

The Leadership Accountability Gap

Un estudio mundial que explora el verdadero estado actual de las organizaciones

Vince Molinaro, Ph.D., Global Managing Director -
Leadership Transformation Practice
Lee Hecht Harrison



**LEE HECHT
HARRISON**

PRESENTACIÓN



En Lee Hecht Harrison nos entusiasma marcar la diferencia en las carreras profesionales y construir mejores líderes para que nuestros clientes puedan transformar su plantilla, haciéndola evolucionar y crecer.

Cuando hablo con nuestros clientes mundiales, muchos me explican que el mundo actual cambia de forma drástica y vertiginosa, de modo que les cuesta “mantener el ritmo”, y no digamos ya “tomar la iniciativa”.

En esta época de incertidumbre y de cambio constante, las compañías necesitan líderes que sean capaces de aceptar, gestionar y liderar el cambio y las transformaciones.

Por consiguiente, el desarrollo del liderazgo sigue siendo una prioridad absoluta para muchos CEO y CHRO. Sin embargo, y a pesar de la importante inversión que realizan, las compañías no están satisfechas con los resultados. En un momento en que necesitan un liderazgo sólido en sus empresas, sencillamente no lo tienen.

En LHH, empezamos a comprender la naturaleza de este problema a raíz de nuestro estudio mundial. Queríamos identificar ideas que ayudaran a nuestros clientes a tener una visión más clara del desarrollo de sus líderes, para el que invierten.

Analizando a fondo esta problemática, encontramos un gran reto en torno al llamado ‘*leadership accountability*’ o responsabilidad del liderazgo. Tres de cada cuatro organizaciones que respondieron a nuestra encuesta afirmaron que se trata de un aspecto crucial para su compañía. Sin embargo, solo el 37 % estaban satisfechos con el nivel de responsabilidad que mostraban sus líderes.

Como verán en este informe, la brecha que se descubre en torno a éste, o ‘*accountability gap*’, no sólo es real, sino que abordarla tiene un profundo impacto sobre la eficacia de los líderes de una organización y sobre su capacidad de dirigir e impulsar la transformación de los empleados.

En este informe se muestra el alcance mundial del problema, ofreciéndose consejos prácticos que ayudarían a las organizaciones a minimizar esa brecha en la responsabilidad del liderazgo.

Peter Alcide
Presidente y director de Operaciones
Lee Hecht Harrison

LEE HECHT
HARRISON

©2017 Lee Hecht Harrison. Todos los derechos reservados

INTRODUCCIÓN

QUÉ SIGNIFICA SER LÍDER HOY EN DÍA?

Todas las organizaciones y sus líderes se enfrentan a esta crucial pregunta— hoy más que nunca.

Atravesamos una época de cambios sin precedentes. El funcionamiento de las empresas tradicionales se ha visto alterado por la aparición de las nuevas tecnologías digitales, por la amenaza de los competidores no tradicionales, por el incremento de la presión reguladora, por la reinención del trabajo, por los drásticos cambios demográficos en las plantillas y por la incertidumbre crónica en el ámbito político y económico que reina en el mundo.

Ante estos cambios, las organizaciones responden transformándose a sí mismas para no quedarse atrás y seguir triunfando en este panorama totalmente nuevo. Muchas se encuentran en puntos de inflexión cruciales, en busca de las mejores estrategias para avanzar. Para lograr el éxito, tener un liderazgo consolidado en todos los niveles es una condición indispensable.

Las compañías dedican todos sus esfuerzos a desarrollar las habilidades de liderazgo de sus equipos, aunque muy pocas de ellas están consiguiendo los resultados deseados. Un reciente estudio reveló que los clientes no están satisfechos con el desarrollo y el estado de su liderazgo, y por ende, el riesgo que esto representa. En vista de la necesidad constante de adaptación al entorno actual, la falta de un liderazgo y de una toma de decisiones claramente definidas puede hacer que un momento decisivo culmine en desastre.

En dicho informe se detectó un problema fundamental: la falta de responsabilidad del liderazgo o ‘*accountability*’.

El liderazgo responsable es un requisito para construir una organización que pueda prosperar y mantener el dinamismo, preparada para satisfacer las necesidades del mañana. Sin este sentido de la responsabilidad, ha quedado patente que las personas que ocupan los cargos de liderazgo en las diferentes organizaciones hacen cualquier cosa menos liderar.

Sus puestos están bien definidos y tienen un salario más alto, pero no están tomando la iniciativa de forma sustancial para llevar a sus compañías al éxito.

Esto es lo que se conoce como la “brecha en la responsabilidad del liderazgo” o ‘*accountability gap*’ y representa el abismo que separa las expectativas que

tenemos depositadas en nuestros líderes y su rendimiento real y medible.

El problema existe. Para resolverlo, es necesario averiguar cuál es la raíz. Recurriendo a exhaustivos análisis, encuestas y datos de investigación, las organizaciones pueden desarrollar mejores prácticas para adaptarse a sus necesidades únicas minimizando así esta brecha en la responsabilidad de su liderazgo.

En 2015, Lee Hecht Harrison (LHH) se asoció con HR People+Strategy (HRPS) para explorar el estado del liderazgo en las compañías norteamericanas. HRPS es la división ejecutiva de la Society of Human Resources Management (SHRM), una sociedad de profesionales que representa a 285.000 miembros en más de 165 países.

Se trataba del primer estudio de este tipo, centrado específicamente en explorar el estado de la responsabilidad o rendición de cuentas dentro del liderazgo —‘*leadership accountability*’— en las compañías. Se encuestó a más de 250 miembros de HRPS de Norteamérica, que representaban a ejecutivos sénior de recursos humanos de todos los sectores, personas que se encargan directamente de ayudar a sus compañías a construir un liderazgo sólido.

La respuesta colectiva fue contundente:
la brecha es real, está extendida y debe abordarse.

Casi tres de cada cuatro de los participantes (72 %) consideraban que la responsabilidad del liderazgo es un aspecto corporativo crucial en sus respectivas empresas. A pesar de la importancia que le concedían, solo el 37 % de los participantes estaba satisfecho con el nivel de responsabilidad que mostraban sus líderes.

En vista de que el problema era tan común, el estudio fue ampliado a escala mundial para incluir a compañías de Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia.

Los resultados de este estudio han revelado algo más que la existencia de un problema dominante y globalizado: también descubre formas prácticas en que las organizaciones pueden desarrollar la responsabilidad del liderazgo y estrechar la brecha en sus propios equipos.

