cambiar si querían liderar la organización de forma distinta

Después del primer retiro se acordó poner en marcha un programa de desarrollo del liderazgo colectivo con un doble foco, coaching individual para el CEO y cuatro retiros de liderazgo en un período de doce meses.

Como equipo acordaron de forma colectiva enfocarse en:

- Inspirados por el libro 'Scaling Up' by Verne Harnish , desarrollaron un ritmo operativo más claro que permitió al equipo tener una serie de reuniones donde se tomaron varias decisiones, en lugar de tomarlas el CEO de forma aislada
- El CEO y el CFO trabajarían juntos en establecer relaciones con la Junta Directiva externa, dado que se había deteriorado últimamente
- El Director de Ventas y el CHRO asumirían el liderazgo en enfocarse en LOGRO como componente clave de la cultura organizacional, especialmente con el primer nivel de liderazgo que reporta al equipo directivo
- El CEO debería liberar un 20% de su tiempo para dedicarlo a "tiempo de creatividad" , es decir, oportunidades con gran potencial, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio
- De forma colectiva, todos los líderes se enfocarían en liderar con una sola voz - AUTENTICIDAD - y aprenderían a ser vulnerables juntos.

RETIROS DE LIDERAZGO POSTERIORES

La agenda para esta empresa fue más fluida en función de lo que emergió, en lugar de un diseño rígido, dado que se adaptaba más al tipo de personalidad del del equipo directivo. También estuvo

CASO PRÁCTICO: Empresa Educación

muy alineada con su deseo de auto-determinar cómo liderar la organización de forma conjunta.

El segundo retiro se enfocó en desarrollar tres “acuerdos” clave para el equipo de liderazgo. Estos son un conjunto de comportamientos, valores o puntos donde enfocar, e incluyen:

1. Ser Suficientemente Atrevidos
2. Progreso por Encima de Perfección
3. Respeto, Cuidado & Confianza

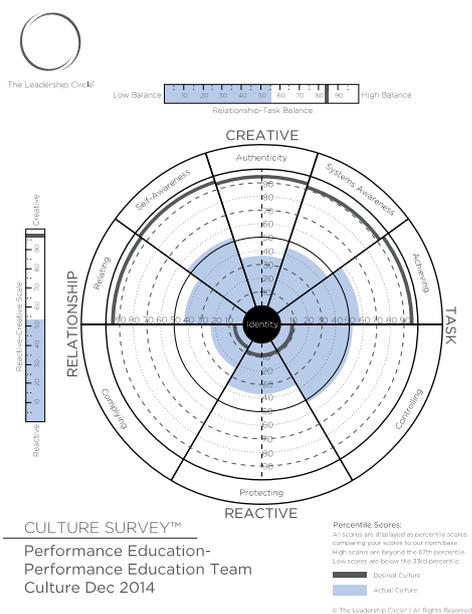
Cada uno de estos puntos fue desarrollado para incluir un grupo de explicaciones por punto, con palabras claras y visuales que el equipo de liderazgo utiliza en la mayoría de sus reuniones importantes como una guía para sus interacciones conjuntas.

En los retiros siguientes, estos tres acuerdos fueron utilizados para desarrollar el contenido de los programas de desarrollo de liderazgo enfocados en el SNL- en el Siguiete Nivel de Líderes.

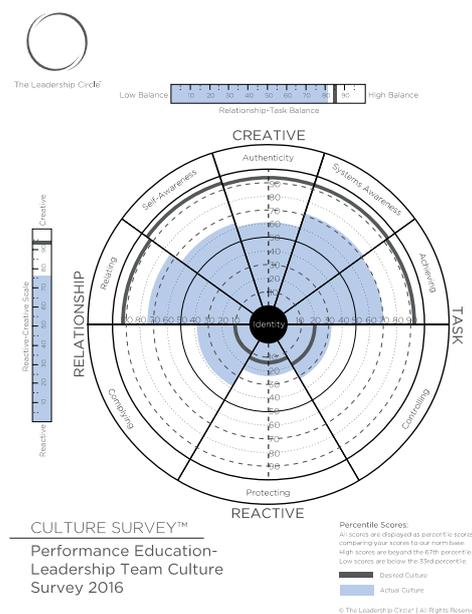
RESULTADOS

El CEO y el equipo de dirección decidieron no vender la empresa e hicieron una reestructuración de la Junta Directiva como reflejo de esta decisión. La empresa ha gozado de sus mejores años en el negocio durante 2015 y 2016, con un beneficio excelente conseguido en 2016.

A nivel de transformación personal, por primera vez, el CEO se fue de vacaciones con su mujer al extranjero y consiguió dejar su teléfono en casa indicando que estaba cómodo y confía que el equipo puede tomar el liderazgo de la organización sin su involucración. Los miembros del equipo de liderazgo han indicado, tanto a nivel individual como colectivo, que este período de dos años ha sido el mejor en sus carreras.

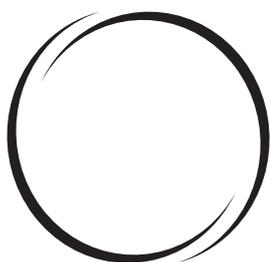


LCS Base - 2014 (n=5)



Segunda Medición LCS - 2016 (n=5)

LCS CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio



The Leadership Circle®

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

DESCRIPCION DEL CLIENTE

Perteneciente a la industria del ocio, sin ánimo de lucro. La organización ha crecido de un negocio único con 200 empleados en 2013 a un Grupo compuesto de cinco negocios regionales apoyados por un Equipo Funcional de Especialistas (Servicios Corporativos). El número actual de empleados es de 500. Las actividades principales del Grupo son alentar, fomentar y promover el deporte, los juegos, el esparcimiento, etc. en cada negocio regional.

En una industria que ha sido fuertemente impactada por las regulaciones gubernamentales y los cambios en los impuestos, la agilidad, la adaptabilidad, la visión a futuro y el liderazgo colectivo han generado en un año crecimiento, incluyendo varias adquisiciones exitosas. En 10 años desde 2006 el negocio ha doblado los ingresos de \$40m a más de \$80m.

CONTEXTO

En el 2002, el Equipo Ejecutivo consistente en 4 líderes y un secretario de compañía tuvieron la visión de conectar su Visión, Misión y Valores con el compromiso de sus empleados, sus clientes y las comunidades que les rodeaban. Habían empezado la disciplina de desarrollar ambos, planes estratégicos a 3 años y a 10 años que se iban actualizando, con la intención de asegurar un futuro sostenible a largo plazo.

A finales de 2002 fuimos invitados a una conversación en la sala del Consejo para explorar los beneficios del desarrollo del liderazgo y un viaje de transformación de la cultura que se iniciaría con el Equipo Ejecutivo y el siguiente nivel del Equipo de Gestión. Desde ese momento la organización ha alternado cada año las evaluaciones de liderazgo 360 con encuestas de la cultura de liderazgo. Ha sido un compromiso abanderado por los líderes ejecutivos desde su inicio. Tres miembros del Comité Ejecutivo han estado involucrados desde el inicio de este trayecto, con el nombramiento de un nuevo CFO en 2006 – lo que significa que la mayoría del liderazgo colectivo ha sido constante durante 10 años. En los últimos 4 años todos los miembros del Comité Ejecutivo y algunos miembros del Comité de Gestión se han certificado en The Leadership Circle.

CASO DE NEGOCIO

Entre el año 2000 y el 2002 el sector del Ocio y la Hostelería, dentro del cual se clasifica esta organización, estuvo fuertemente afectado por regulaciones gubernamentales imprevistas que resultaron en un aumento de impuestos progresivo y nuevas imposiciones reglamentarias. Algunos negocios en la industria se vieron forzados a cerrar o a ser adquiridos por otros negocios financieramente más boyantes o con mayor visión de futuro. Guiados por su Visión, Misión y Valores el Equipo Ejecutivo reconoció que debían desarrollar su agilidad de liderazgo y su forma de pensar y trabajar para poder seguir siendo un negocio relevante y sostenible. Simplemente no estaban seguros de qué o cómo hacerlo.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

INICIO DEL PROYECTO - APROXIMACION POR ETAPAS

En 2003 el primer retiro de liderazgo que se realizó con el Equipo Ejecutivo incluía una foto de la cultura de liderazgo – actual e ideal. Al poco tiempo, 22 líderes participaron en una evaluación 360 de liderazgo y una entrega de perfiles, seguida por coaching individual y grupal. El Segundo retiro fue diseñado para que los líderes compartieran ideas surgidas del feedback de su 360, así como saber lo que cada uno estaba trabajando en su propio desarrollo.

El ritmo de las evaluaciones del liderazgo y de la cultura se fijó en el primer año y siguen hoy en día. Cada año se han realizado 2-3 eventos fuera de oficinas para focalizarse en lo que se necesita y lo que es importante para el negocio en cada momento, alineado con el continuo desarrollo tanto de la efectividad del liderazgo como de la cultura y en preparación para el crecimiento y adquisiciones futuras.