LEE HECHT
HARRISON

©2017 Lee Hecht Harrison. Todos los derechos reservados

THE GLOBAL LEADERSHIP ACCOUNTABILITY SURVEY

El estudio desplegó una gran estrategia de recopilación de datos que incluía una encuesta online, una serie de eventos internacionales con clientes y, además, entrevistas con aquellos clientes escogidos para validar los resultados que se iban obteniendo. LHH es socio global del 70 % de las organizaciones del Fortune 50 y del 50 % de las organizaciones del Fortune 500, además de ejercer un trabajo extensivo en el mercado. Gracias a ello se obtuvo una representación transversal de 2.084 participantes en puestos sénior de recursos humanos y puestos corporativos ejecutivos. (Véase el Apéndice I).

ENTENDIENDO EL ESTADO DEL LIDERAZGO: GRANDES DESCUBRIMIENTOS

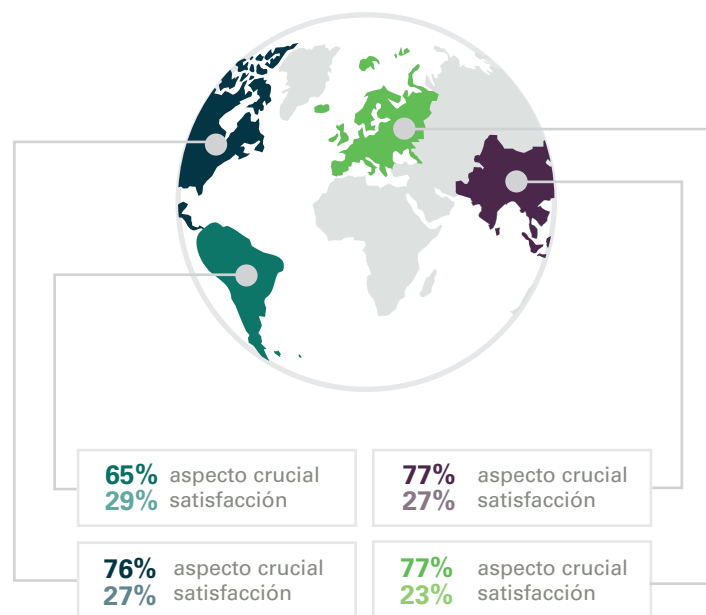
Un liderazgo responsable o 'accountable' es una aptitud fundamental en la empresa moderna. Los objetivos actuales son cada vez más ambiciosos y complejos, y esto implica que debemos desarrollar una cultura del liderazgo más sólida.

Director de Recursos Humanos – España

Los resultados obtenidos a partir del análisis fueron dramáticos: la encuesta mundial obtuvo unos resultados prácticamente idénticos a los de la encuesta realizada por HRPS, mostrando una brecha casi idéntica.

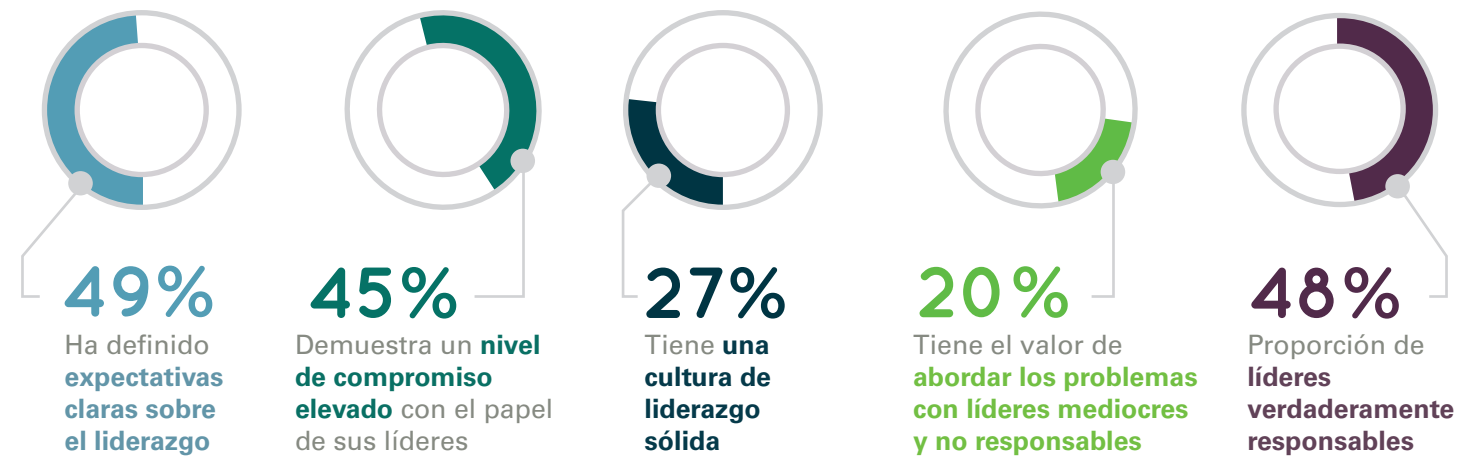
El 72% de los participantes de todo el mundo cree que la responsabilidad del liderazgo es un aspecto crucial en su organización. Sólo el 31 % está satisfecho con el nivel de responsabilidad del liderazgo de sus líderes.

La consistencia de los datos de esta encuesta (plasmados en el mapa de abajo) resulta sorprendente, es digna de mención y, en última instancia, es muy reveladora. La brecha en la responsabilidad del liderazgo es un reto corporativo crucial que traspasa todas las fronteras.



Además, se exploraron otras áreas dentro de la responsabilidad del liderazgo, como hasta qué punto las compañías:

- Tienen definido claramente lo que esperan de sus líderes.
- Creen que sus líderes están totalmente comprometidos con su papel de líder.
- Tienen el valor de abordar los problemas con los liderazgos mediocres.
- Creen que tienen una cultura del liderazgo sólida.
- Han hecho una estimación del número o de la proporción de líderes que son realmente responsables.



En los resultados se observa que casi la mitad de las empresas encuestadas consideran haber definido claramente las expectativas.

Muy pocas admitieron haber fallado a la hora de definir expectativas para sus líderes de forma deliberada o explícita.

Un resultado evidente es que menos de la mitad de los ejecutivos estudiados cree que sus líderes están totalmente comprometidos con sus puestos. Muchos líderes se implican al máximo en impulsar los resultados de la empresa y en los aspectos técnicos de sus puestos; sin embargo, menos líderes están comprometidos con el liderazgo real: gestionar a las personas, inspirar a sus equipos, abordar los problemas de rendimiento y construir la cultura (véase en el Apéndice II los resultados escogidos por países).

Un dato extremadamente revelador es que sólo el 27 % de las compañías cree que tiene una cultura del liderazgo sólida. Esto es especialmente alarmante si se tienen en cuenta los vertiginosos cambios y las importantes decisiones que acarrea la aparición de recientes factores de alteración.