Como parte de su ritmo de negocio, el Equipo Ejecutivo también realiza mensualmente encuentros de un día fuera de la oficina para revisar la estrategia – esta sesión tiene un enfoque panorámico, distinto a los encuentros con enfoque más operacional o financiero. Con los años, de la mano de cambios medibles tanto en la efectividad de liderazgo como de la cultura, ha habido un incremento del rendimiento del negocio propio, a la vez que un crecimiento mediante adquisiciones.

THE LEADERSHIP CIRCLE 2011 – LCS Y LCP

En 2011 la Encuesta de la Cultura del Liderazgo (LCS) se realizó junto a otra encuesta que involucraba al Comité Ejecutivo, al Comité de Gestión y algunos miembros de Servicios Corporativos. Significativamente para el grupo de 29 líderes, el LCS abrió una conversación que no habían tenido nunca antes – con significado y relevancia para la implementación exitosa de la estrategia de crecimiento. En 2012 el Comité Ejecutivo participó en la evaluación con LCP por primera vez. Ver más detalle en el Apéndice 1.

LCS PARA MÚLTIPLES CULTURAS DE EQUIPO 2013/2014 – UN ENFOQUE ÚNICO

Mientras el Grupo continuaba creciendo, también lo hacía el mundo del VUCA ! Con cada Nuevo negocio adquirido el foco siguió tanto en el desarrollo de la efectividad del liderazgo como el de la cultura.

En 2012 el foco en agilidad y efectividad se amplió para incluir la Efectividad del Equipo.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

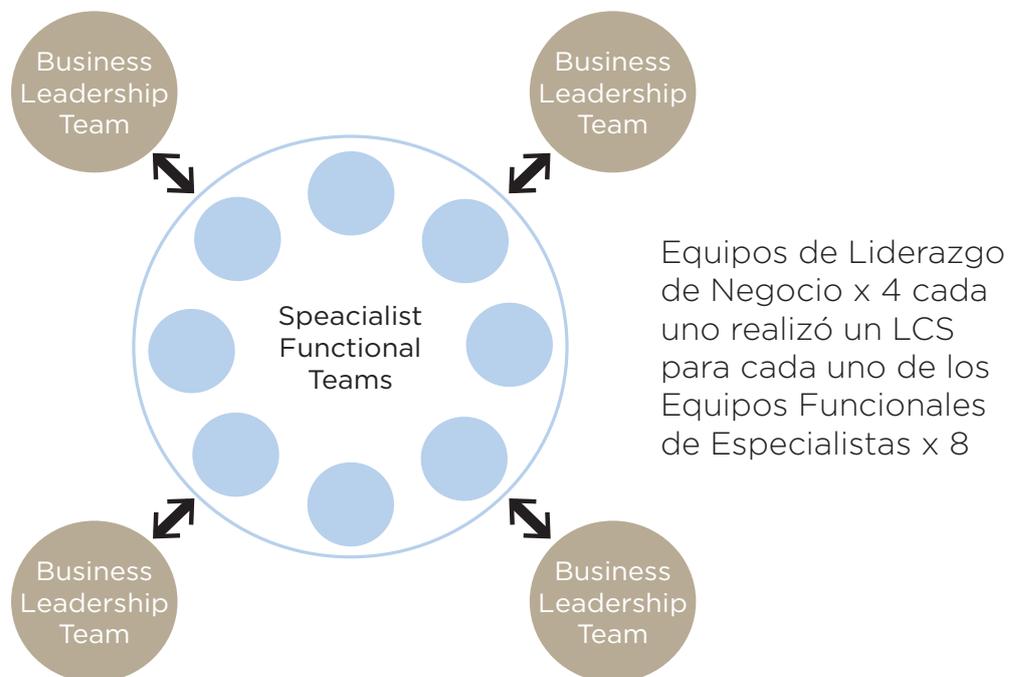
El Equipo Ejecutivo decidió que era hora de incluir a los Equipos Funcionales de Especialistas (Servicios Corporativos) en el trayecto de desarrollo de la efectividad de la cultura de equipo. Había una preocupación creciente por el hecho que un número de Equipos Funcionales de Especialistas no se habían incluido desde inicio en el trayecto del desarrollo del liderazgo.

En lugar de iniciar con el LCP 360 se decidió trabajar con el LCS específicamente para los cuatro (4) Equipos de Liderazgo de Negocio para dar feedback a cada uno de los (8) Equipos Funcionales de Especialistas - y vice versa.

Incluyendo datos combinados de los LCS, esto resultó en un total de 67 Círculos de LCS:

- Miembros de los 4 x Equipos de Liderazgo de Negocio completaron un LCS sobre cada uno de los 8 Equipos Funcionales de Especialistas , es decir
 - 32 Círculos de LCS
- Miembros de los 8 x Equipos Funcionales de Especialistas completaron un LCS para cada uno de los 4 Equipos de Liderazgo de Negocio, es decir
 - 32 Círculos LCS
- 1 x LCS mostrando la cultura combinada de los Equipos de Liderazgo de Negocio
- 1 x LCS mostrando la cultura combinada de los Equipos Funcionales de Especialistas
- 1 x LCS para la cultura combinada

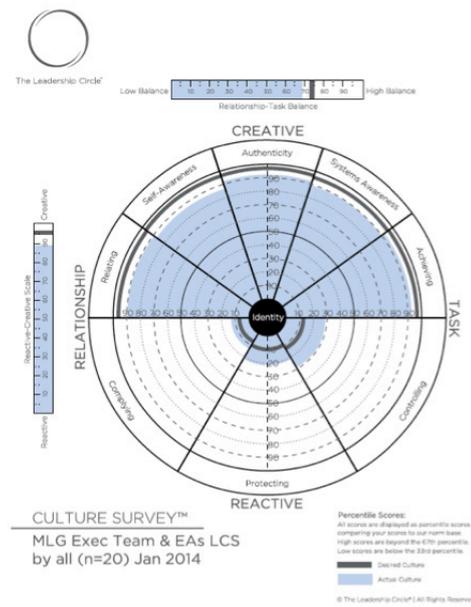
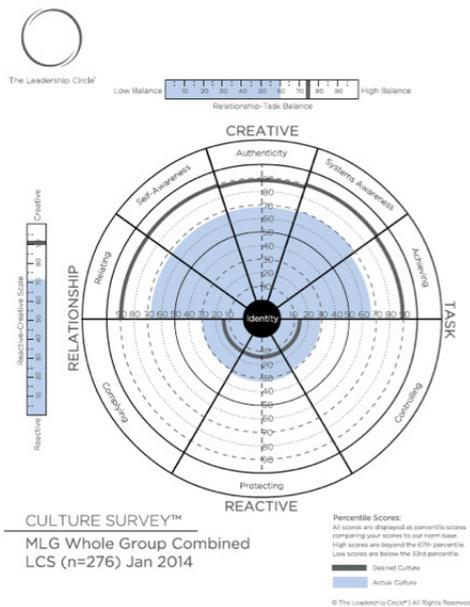
LCS PARA EL FEEDBACK DE MÚLTIPLES CULTURAS DE EQUIPO (DIAGRAMA)



TLCS de Equipo - 2013/2014 (67 Círculos LCS)
Equipos de Liderazgo de Negocio y Equipos Funcionales de Especialistas

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

LCS - FOCO EQUIPO: EQUIPOS COMBINADOS (N=267)



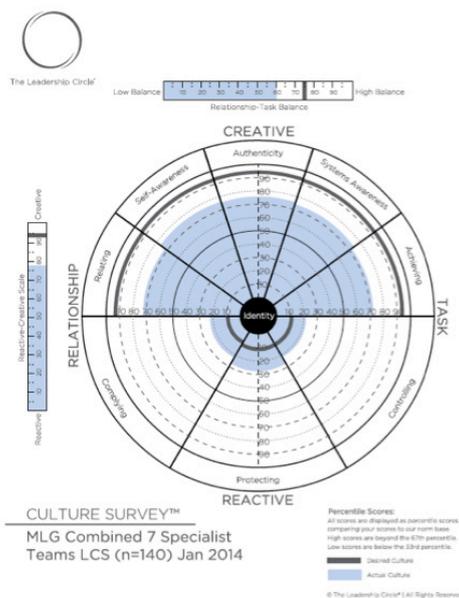
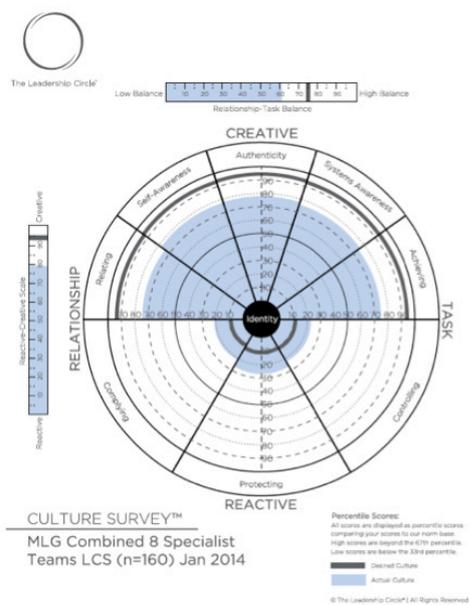
LCS - 2014 Equipos Combinados (n=267)