Hay un acuerdo amplio entre sectores en torno al hecho de que una cultura del liderazgo débil en una compañía supone un riesgo. La organización no será capaz de impulsar el cambio con eficacia, lograr un éxito sostenible a largo plazo o atraer al mejor talento.

Cuando se busca una respuesta o un motivo para estos datos alarmantes, un indicador claro es el ínfimo número de compañías que sienten que tienen el valor de poner remedio a la mediocridad entre sus líderes. Los participantes reconocieron que, en la mayoría de los casos, saben exactamente qué líderes no son responsables. Sin embargo, también admitieron que no suelen abordar los problemas con estos líderes de forma proactiva. Esto da lugar a más mediocridad, incrementa la falta de responsabilidad y exacerba el problema principal. Muchos de ellos esperan que, con más formación y desarrollo, sus líderes mejorarán su rendimiento, pero los números muestran que ese desenlace es cualquier cosa menos realista.

A lo largo de este informe se le irán planteando preguntas para que realice su propia auditoría del estado de la responsabilidad del liderazgo en su organización. Piense en sus respuestas y saque sus propias conclusiones sobre qué podría necesitar su empresa de forma más urgente para avanzar.

AUDITANDO SU ORGANIZACIÓN - PARTE A: EL ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN

POR FAVOR, VALORE CADA PREGUNTA (1 = en absoluto; 5 = muchísimo)

EN QUÉ MEDIDA:

¿Es la responsabilidad del liderazgo un aspecto corporativo crucial en su organización?



¿Está satisfecho con el grado de responsabilidad del liderazgo que muestran sus líderes?



¿Ha establecido su organización unas expectativas claras sobre el liderazgo?



¿Tiene su organización una cultura del liderazgo sólida?



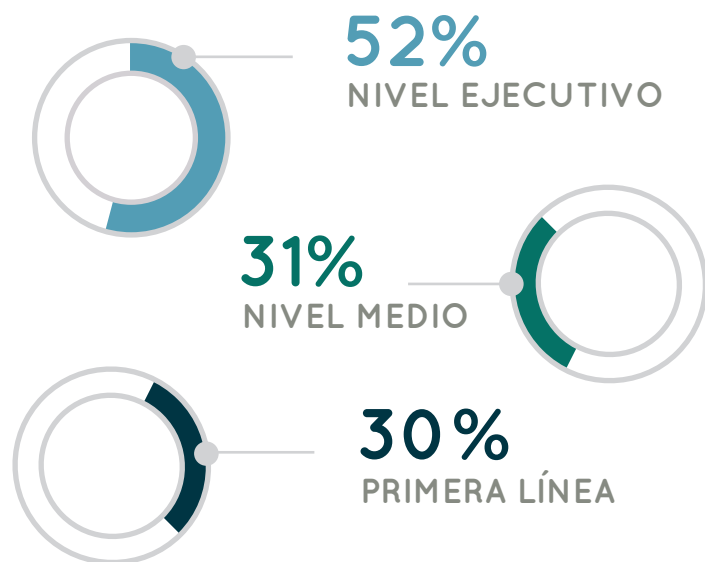
¿Tiene su organización el valor de afrontar de forma directa un liderazgo mediocre y no responsable?



SATISFACCIÓN CON LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO POR NIVELES

La satisfacción con el liderazgo se exploró en tres niveles: responsabilidad demostrable por parte de los ejecutivos, de los líderes de nivel medio y de los responsables de primera línea.

Si bien los datos apuntan hacia una mayor satisfacción con los líderes del nivel ejecutivo, está muy lejos de ser un respaldo abrumador. Considerados de forma colectiva, estos resultados sugieren que las organizaciones tienen mucho trabajo por delante a la hora de desarrollar una responsabilidad del liderazgo sólida en todos los niveles.



“La dirección sénior debe ser responsable. Si existe una brecha de responsabilidad ahí, también la habrá entre sus inmediatos subordinados y entre otros líderes por debajo de estos. La organización no funcionará.”

Vicepresidente de Recursos Humanos – Francia

AUDITANDO SU ORGANIZACIÓN - PARTE B: SATISFACCIÓN CON LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO POR NIVELES

POR FAVOR, VALORE CADA PREGUNTA (1 = en absoluto; 5 = muchísimo)

En qué medida está satisfecho con la responsabilidad del liderazgo que muestran:

los líderes de nivel ejecutivo?

① ② ③ ④ ⑤

los líderes de nivel medio?

① ② ③ ④ ⑤

los líderes de primera línea?

① ② ③ ④ ⑤



LA RELACIÓN ENTRE LEADERSHIP ACCOUNTABILITY Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

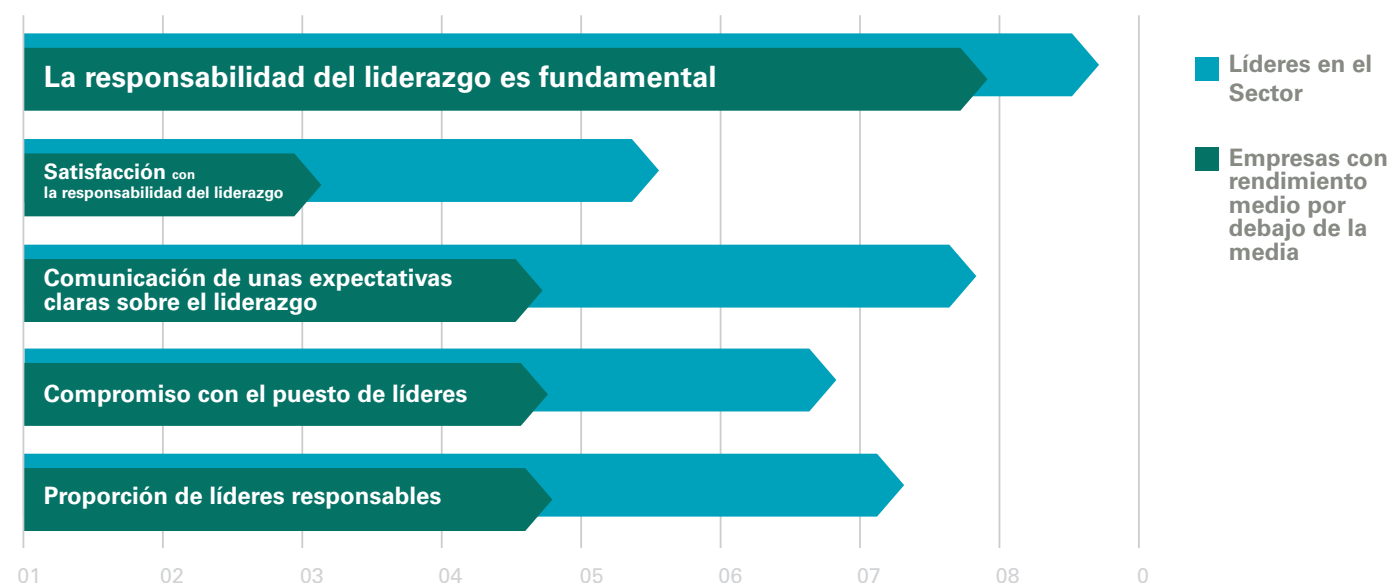
El estudio inicial de HRPS examinó la relación entre una sólida responsabilidad de los líderes y el rendimiento corporativo. No es de extrañar que la relación parezca ser muy estrecha.