LCS del Comité Ejecutivo y AEs (n=7) - feedback de los Equipos de Liderazgo de Negocio x 4 (n=20)

Como muestran los gráficos LCS el total de la Cultura es Creativa al 70% para todos los Equipos Combinados mientras que el Equipo Ejecutivo y 3 Asistentes Ejecutivos muestran una Cultura cercana al 90% en Creativo. Esto es prueba del trayecto consciente y constante que los Ejecutivos han liderado y fomentado durante estos años.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

LCS PARA EQUIPOS FUNCIONALES DE ESPECIALISTAS COMBINADO - CON Y SIN COMITÉ EJECUTIVO Y AES



LCS para Equipos Funcionales de Especialistas Combinados x 8 - feedback de Equipos de Liderazgo del Negocio x 4 (n=160)

LCS para Equipos Funcionales de Especialistas Combinados x 7 - (sin Ejec y AEs) feedback de Equipos de Liderazgo del Negocio x 4 (n=140)

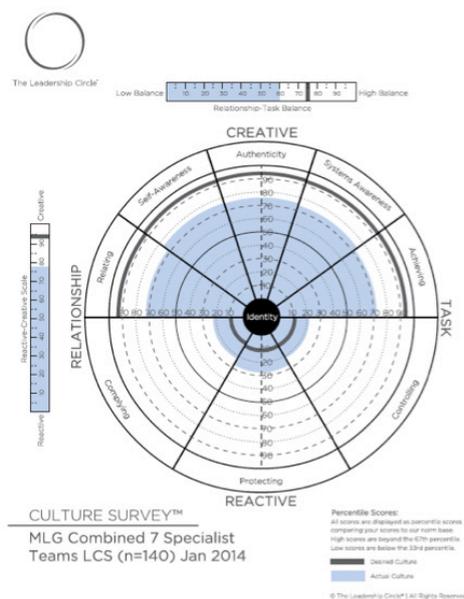
Tal y como muestra el LCS de Equipos Funcionales de Especialistas Combinado, el feedback de Equipos de Liderazgo de Negocio indica una cultura combinada altamente eficaz, con puntuación cercana al 80% en Creativo - icon o sin el Equipo Ejecutivo y los AE!

Cuando se lanzaron los informes para cada Equipo Funcional de Especialistas, el gráfico de LCS varió más. El feedback de cada Equipo de Liderazgo de Negocio mostró que estaban experimentando culturas más reactivas con algunos de los Equipos Funcionales de Especialistas. Parte de esto era fruto de la distancia, parte fruto de nuevo personal en el Equipo de Especialistas y parte fruto de problemas no resueltos y/o conflictos en las relaciones.

Las distintas perspectivas ofrecidas por los 4 Equipos de Liderazgo de Negocio aportaron mucha información a cada miembro de los Equipos Funcionales de Especialistas en cuanto a su cultura. Mediante el diálogo y ejemplos prácticos durante el taller de entrega, los miembros de cada Equipo Funcional de Especialistas pudieron acordar pasos positivos para avanzar hacia un impacto Creativo y también en qué acción tomar sobre cómo cambiar el impacto Reactivo en otros Equipos.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

LCS PARA EQUIPOS DE LIDERAZGO DE NEGOCIO COMBINADO



LCS para Equipos de Liderazgo de Negocio Combinado x 4 – feedback de Equipos Funcionales de Especialistas x 8 (n=116)

Como muestra el LCS de los Equipos de Liderazgo de Negocio (DLTs), el feedback de los Equipos Funcionales de Especialistas indica una cultura combinada, con puntuación 61% Creativa.

Como en el caso de los gráficos de LCS de los Equipos Funcionales de Especialistas, cuando se obtenían los informes para cada uno de los Equipos de Liderazgo de Negocio, el gráfico de LCS variaba. El feedback recibido mostró que diferentes Equipos Funcionales de Especialistas estaban teniendo experiencias en la cultura distintas cuando interactuaban con miembros de cada uno de los Equipos de Liderazgo de Negocio. Algunas más Reactivas, otras más Creativas. Una vez más, parte de esto era fruto de la distancia, parte de nuevo personal en el Equipo de Especialistas y parte por temas no resueltos y/o conflictos en las relaciones.

Las diferentes perspectivas ofrecidas por los 8 Equipos Funcionales de Especialistas a los Equipos de Liderazgo de Negocio ofrecieron datos importantes sobre la Cultura de Liderazgo de Equipo. De Nuevo, mediante el dialogo y los ejemplos prácticos en el taller de entrega, los Equipos de Liderazgo fueron capaces de acordar pasos positivos para seguir trabajando en el impacto Creativo y también en qué acciones tomar para cambiar el impacto Reactivo en otros Equipos.

En 2016 31 miembros de los Equipos Funcionales de Especialistas (Servicios Corporativos) participaron en evaluaciones de LCP y coaching por primera vez.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

INFORME LCP AGREGADO DEL GRUPO - MIEMBROS DE LOS EQUIPOS FUNCIONALES DE ESPECIALISTAS / SERVICIOS CORPORATIVOS 2016

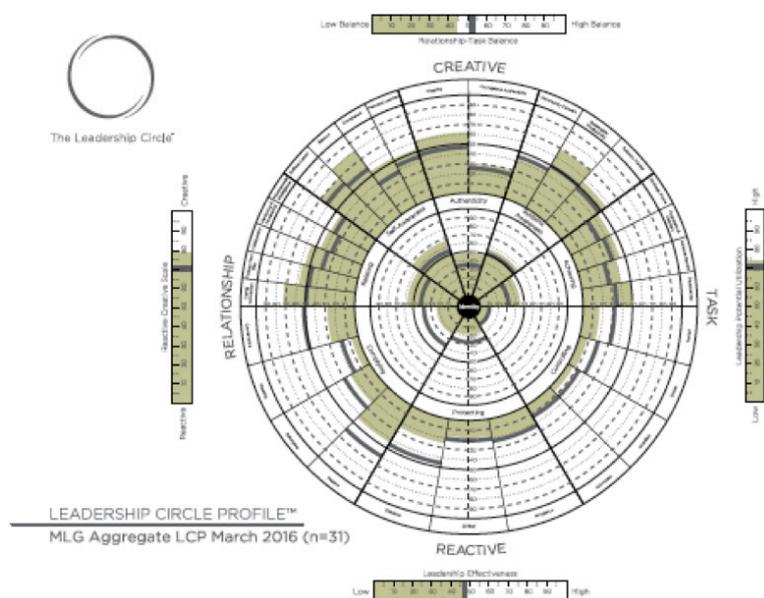


Gráfico LCP Agregado del Grupo de Equipo Funcional de Especialistas / Miembros de Servicios Corporativos (n=31) 2016

Dado que el 75% de miembros de los Equipos Funcionales de Especialistas / Servicios Corporativos no habían participado antes en un proceso de 360 el LCP de Perfiles Agregado indica un 78% Creativo en la Escala Reactiva-Creativa. Como en los Informes de Grupo, hubo algunos LCPs con más Creativo que Reactivo, algunos con más Reactivo que Creativo y algunos entre medio.

La mayoría de las entregas de LCP fue realizada por el Comité Ejecutivo y un Director General, seguido de coaching individual. El Perfil Agregado del Grupo fue entregado por nosotros en un taller de un día. Los resultados del taller fueron 3 Áreas donde poner Foco:

- Visión y Propósito
- Colaboración y Foco en Equipo
- Autenticidad con Coraje

El viaje continúa en 2017 con una medición de la Cultura de Equipo con LCS.