Se preguntó a los participantes de la encuesta si su organización era una empresa líder del sector (cuartil superior), una empresa con un rendimiento dentro de la media o por encima de la media del sector o una empresa con un rendimiento bajo (inferior al 50 %). El 29 % de los participantes identificó a sus propias compañías como empresas líderes del sector; el 47 % como empresas con resultados dentro de la media del sector (sin ser líderes, tampoco eran empresas deficientes); y el 14 % identificó a sus empresas como por debajo de la media o con un rendimiento deficiente.

EN LA TABLA INFERIOR SE OFRECE UN RESUMEN DE LOS RESULTADOS TOTALES.

Aunque la responsabilidad del liderazgo es considerada crucial por todos los participantes (independientemente de los resultados de sus empresas), hay unas diferencias claras entre los líderes del sector y el resto.

Entre los líderes del sector se observa un nivel más elevado de responsabilidad del liderazgo, se invierte más tiempo en comunicar unas expectativas claras y definidas y existe una proporción más elevada de líderes responsables. **No es fortuito que hayan llegado a ser líderes en su ámbito.**





En el estudio se exploraron diversas preguntas detalladas sobre la responsabilidad respecto a tres dimensiones clave:

- Actitudes que los líderes realmente responsables muestran de forma cotidiana.
- Las prácticas organizativas que ayudan a crear una responsabilidad del liderazgo sólida.
- Atributos culturales que cultivan la responsabilidad entre los líderes.

Y el patrón continúa: las compañías líderes del sector superan a las compañías de rendimiento medio y bajo en todos estos atributos fundamentales. Un examen más profundo en torno a estos tres factores revela lo estrechamente relacionados que están el rendimiento organizativo y el éxito (véanse en el Apéndice III los resultados comparativos por región).

ACTITUDES DE LIDERAZGO RESPONSABLE

Cuando se les preguntó sobre qué líderes de sus compañías eran realmente responsables, los participantes valoraron la frecuencia con que observaban diez actitudes.

En lo que respecta a líderes responsables o 'accountable', los datos eran coincidentes entre los tres segmentos de compañías. Los líderes más fuertes de sus equipos presentan estas actitudes con más frecuencia que otros. Sin embargo, el gráfico también muestra algunas diferencias interesantes en cuanto a la frecuencia de las actitudes entre los tres tipos de organizaciones, siendo los líderes de las mejores compañías de sus sectores los que muestran de manera consistente un nivel más elevado de 'accountability' en el 80 % de las actitudes planteadas.



Las diferencias más notables entre las empresas líderes del sector y las compañías con un rendimiento medio y bajo aparecieron en las cinco actitudes siguientes. Los líderes verdaderamente responsables o 'accountable':

- 1 Exigen a los demás que asuman su responsabilidad respecto a un estándar de rendimiento alto.
- 2 Se enfrentan a problemas incómodos y toman decisiones difíciles.
- 3 Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa por toda la empresa.
- 4 Se muestran optimistas sobre la empresa y su futuro.
- 5 Tienen una gran visión sobre las tendencias externas del entorno empresarial.

Estas cinco actitudes son las que ponen de manifiesto cómo los líderes responsables tienen un comportamiento distinto al de otros líderes; las ideas que se compartieron durante los eventos con los clientes encajan a la perfección con estos datos. Aquí ofrecemos un examen más detenido de los resultados de esos debates:

1. EXIGEN QUE LOS DEMÁS ASUMAN SU RESPONSABILIDAD RESPECTO A UN ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO ALTO

Una verdadera responsabilidad del liderazgo se construye sobre unos cimientos de estándares sólidos y expectativas claras.

Los participantes dijeron que los líderes verdaderamente responsables de sus compañías nunca se conformaban con un "no está mal". Siempre planteaban retos a sus equipos y compañeros para que aspiraran a unos estándares de rendimiento más elevados. Aunque esto podría resultar algo obvio desde muchos puntos de vista, los datos indican que no es una práctica tan habitual como les gustaría a muchas organizaciones.

2. SE ENFRENTAN A PROBLEMAS INCÓMODOS Y TOMAN DECISIONES DIFÍCILES

La diferencia más grande en los resultados se observaba en la capacidad de los líderes de las mejores empresas del sector a la hora de abordar problemas incómodos y tomar decisiones difíciles: éste es un indicador excelente de los líderes realmente responsables. En los debates mantenidos durante el estudio, esta actitud se veía como la más observable y tangible entre los líderes considerados verdaderamente responsables. Al mismo tiempo era la actitud más ausente entre los líderes mediocres.

3. COMUNICAN DE FORMA EFICAZ LA ESTRATEGIA CORPORATIVA POR TODA LA EMPRESA

Los líderes responsables deben comunicar de forma eficaz la estrategia de su compañía. Esta actitud es importante porque ayuda a los equipos y a los empleados a comprender cómo su trabajo contribuye al éxito de la compañía, lo que a su vez convierte cada tarea en algo más importante y gratificante.

Una visión clara sobre la estrategia que puede expresarse mediante el liderazgo, ayuda a cada miembro del equipo a involucrarse y a seguir motivado con su trabajo.

4. SE MUESTRAN OPTIMISTAS SOBRE LA EMPRESA Y SU FUTURO

Los líderes responsables se muestran optimistas sobre la empresa y su futuro. Los líderes que son considerados no responsables simplemente se dejan llevar durante su trabajo cotidiano sin invertir personalmente en la dirección del equipo. Muchos dan la impresión de haber perdido el compromiso o el entusiasmo. Esto socava la capacidad de la compañía para lograr un compromiso total por parte de los empleados. En palabras de un cliente: "Si los líderes no se entusiasman con lo que intentamos hacer como compañía, nuestros empleados jamás lo harán".