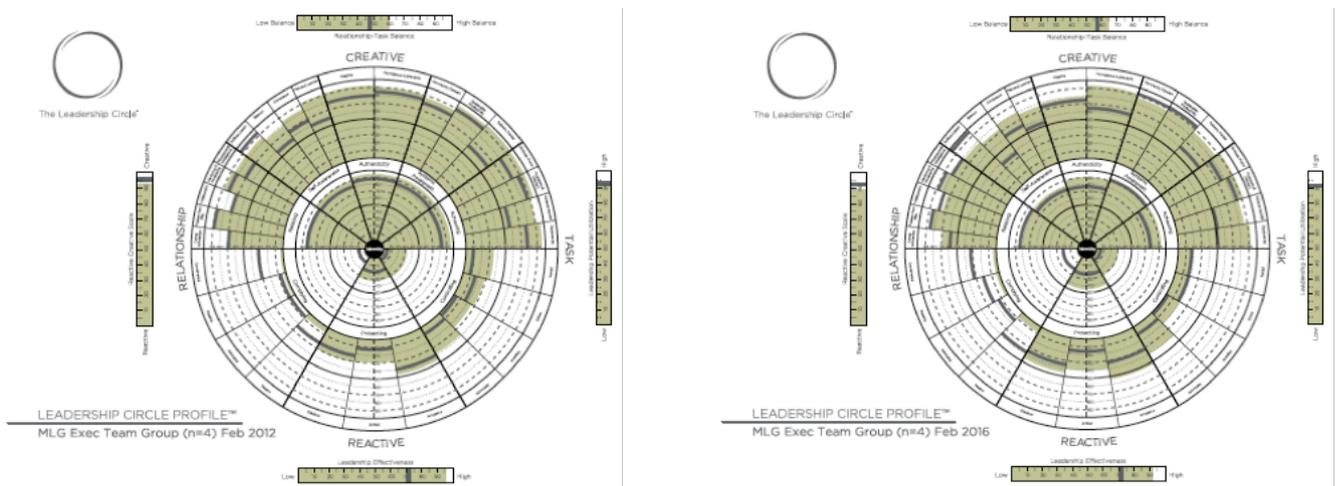
CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

EL LIDERAZGO COLECTIVO EN EL CENTRO

El viaje se inició a finales de 2002/principios de 2003 con el Comité Ejecutivo comprometido a invertir en la efectividad del liderazgo y de la cultura. El Consejo ha proporcionado apoyo en todo el trayecto y también ha participado en las evaluaciones de cultura y proporcionando feedback 360. Mientras algunos miembros del Consejo han cambiado, El Equipo Ejecutivo y El Equipo de Gestión se ha mantenido estable en los últimos 10 años.

A lo largo del camino ha habido baches con años mejores que otros desde un punto de vista financiero y de relación. La gestión interna de las partes interesadas (Stakeholders), con clientes, relaciones con la industria y proveedores y cuerpos gubernamentales se ha convertido más y más en algo primordial. Su último Perfil de LCP Grupal es indicativo del estrés y de los retos a los que el Comité Ejecutivo se ha visto enfrentado.

INFORME DE LCP AGREGADO DE GRUPO - EQUIPO EJECUTIVO 2012 Y 2016



LCP Grupo Comité Ejecutivo - 2012 (n=4)

LCP Grupo Comité Ejecutivo - 2016 (n=4)

Hay varias explicaciones para el último LCP agregado del Comité Ejecutivo. A parte del estrés y la presión de liderar un negocio líder en el mercado y en crecimiento en un entorno más competitivo y en un Mercado VUCA, la vara de medir es también más alta en cuanto a las expectativas sobre la efectividad del liderazgo individual y colectivo dentro del Grupo. Además, dos de los cuatro ejecutivo también se han enfrentado a retos personales fuera del trabajo en los últimos 2 años - ellos admiten que esto ha provocado un cambio en sus perfiles (de todas maneras, isiguen siendo altamente Creativos!).

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

COMPROMISO

De forma significativa, el Equipo Ejecutivo y el de Gestión se comprometieron a un viaje con el que siguen comprometidos. Al hacerlo, siguen cosechando las recompensas de un liderazgo colectivo ágil, que se adapta y está preparado para tomar nuevos retos con el fin de seguir aumentando los ingresos y mantener la ventaja sostenible que han creado en estos últimos 14-15 años. Como organización sin ánimo de lucro, todo el excedente de los ingresos se asigna al beneficio de la comunidad. Los estándares de integridad son altos, se viven y se da ejemplo de ellos desde lo más alto de la organización.

Los planes de sucesión y de desarrollo han sido un foco clave en los últimos 5 años. Hay grandes esperanzas hacia los próximos líderes altamente conscientes, capaces y eficaces preparados para tomar el timón cuando llegue el momento.

Por favor siga estos enlaces para oír más de algunos de los propios líderes (en inglés)

<https://www.youtube.com/watch?v=dKKQGhk1YtQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=RpfeetjQeMM>

APÉNDICE 1 - DETALLES DEL PRIMER LCS Y LCPS EN 2011 Y 2012

THE LEADERSHIP CIRCLE 2011 - PROFUNDIZANDO EN LAS PRIMERAS ETAPAS DEL TRAYECTO

En 2011 se realizó la Encuesta de la Cultura del Liderazgo (LCS) junto con otra encuesta de cultura que involucraba al Equipo Ejecutivo, el Equipo de Gestión y algunos miembros de los Servicios Corporativos. Significativamente para el grupo de 29 líderes, LCS abrió una conversación que no habían tenido antes - con significado y relevancia para la implementación exitosa de la estrategia de crecimiento.

Lo que también se hizo evidente durante la entrega del LCS fue la distinción entre cómo los líderes pensaban en la Cultura Aspiracional/Ideal. El LCS Ideal para el Equipo de Gestión era menor que el Ideal para el Equipo Ejecutivo.

El Ejecutivo tomó el liderazgo y llevó la conversación sobre la claridad de la visión del liderazgo, su propósito e intención. Apoyaron a algunos de los miembros del Equipo de Gestión que estaban limitando sus aspiraciones a reconocer donde podían incrementar sus esperanzas y ser más optimistas y con visión más amplia en su forma de pensar.

Al finalizar la conversación se conectaron 3 Áreas Clave a tres de los valores organizacionales acordados, cada uno con descriptores de comportamiento como medida de medición de cómo se mostraban por parte de cada uno:

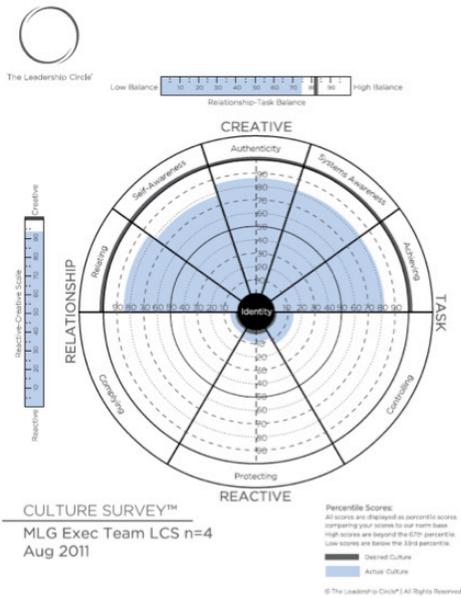
- Fiable
- Progresivo
- Excelente

En unos pocos meses de la entrega del LCS, y seguido de conversaciones más profundas, el Comité Ejecutivo y el Equipo de Gestión se comprometieron a realizar sus Perfiles de Liderazgo (LCP 360) y a participar en el taller de 3 días Líder Auténtico.

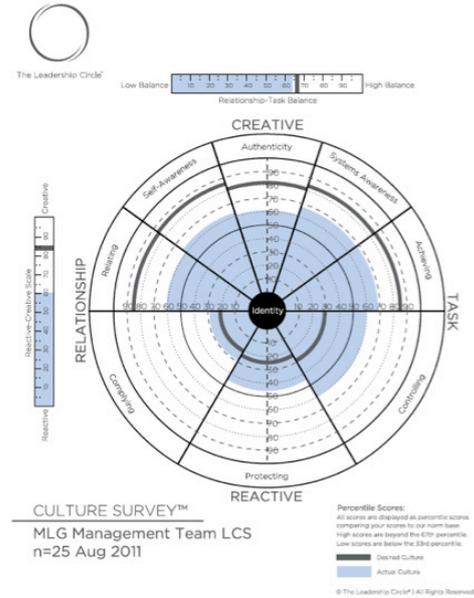
Véase la página siguiente para los gráficos de LCS (2011) y el Informe Grupal de LCP (2012).

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

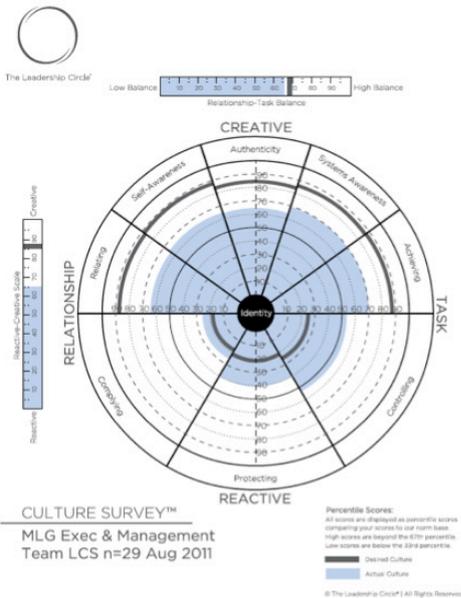
ENCUESTAS DE LA CULTURA DE LIDERAZGO E INFORME GRUPAL DE LCP



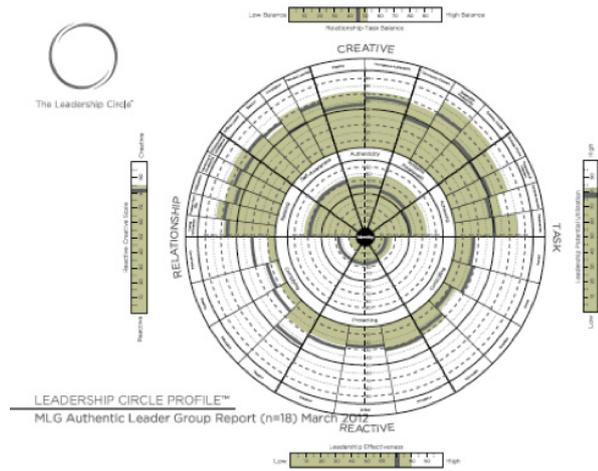
**LCS Base - 2011 (n=4)
Equipo Ejecutivo**



**LCS Base- 2011 (n=25)
Equipo Ejecutivo**



**LCS Base - 2011 (n=29)
Equipo Ejecutivo y de Gestión
Combinado**



**LCP Grupal Base - 2012 (n=18)
Equipo Ejecutivo y de Gestión
Combinado**

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

RESULTADOS DE 2011/2012

Después de pasar 8 años comprometidos con el desarrollo tanto del liderazgo como de la conciencia de cultura, la introducción del feedback con The Leadership Circle- usando ambos LCS y LCP - resaltaron que el viaje del desarrollo de la conciencia y la efectividad funcionaron. Y, se hizo evidente que había un patrón recurrente en la cultura - como si colectivamente los límites del sistema operativo se hubieran alcanzado. También surgió otro tema cuando se midió de nuevo con la misma evaluación de 360: es que un cierto número de líderes se había estancado o había reducido su efectividad del liderazgo.

El LCS y el LCP ofrecieron nuevas pistas hacia una capacidad de liderazgo colectivo e individual y la oportunidad de ganar perspectiva alrededor de lo que era necesario para liderar de manera efectiva en un entorno de negocio cada vez más VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

APPENDICE 2 - PROCESOS REQUERIDO PARA EQUIPOS EVALUÁNDOSE ENTRE ELLOS

PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO - PREPARACIÓN

La organización estaba lista para este potente proceso de feedback del Equipo sobre la Cultura de Equipo. La comunicación fue el primer paso esencial. El COO, que está certificado en TLC, informó a cada equipo cara a cara, esto fue seguido por una comunicación por escrito recordando al equipo sobre el contexto y para qué Equipos se debía completar el LCS.

CASO PRÁCTICO: Empresa de Ocio

PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO – PLANIFICACIÓN

La planificación se inició antes de las entregas del LCS a cada equipo y siguió durante todo el proceso.

Uno de los Jefes de Apoyo a Cliente (TLC-FGC) y uno de los clientes de los Asistentes Ejecutivos trabajaron en listas de comprobación para el pre lanzamiento, el lanzamiento y el post lanzamiento. Se creó una hoja de cálculo máster con detalles de todos los Equipos para:

1. Asegurar que el lenguaje para la sesión informativa de invitación al LCS y la evaluación del LCS no era ambiguo, y para que cada persona completara las evaluaciones con claridad cristalina sobre qué equipo estaba evaluando en cada momento
2. Comprobar y volver a comprobar los números en cada equipo, fechas, etc.
3. Ofrecer facilidad de referencia para la gestión del proyecto

También se generaron listas de comprobación previas a los 2 Días de Retiro para informar sobre los resultados de los 67 LCS. La logística, generar los gráficos de LCS, los informes y gráficos de barras, imprimir, encuadernar, reservar el lugar de encuentro (suficientemente grande para tres grandes alfombras de TLC y “estaciones” para cada equipo), alojamiento, etc. – todo se tuvo que tener en cuenta.

PROCESO DEVOLUCIÓN

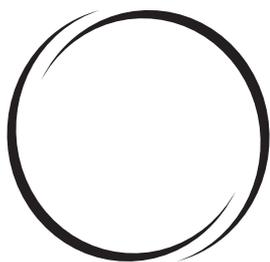
La devolución del LCS se llevó a cabo en dos días con 50 miembros de los 12 Equipos en una gran sala. El proceso incluía:

1. Marcar el Contexto por parte de dos miembros del Comité Ejecutivo
2. Calentamiento del grupo y contenido sobre cómo Liderar a través del Cambio
3. Visión general del marco de TLC incluyendo actividad e información sobre los bucles Reactivo y Creativo
4. Calentamiento sobre la cultura colectiva de equipo – actual e ideal
5. LCS Combinado – gráfico y diagrama de barras solamente. El propósito era facilitar su comprensión sobre cómo leer y extraer significado del feedback
6. “Diálogo en las Estaciones de Equipo” entrando a fondo en el feedback de LCS recibido de otros Equipos
7. “Intercambio de Diálogos” con los otros Equipos para ganar conciencia y nueva información mediante preguntas, escuchando para comprender mejor el feedback y conseguir ejemplos significativos y prácticos
8. Conciencia y plan de acción para los Equipos
9. Compromiso para volver a medir con LCS y participación de todos los Equipos Funcionales de Especialistas (Servicios Corporativos) en LCP en 2015/2016
10. Proceso de reconocimiento para el equipo combinado

LCS CASO

PRÁCTICO:

Departamento de
RRHH / Universidad



The Leadership Circle®

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

CONTEXTO

En 2012, un nuevo Vice Presidente Sénior de RRHH fue nombrado con la tarea de transformar la función de RRHH y los procesos clave. El Vice Presidente Sénior tenía experiencia previa con The Leadership Circle en una compañía de servicios financieros y estaba ilusionado en hacer una medición de punto de partida de la cultura en RRHH con la Encuesta de Cultura de Liderazgo (LCS). Al haber tenido una experiencia personal profundamente transformadora con Leadership Circle Profile, también se comprometió a proporcionar desarrollo del liderazgo al Equipo Sénior de RRHH ofreciéndoles la oportunidad de completar las evaluaciones de LCP 360 y procesos de coaching.

En el 4T de 2012 se nos invitó a una reunión para explorar cómo podríamos colaborar con el Responsable de RRHH para planificar un proyecto de transformación de liderazgo y cultura enfocado en un viaje de evolución de la cultura dirigido por los líderes. Desde ese momento el LCS se ha hecho y entregado dos veces y el Equipo de Liderazgo Sénior ha participado en entregas y en coaching con LCPs 360. En 2017 el plan es desplegar otro LCS para todo el departamento de RRHH - así que el viaje continúa.

DESCRIPCION DEL CLIENTE

Pertenece a la industria de la Enseñanza Superior. Esta Universidad tiene múltiples facultades y unidades de servicio. El Rector, Vicerrector, Director, Vicedirector, Decanos y Jefes de Facultad con distintos niveles de experiencia fuera del sector. En cuanto a la visión de futuro y la innovación, había varias personas en posiciones sénior que comprendían y acogían una mentalidad comercial y algunos que estaban muy focalizados en la parte académica y en la investigación, mostrando poco interés en desarrollar la astucia comercial para que la Universidad pudiera mantener una posición relevante en un campo cada vez más competitivo.

CASO E NEGOCIO

Se acordó que atraer, formar y mantener gente brillante con visión de futuro era un pilar estratégico para la Universidad. El proceso se inició en 2012 al contratar al VP Sénior de Recursos Humanos procedente del mundo corporativo y que tenía experiencia en transformaciones complejas y a grande escala y en implementación de sistemas. Se necesitaban rápidamente cambios en los procesos y los sistemas y se consideraba que RRHH era la función que permitiría a la Universidad mantener una ventaja competitiva.