5. TIENEN UNA GRAN VISIÓN SOBRE LAS TENDENCIAS EXTERNAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

La última actitud que marcaba una clara diferencia en la capacidad de los líderes era el ser conscientes de las tendencias dentro de su entorno de negocio. Muchos líderes parecen dirigir con la cabeza escondida en la arena o bien parecen estar concentrados en el ámbito interno. Por el contrario, los líderes responsables evalúan su entorno para encontrar oportunidades o identificar amenazas y riesgos que pueden gestionar. Este carácter proactivo contribuye a crear una responsabilidad general más sólida.

Si miramos hacia el resto de actitudes, se encontraron similitudes respecto a la colaboración con los homólogos para derribar los silos y alinear los esfuerzos, actuando en beneficio de toda la organización y construyendo las capacidades de sus equipos. Quedó de manifiesto que estas actitudes son cada vez más importantes en la cultura de muchas organizaciones, especialmente en las que tienen estructuras en matriz. La naturaleza del trabajo en muchas compañías actuales es horizontal, lo que exige a los líderes colaboración, trabajo en beneficio de toda la organización y desarrollo dentro de sus equipos para colaborar de forma eficaz con otros departamentos.

Minimizar las políticas insanas obtuvo una puntuación baja en los tres segmentos de empresas, lo que sugiere que todos los líderes encuentran dificultades para abordar estas actitudes en sus equipos. Esto pone de manifiesto un problema de responsabilidad extendido por toda la organización, subrayando la importancia que tiene **que los líderes sean responsables y lideren mediante el ejemplo.**

En cuanto a desarrollar las capacidades de liderazgo propias, existen multitud de libros en el mercado sobre este tema. La mayoría de las organizaciones aplauden y celebran esta actitud, aunque resultó ser la actitud que obtuvo una puntuación más baja tanto en las compañías líderes del sector como en las compañías de rendimiento medio. Y, sin embargo, esta actitud obtuvo una puntuación muy alta en las organizaciones de rendimiento bajo, con una clara necesidad de mejorar.

Este fue un hallazgo sorprendente y parece contradecir a la sabiduría convencional de desarrollo del liderazgo. Después de examinar más profundamente los datos en un debate con los encuestados, se formularon tres hipótesis para intentar explicarlos:

La primera hipótesis sugería que era posible que los líderes no responsables pasaran demasiado tiempo desarrollándose a sí mismos a expensas del compromiso con el resto de actitudes; el desarrollo personal podría convertirse en una estrategia de evitación utilizada por algunos líderes.

La segunda hipótesis planteaba que los líderes de las empresas de bajo rendimiento saben que tienen dificultades para satisfacer las exigencias de su puesto y, por tanto, intentan mejorar invirtiendo en su desarrollo.

Finalmente, algunos alegaban que los líderes verdaderamente responsables se desarrollan en su trabajo comprometiéndose con las actitudes de liderazgo más difíciles: se desafían a sí mismos para crecer a diario.

No se alcanzó un consenso claro a la hora de explicar este dato, pero sería interesante que las compañías comprobasen cuánto tiempo dedican los líderes en su propio desarrollo y si se trata de una inversión con resultados más o menos garantizados.



POR FAVOR, VALORE CADA PREGUNTA (1 = en absoluto; 5 = muchísimo)

Piense en los líderes verdaderamente responsables de su organización, ¿en qué medida muestran estas actitudes respecto a otros líderes?

Tienen una gran visión sobre las tendencias externas en su entorno empresarial.

- ① ② ③ ④ ⑤

Expresan optimismo sobre su empresa y su futuro.

- ① ② ③ ④ ⑤

Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa por toda la empresa.

- ① ② ③ ④ ⑤

Actúan en beneficio de toda la organización, en lugar del suyo propio o de su equipo/departamento.

- ① ② ③ ④ ⑤

Colaboran con sus homólogos para eliminar los silos y alinear los esfuerzos de los equipos en toda la organización.

- ① ② ③ ④ ⑤

Exigen a los demás, incluido su equipo (subordinados directos), que asuman su responsabilidad respecto a un estándar de rendimiento alto.

- ① ② ③ ④ ⑤

Se enfrentan a problemas incómodos y toman decisiones difíciles.

- ① ② ③ ④ ⑤

Minimizan las políticas insanas en todos los niveles de la empresa.

- ① ② ③ ④ ⑤

Invierten tiempo en desarrollar sus propias capacidades de liderazgo.

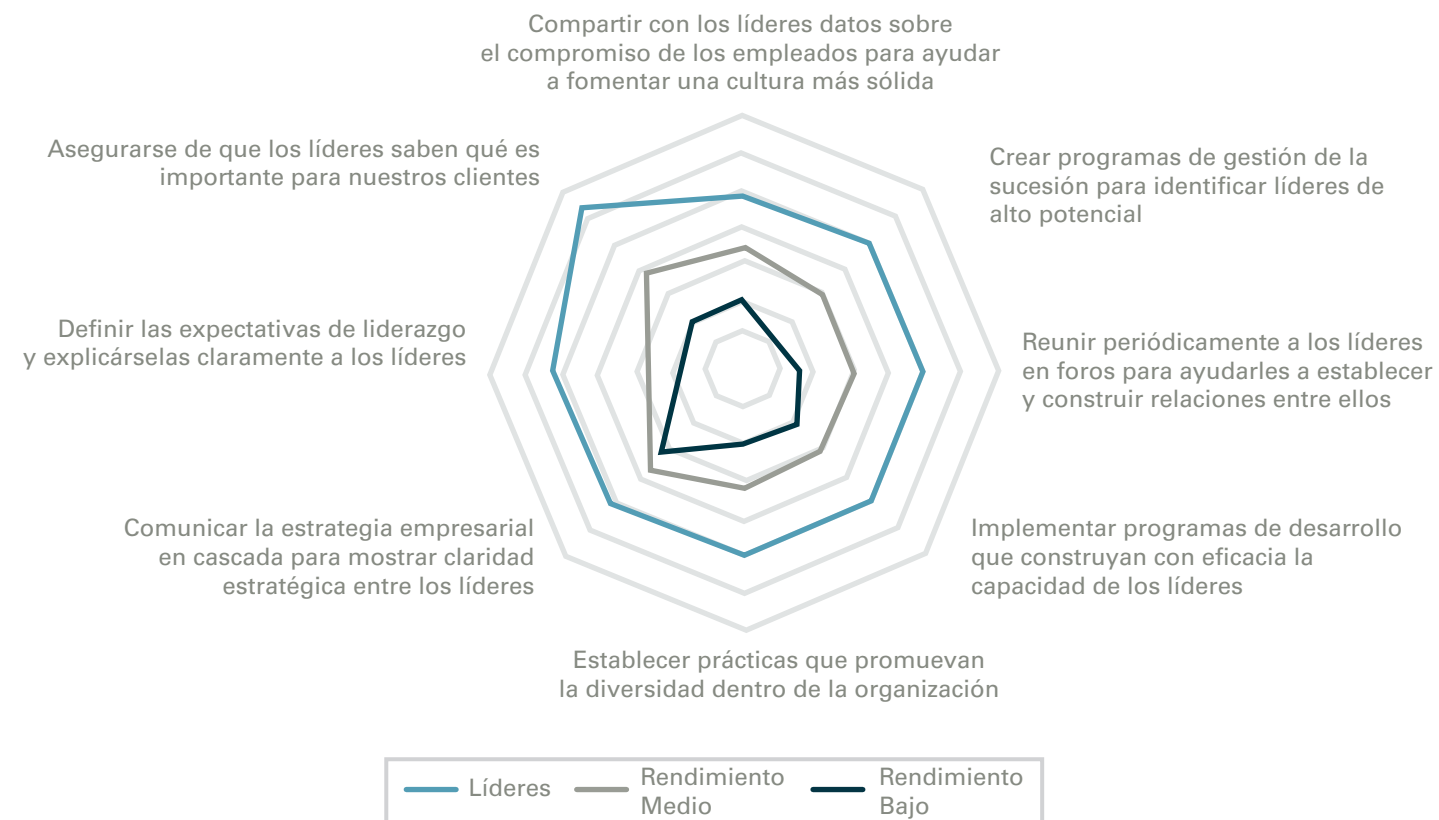
- ① ② ③ ④ ⑤

Construyen las capacidades de liderazgo de sus equipos o de otras personas de la empresa.

- ① ② ③ ④ ⑤

PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS PARA CREAR UNA SOLIDA RESPONSABILIDAD DE LIDERAZGO

Los datos obtenidos sobre las prácticas organizativas que buscan construir una responsabilidad de liderazgo sólida revelaron grandes diferencias entre los líderes del sector y el resto:



Fuente: Encuestas de 2003 clientes de LHH en Europa, Asia, Sudamérica y Norteamérica en 2016



Las compañías líderes en su sector superan a las compañías de rendimiento medio y bajo en todas las áreas de prácticas. En dos áreas clave (“asegurarse de que los líderes comprenden lo que es importante para los clientes” y “definir las expectativas del liderazgo”) la brecha es aún más grande, lo que sugiere que se trata de prácticas fundamentales que las compañías deben replantearse seriamente.

Al analizar esto detenidamente con los encuestados, surge una idea mucho más clara de la importancia que tiene cada práctica:



Asegurarse de que los líderes saben qué es lo importante para nuestros clientes

Esta práctica ayuda a aportar claridad a los líderes de la organización. Cuando éstos entienden realmente la voz de los clientes y lo que les importa, se crea un vínculo enorme: esas son las prioridades clave. Así se establece un mecanismo para impulsar una verdadera responsabilidad.

Comunicar la estrategia empresarial en cascada para crear claridad estratégica entre los líderes

En las empresas líderes se dedica bastante tiempo a garantizar que los líderes entienden las prioridades estratégicas. Esto aporta transparencia a la organización y asienta los cimientos para la responsabilidad.

Definir las expectativas de liderazgo y explicárselas claramente a los líderes

Las empresas líderes de su sector expresan muy claramente lo que esperan de sus líderes. Con frecuencia estos mensajes se presentan de forma directa y se insertan en la manera de funcionar de la organización.

Implementar programas de desarrollo que construyan con eficacia la capacidad de los líderes

Las empresas líderes del sector implantan programas que no se limitan a construir habilidades y capacidades, sino que además fomentan la transparencia en la estrategia e impulsan la responsabilidad.

Disponer de prácticas que promuevan la diversidad dentro de la organización

En muchas compañías el liderazgo suele encarnarse en el modelo masculino tradicional. Sin embargo, las empresas que son líderes en sus sectores no intentan que sus líderes encajen en un molde de características, sino que más bien se centran en fomentar ‘accountability’ como la expectativa principal. Esto permite que un grupo más diverso de personas alcance puestos de liderazgo.

Crear programas formales de gestión de la sucesión para identificar líderes de alto potencial

Las empresas líderes están siempre preparando a la siguiente generación de líderes responsables. Demostrar ‘accountability’ es un indicador crucial de para los futuros líderes.

Compartir con los líderes datos sobre el compromiso de los empleados para ayudar a fomentar una cultura más sólida

Hemos comprobado cómo las empresas líderes de su sector son a menudo transparentes con los datos sobre el compromiso de los empleados. Los datos son compartidos globalmente para reconocer el trabajo de los líderes con equipos muy comprometidos, al tiempo que se ponen de manifiesto las puntuaciones de compromiso más bajas. Sencillamente, no hay lugar donde esconderse. Esto ayuda a impulsar la responsabilidad del líder para lograr el compromiso de sus empleados.

Reunir periódicamente a los líderes en foros para ayudarles a establecer y construir relaciones entre ellos

Las compañías líderes de su sector saben que construir una cultura sólida es un factor esencial para triunfar, de modo que buscan maneras de facilitar la creación de relaciones entre sus líderes mediante foros y otros mecanismos.

AUDITANDO SU ORGANIZACIÓN- PARTE D: PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS PARA CREAR UNA SÓLIDA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO

POR FAVOR, VALORE CADA PREGUNTA (1 = en absoluto; 5 = muchísimo)

Piense en las prácticas organizativas de su empresa y en si favorecen a la responsabilidad del liderazgo, ¿cuál es su nivel de satisfacción con las prácticas siguientes?

Hemos definido las expectativas de liderazgo y se las hemos explicado claramente a nuestros líderes.

① ② ③ ④ ⑤

Nos aseguramos de que los líderes sepan qué es importante para nuestros clientes.

① ② ③ ④ ⑤

Nos esforzamos por crear claridad estratégica entre nuestros líderes utilizando la comunicación de la estrategia y de los elementos imprescindibles en cascada.

① ② ③ ④ ⑤

Compartimos con los líderes datos sobre el compromiso de los empleados para que ellos puedan ayudar a fomentar una cultura más sólida en nuestra organización.

① ② ③ ④ ⑤

Hemos implementado programas de desarrollo del liderazgo para construir de manera eficaz la capacidad de nuestros líderes.

① ② ③ ④ ⑤

Implantamos prácticas que promueven la diversidad en nuestra empresa.

① ② ③ ④ ⑤

Reunimos periódicamente a los líderes en foros para ayudarles a establecer y construir relaciones entre ellos.

① ② ③ ④ ⑤

Disponemos de programas de gestión de la sucesión para identificar el talento y el liderazgo de gran potencial.