Encuesta de Cultura de Liderazgo- Punto de Partida 2013

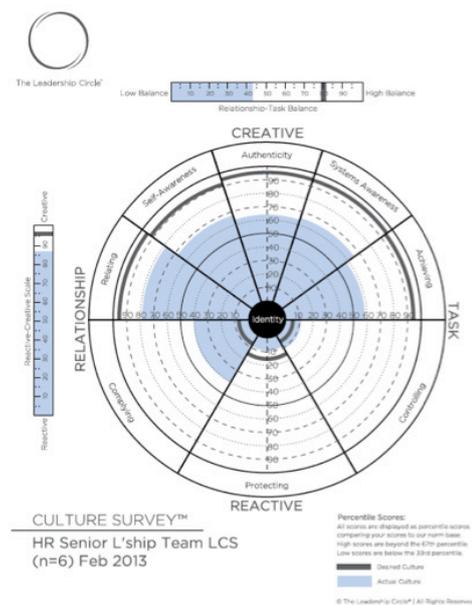
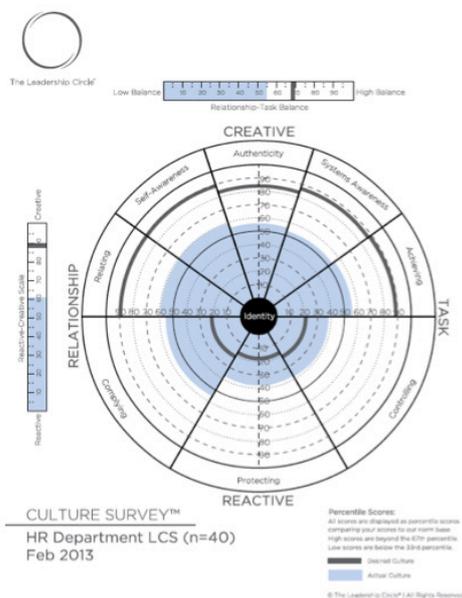
Para iniciar el trayecto, el VP Sénior de RRHH informó verbalmente a todos los miembros del Departamento de RRHH. Se compartió contexto sobre la cantidad de cambio en 2013 y la intención

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

de crear un medición de la cultura como punto de partida para determinar cómo mejor avanzar juntos frente a la gran cantidad de cambio y a la velocidad en la debía ocurrir. Esta comunicación fue seguida de una invitación a participar en la Encuesta de Cultura de Liderazgo. Los miembros del equipo de RRHH tuvieron amplio tiempo para finalizar la encuesta el ratio de respuesta fue del 90% (46 de 51 participantes lo completaron).

El taller de devolución del LCS de ½ día contenía:

1. Establecer contexto por el VP de RRHH
2. La lógica para la medición de la cultura
3. Visión en conjunto del marco de TLC incluidas las Etapas de Desarrollo, la Varilla, Dinámicas Reactiva y Creativa
4. Devolución del LCS del Departamento de RRHH
5. Trabajo entre Equipos Funcionales y los Jefes de estos equipos para acordar acciones y responsabilidades – 2-3 áreas de enfoque clave para desarrollar la cultura con comportamientos específicos y medibles relevantes para cada Equipo Funcional
6. Compromiso para volver a medir en 18-24 meses



LCS Punto de Partida del Departamento de RRHH- 2013 (n=40)

LCS Punto de Partida Equipo Liderazgo Sénior RRHH - 2013 (n=6)

Note: When the data was initially presented we actually showed the Combined LCS Graph of n=46. For remeasure comparison purposes (for this case study) we have separated into two LCS Graphs as above - HR Department (n=40) and HR Senior Leadership Team (n=6).

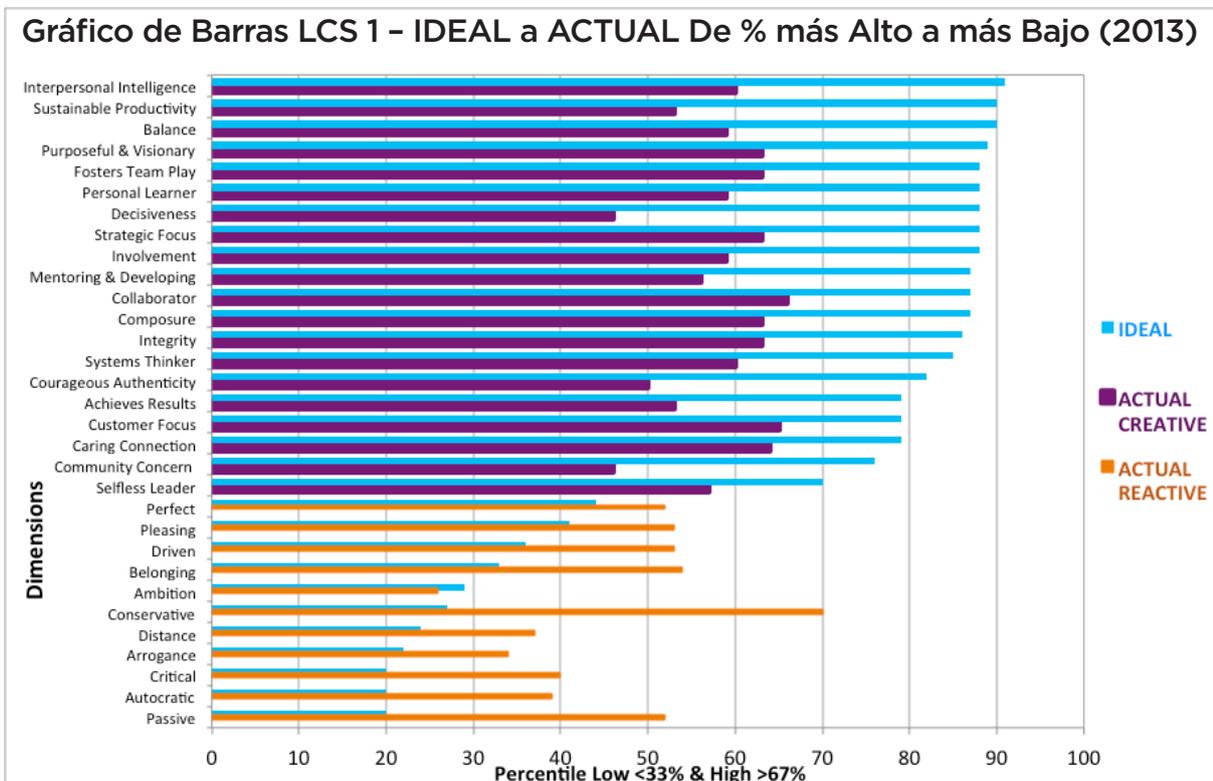
CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

Gráficos de Barras LCS - 2013

Mostrar las 31 dimensiones de Ideal and Actual a través de los Gráficos de Barras facilita la conversación que más importante, sin que los participantes se pierdan en los números.

Los Gráficos de Barras de LCS llevaron rápidamente la atención hacia el diálogo que se necesitaba mantener. Cuando el Gráfico de LCS y el Gráfico de Barras 1 se mostraron juntos, todos los miembros del departamento de RRHH pudieron rápidamente ver que el pensamiento al que aspiraban (IDEAL) encajaba con la complejidad y disrupción del entorno en el que estaban a punto de entrar. A pesar de sentirse satisfechos al ver esto, también pudieron ver las brechas entre la cultura actual y su nivel de pensamiento actual (ACTUAL) representado por la sombra azul en el gráfico de LCS y en el Gráfico de Barras 1 de la página siguiente. Empezaron a darse cuenta que un cambio de cultura – especialmente en sus creencias y suposiciones – debía suceder para poder implementar la transformación que se les había pedido.

El Gráfico de Barras 2 aportó claridad a cuál de las dimensiones más se necesitaba abordar. Fueron capaces de encontrar una historia compartida de cómo el Conservativo y el Pasivo (Reactivo) estaban impactando la toma de Decisiones, la Producción Sostenible y la Autenticidad con Coraje (Creativo). Hasta ese momento no habían tenido el estímulo o el empoderamiento para cambiarlo. ¡Ésta era su oportunidad!



CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

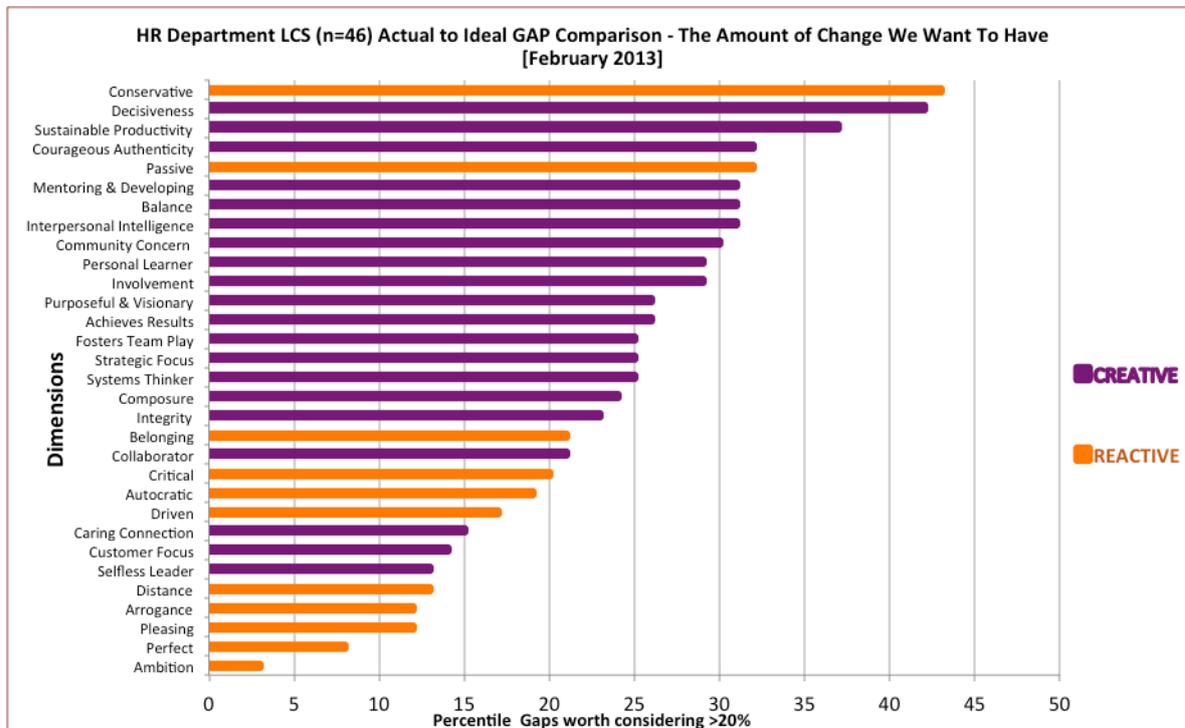


Gráfico de Barras LCS 2 – BRECHAS % más Alto a más Bajo (2013)

5 mayores Brechas: Conservador y Pasivo (Reactivo), Decisión, Producción Sostenible y Autenticidad con Coraje (Creativo).

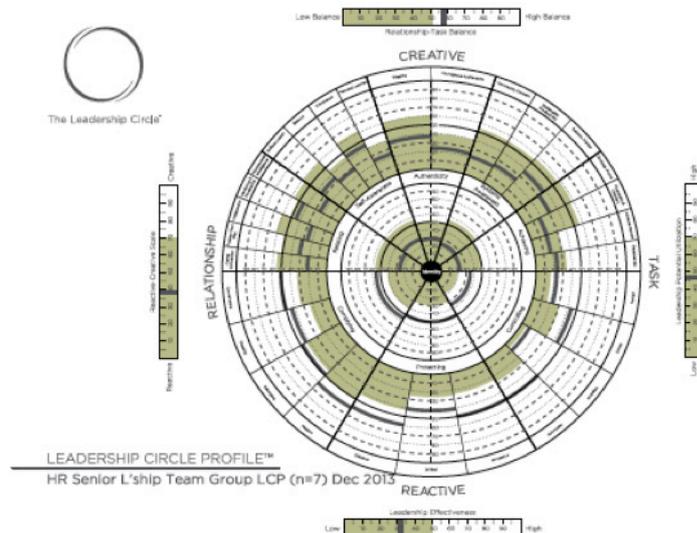
Equipo de Liderazgo Sénior de RRHH – LCP 2013

Como parte del proceso, el VP de RRHH Sénior invitó a todos los miembros del Equipo de Liderazgo Sénior (ELS) a participar en el Leadership Circle Profile 360. La invitación fue planificada de manera muy consciente después de la devolución del LCS para que los miembros del ELS pudieran ganar una sensación de confort sobre el marco de The Leadership Circle y la metodología seguida del LCS.

Hasta 2013, cada miembro del ELS había participado en auto-evaluaciones y en 360 que habían encontrado útiles pero se dieron cuenta que estas evaluaciones no les equipaban para gestionar la complejidad como la que estaban a punto de enfrentarse. En su favor, cada miembro del ELS acordó participar en la devolución del LCP y seguir las sesiones de coaching individual. En 2013 el SLT participó dos veces en encuentros fuera de oficina para compartir sus propios LCPs y el LCP Agregado, con la intención de acordar las Áreas de Enfoque para 2013/2014 alineadas con la estrategia de RRHH y los planes de implementación para la transformación.

Su LCP Grupal no fue una gran sorpresa dados los resultados del LCS a principios de 2013.

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad



HR Senior Leadership Team (n=7) Dec 2013

Como equipo colectivo acordaron enfocarse en cómo podían influir en sus suposiciones y creencias limitantes que impulsaban la cultura Conservativa y Pasiva en RRHH:

- **Acuerdos de Liderazgo** – juntos crearon unos Acuerdos con **Símbolos, Sistemas e Historias** y acordaron medir su progreso cada trimestre
- **Ritmo de Reuniones de Liderazgo** – acordaron iniciar sus reuniones operacionales mensuales con 30 minutos de ejemplos de la cultura y la efectividad del liderazgo
- **Una Gran Cosa** – cada uno se comprometió a un objetivo relacionado con la efectividad del liderazgo– Una Gran Cosa – en sus sesiones de coaching individuales. No solo los compartieron entre ellos, sino que también acordaron conectar sus trayectos individuales con el colectivo.

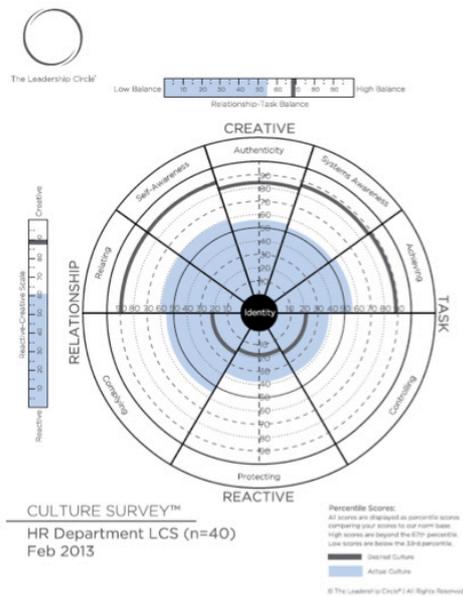
Encuesta de la Cultura de Liderazgo – Segunda medición 2015

Antes de la medición de los responsables de RRHH también se realizó la devolución del LCP y un proceso de coaching para fijar un lenguaje común de la cultura en el Departamento.

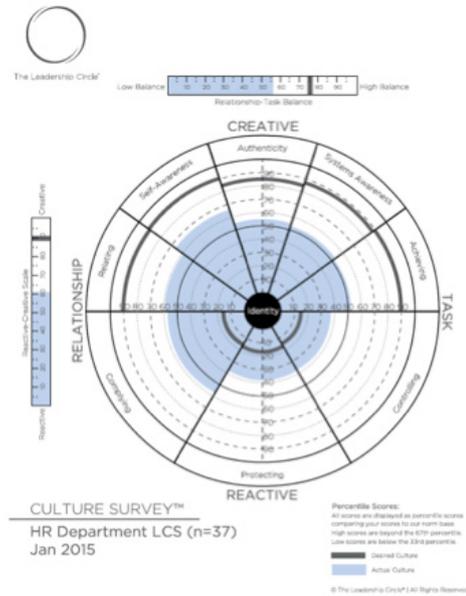
En 2013 y 2014 se implementa la transformación– incluyendo varias mejoras de procesos y actualizaciones de sistemas, junto ello fue necesario ayudar a usuarios finales a aceptar tanto el cambio de mentalidad como cambios en los comportamientos. Considerándolo todo el proyecto fue exitoso, pero al final de 2014, muchas personas en RRHH estaban exhaustas.

La segunda medición de LCS se realizó a finales de 2014 con un ratio de cumplimentación del 93% (43 de 46 participantes lo cumplimentaron) y se hizo un taller de devolución de un día a principios de 2015.

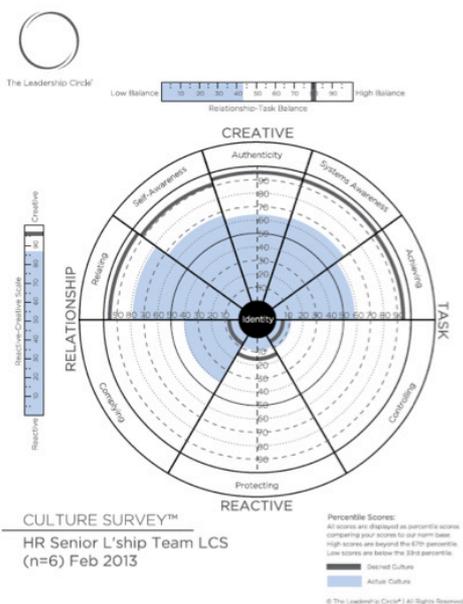
CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad



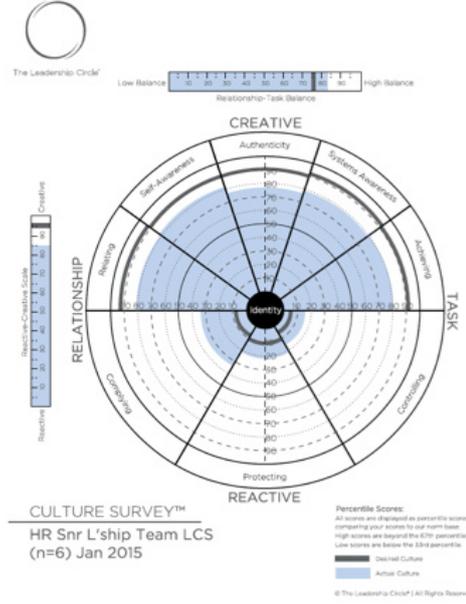
LCS Punto de Partida Departamento de RRHH - 2013 (n=40)