① ② ③ ④ ⑤

LOS ATRIBUTOS DE LA CULTURA DEL LIDERAZGO

Sólo el 27 % de las compañías encuestadas cree que tiene una cultura del liderazgo sólida. Si nos fijamos solo en la cultura, aparecen diferencias claras entre las empresas líderes, las empresas de rendimiento medio y las empresas de rendimiento bajo respecto a siete de los diez atributos evaluados.

Esto sugiere que los esfuerzos que hacen los líderes por mostrar actitudes responsables, en combinación con un compromiso por parte de la compañía para implementar prácticas organizativas clave, asientan los cimientos para una cultura del liderazgo sólida.

“Los líderes sénior crean la cultura y marcan el tono de la organización. Es imprescindible que ellos mismos dirijan el conjunto de actitudes que influirán en la siguiente generación de líderes y sus propias actitudes”.

Vicepresidente ejecutivo de Desarrollo Corporativo – Singapur





Fuente: Encuestas de 2003 clientes de LHH en Europa, Asia, Sudamérica y Norteamérica en 2016

Los líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de nuestra estrategia corporativa

Este era un atributo muy variable de la cultura del liderazgo. La mayoría de los clientes querían que existiera, pero muy pocos tenían la seguridad de que fuera así.

Nuestros líderes saben perfectamente lo que nuestros clientes valoran

Los argumentos aquí eran parecidos al debate sobre las prácticas organizativas: la voz del cliente es fundamental para establecer una cultura 'accountable'.

Los líderes están comprometidos con la idea de "una empresa"

Hemos escuchado muchas veces el deseo de las compañías de tener líderes que estén a la altura de este atributo cultural. Si bien es una necesidad expresada, la estructura organizativa actual y los datos sobre rendimiento refuerzan el comportamiento en silos entre los líderes.

Los líderes muestran una gran madurez personal

La madurez personal se consideraba un elemento cultural muy importante necesario para una verdadera responsabilidad. Sin embargo, en muchas compañías no la tienen.

Los líderes son un ejemplo de los valores de nuestra organización

Casi todo el mundo está de acuerdo en que muchas compañías tienen esta expectativa, pero parece que pocas de ellas lo refuerzan desde su propia cultura. En otras palabras, toleran a los líderes que no son un ejemplo de los valores, en gran parte porque ellos podrían impulsar un alto rendimiento.

Los líderes tienen muy claras cuáles son las expectativas de liderazgo de la organización

Tener este atributo es algo que concierne a toda la organización. Si no se establecen unas expectativas sólidas y definidas, los líderes no sabrán qué aspectos deben tener claros y cuáles no.

Los líderes celebran la consecución de metas importantes

Este atributo se ha identificado como una oportunidad desperdiciada en muchas compañías. Muchas no crean una cultura donde esto se valore. Pero consideran que si hicieran esto de manera más consistente, sería una forma muy poderosa de reforzar las expectativas de liderazgo y además serviría de reconocimiento de los líderes que toman la iniciativa.

Los líderes fomentan una cultura en la que la política interna se queda en segundo plano

Este atributo ha generado un debate muy rico e interesante. Algunos participantes nos comentaron que muchos de sus líderes estaban enfrascados en la política interna y esto les apartaba de sus tareas de liderazgo. Otros han solucionado este problema desde la raíz promoviendo y contratando líderes que ponen a la compañía en primer lugar y prácticamente no muestran interés por la política interna.

Los líderes crean una experiencia de liderazgo común para los empleados de toda la empresa

Muy pocos clientes habían prestado atención a este atributo. No les sorprendió, por tanto, que hubiera recibido una puntuación más baja. Es un deseo que muchos ejecutivos expresaron, pero que parece difícil de lograr en el momento actual.

Los líderes tienen el valor de intercambiar entre ellos un feedback constructivo y honesto

El feedback entre homólogos no existe en casi ninguna organización. Esto representa un desafío, ya que muchas organizaciones actuales tienen estructuras de matriz. En muchas otras, el trabajo se realiza cada en departamentos funcionales. Los líderes deben trabajar en colaboración. No obstante, una barrera cultural limitará la habilidad de los líderes para triunfar si no pueden desafiarse o no se desafían entre sí.



AUDITANDO SU ORGANIZACIÓN - PARTE E: ATRIBUTOS DE SU CULTURA DEL LIDERAZGO



POR FAVOR, VALORE CADA PREGUNTA (1 = en absoluto; 5 = muchísimo)

Piense en la cultura actual del liderazgo en su compañía, ¿en qué medida se caracteriza por los atributos siguientes?

Nuestros líderes saben claramente lo que nuestros clientes valoran.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de nuestra estrategia corporativa.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes fomentan una cultura en la que la política interna se queda en segundo plano.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes son un ejemplo de los valores de nuestra organización.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes crean una experiencia de liderazgo común para los empleados de toda la empresa.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes están comprometidos con la idea de "una empresa".

1 2 3 4 5

Nuestros líderes tienen claro lo que significa el liderazgo y lo que la empresa espera de ellos en su rol de líderes.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes tienen el valor de intercambiar entre ellos un feedback constructivo y honesto.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes muestran una gran madurez personal.

1 2 3 4 5

Nuestros líderes celebran la consecución de metas importantes dentro de la compañía.

1 2 3 4 5

CONSTRUIR UNA SÓLIDA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO: UN CAMINO POR RECORRER

El propósito de este informe es aportar ideas sobre un problema empresarial crucial que están afrontando compañías de todo el mundo: la brecha en la responsabilidad del liderazgo entre lo que se espera de los líderes y su rendimiento real. Este problema es ahora más importante que nunca debido a que el entorno empresarial está en constante cambio, y aún así los datos revelan que la mayoría de las compañías no están satisfechas con su desarrollo del liderazgo.

“Estamos pasando por una época de cambios en nuestra empresa. Necesitamos que nuestros líderes asuman realmente su responsabilidad para tener alguna posibilidad de sobrevivir a este período”.

Director mundial de Recursos Humanos – Estados Unidos

Los resultados apuntan a una conclusión muy clara: la inversión actual en el desarrollo del liderazgo no está creando líderes más sólidos. La escasez de líderes de calidad que guíen a las organizaciones hacia el futuro es posiblemente el problema de talento más grande al que se enfrentan las compañías actualmente.

ENTONCES, ¿CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO?

Se necesita una respuesta dual. En primer lugar, las organizaciones deben asumir su parte estableciendo prácticas que impulsen una responsabilidad del liderazgo sólida. En segundo lugar, los líderes deben tomar la iniciativa a nivel individual. Si ambas respuestas se implementan de forma eficaz, podrá establecerse una cultura ‘*accountable*’ del liderazgo.