LCS Segunda Medición Depto. RRHH- 2015 (n=37)



LCS Punto de Partida Equipo Sénior de Liderazgo - 2013 (n=6)



LCS Segunda Medición Equipo Sénior de Liderazgo - 2015 (n=6)

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

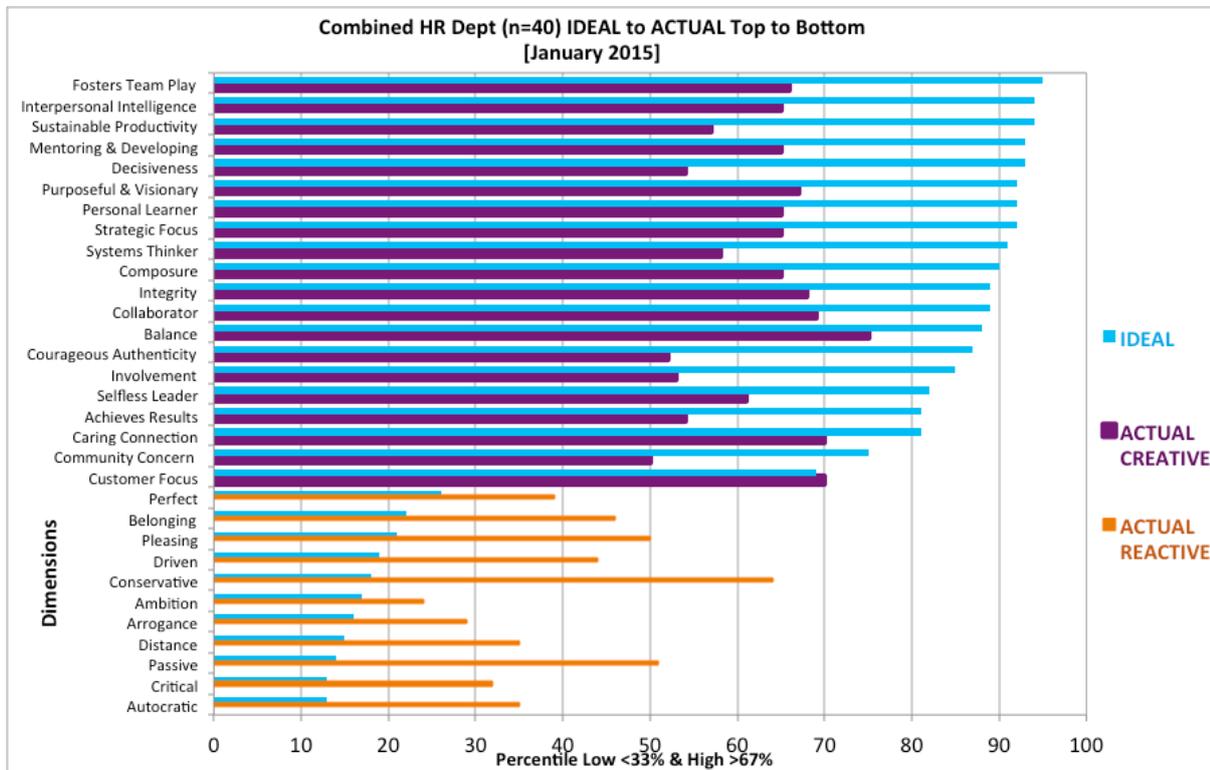


Gráfico de Barras 1 - IDEAL a ACTUAL de % más Alto a más Bajo (2015)

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

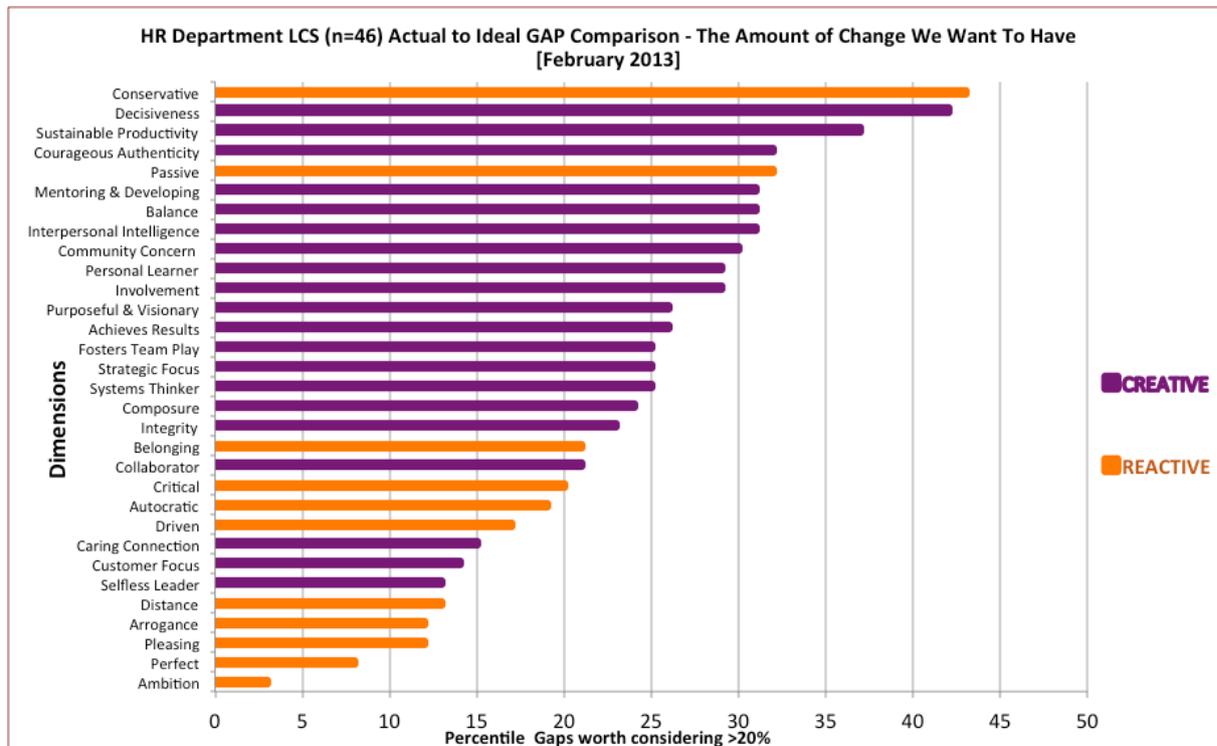


Gráfico de Barras LCS 2 - BRECHAS % más Alto a más Bajo (2015)

Las 5 principales Brechas continuaron siendo las mismas en 2015 que en 2013 - Conservador y Pasivo (Reactivo), Decisión, Productividad Sostenible y Autenticidad con Coraje (Creativo).

COMPROMISO COLECTIVO

Aunque el LCS del Equipo de Liderazgo Sénior cambió significativamente, y que hubo algunos cambios par el Departamento de RRHH especialmente en Autoconsciencia, decepcionantemente las 5 Brechas se mantuvieron igual en 2015 que en 2013 - Conservador y Pasivo (Reactivo), Decisión, Productividad Sostenible y Autenticidad con Coraje (Creativo).

Durante el taller de devolución de 1 día del LCS todos se dieron cuenta que se habían estado tan focalizados en la implementación que se habían olvidado de trabajar en sus Áreas de Enfoque Clave del LCS/ Cultura de RRHH de 2013 - con la excepción del Equipo de Liderazgo Sénior.

Juntos el Equipo de Liderazgo Sénior y los miembros del Departamento de RRHH acordaron 4 Áreas de Enfoque como departamento en la sesión de Devolución de fin de 2015.

CASO PRÁCTICO: Dept. de RRHH / Universidad

Tres miembros del Equipo de RRHH se certificaron entre 2014/2015, incluido el VP Sénior. Su compromiso con el marco de The Leadership Circle todavía tiene que hacer incursiones en los Departamentos/Facultades.

RESULTADOS

El departamento de RRHH ha recibido el reconocimiento tanto interno de la Universidad como de compañeros de la industria en cuanto a la masiva transformación implementada y el impacto positivo. El VP Sénior de RRHH también se ha convertido en uno de los consejeros de confianza del Vice Rector. Muchos de los miembros del Equipo de Liderazgo Sénior se han convertido en aliados estratégicos de Facultades en otros Departamentos.

La Universidad no ha visto nunca una transformación como la que se implementó en el Departamento de RRHH en 2013/2014. Su posición en los rankings ha crecido continuamente bajo el liderazgo actual y gracias al pensamiento innovador en todas las áreas académicas, de investigación, calidad de estudiantes, fuertes acuerdos con la industria y a los procesos, políticas y sistemas de nueva generación. A pesar de que las transformaciones de RRHH no fueron la causa de estos logros, se les ha reconocido como habilitadores indisputables.

No están disponibles otros indicadores y detalles adicionales con el fin de mantener el anonimato del cliente.