AUDITANDO SU ORGANIZACIÓN -PARTE F: IDEAS Y PLAN DE ACCIÓN

1 ¿Cuáles son sus principales ideas acerca del estado de la responsabilidad del liderazgo en su organización?

2 Partiendo de estas ideas, ¿qué acciones concretas debe emprender para reforzar la responsabilidad del liderazgo entre sus líderes?

**LEE HECHT
HARRISON**

©2017 Lee Hecht Harrison. Todos los derechos reservados

LA RESPUESTA ORGANIZATIVA: CERRANDO LA BRECHA EN LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO

Existen diversas prácticas al alcance de las organizaciones que colaboran en la construcción de una sólida responsabilidad de liderazgo.

Los datos aportados por este informe muestran las prácticas implementadas por las compañías líderes en su sector y que tienen un impacto más grande. Las prácticas de eficacia probada que hay que plantearse son:

CONVERTIR LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO EN UNA PRIORIDAD PARA LA EMPRESA

El primer paso es convertir la responsabilidad del liderazgo en una prioridad. Esto implica que el consejo, el director general, el equipo ejecutivo y el equipo de recursos humanos tengan una idea compartida sobre cuál es la responsabilidad de la organización a la hora de apoyar a los líderes e impulsar la responsabilidad en toda la empresa.

“Creo que la responsabilidad del liderazgo empieza por arriba. Desafortunadamente, no tenemos esa responsabilidad total desde arriba y, por tanto, no veo que pueda ir desplegándose en cascada por toda la organización... se habla mucho sobre ‘*accountability*’, pero no hay acciones suficientes”.

Director de Recursos Humanos – Canadá

DEFINIR UNAS EXPECTATIVAS CLARAS SOBRE EL LIDERAZGO

Tanto los debates como los datos confirmaron que las compañías necesitan mejorar a la hora de definir unas expectativas claras sobre el liderazgo.

Es imprescindible construir un conjunto de expectativas claras y concisas y comunicárselas a los líderes. Con esto se asientan los cimientos de una verdadera cultura de la responsabilidad. Marca la pauta sobre lo que la organización espera y los comportamientos que son inaceptables.

Una vez definidas las expectativas, deberían ser reforzadas e implementadas en una serie de prácticas organizativas; esto permitiría situarlas en la base del funcionamiento de la compañía.

**LEE HECHT
HARRISON**

©2017 Lee Hecht Harrison. Todos los derechos reservados

ABORDAR LOS PROBLEMAS CON LOS LÍDERES MEDIOCRES Y NO RESPONSABLES

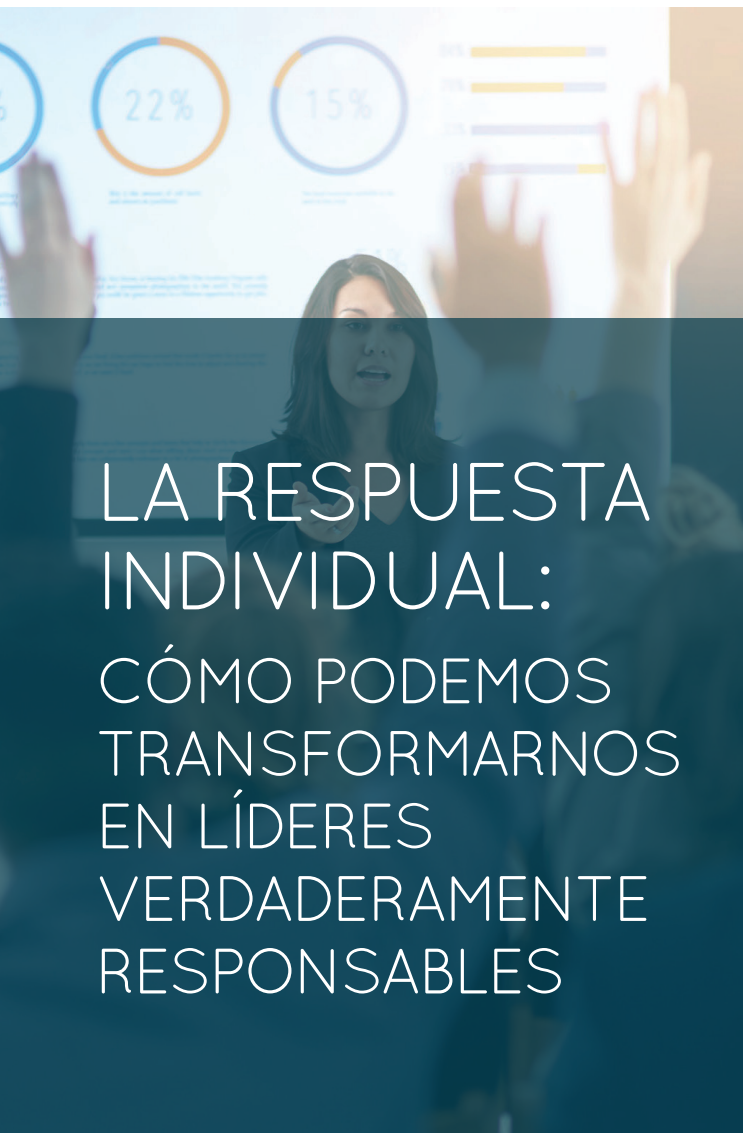
Construir la responsabilidad del liderazgo requiere que las organizaciones hagan algunas cosas difíciles, como la de afrontar los problemas con los líderes mediocres y no responsables que haya en su equipo. Se trata de un reto para la mayoría de las organizaciones: solo el 20 % contestó que esto era un punto fuerte. Con demasiada frecuencia, los intentos de construir responsabilidad se ven perjudicados porque las compañías no toman medidas contra los líderes débiles o ineficaces. Este fallo tiene sus consecuencias: el mensaje que recibe el resto de líderes y empleados es que la empresa está dispuesta a tolerar la mediocridad. Además hace que el compromiso de los trabajadores eficientes se debilite: sentirán que sus contribuciones quedan en segundo plano o se ven perjudicadas por un liderazgo débil.

“Estoy totalmente de acuerdo con la importancia de la responsabilidad del liderazgo. Es la única manera de crear una cultura de alto rendimiento y de conseguir resultados excelentes de forma sostenible. Pero es necesario integrarla en la cultura de la compañía”.

Director de Recursos Humanos – Brasil

REALIZAR LA AUDITORÍA SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO

Esta auditoría (proporcionada en este informe) ayuda a la compañía a percibir los ‘*gaps*’ y puntos fuertes respecto a tres dimensiones: actitudes, prácticas y cultura. Las ideas que obtenga a partir de dicha auditoría le ayudarán a entender hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos de mejora.



LA RESPUESTA INDIVIDUAL: CÓMO PODEMOS TRANSFORMARNOS EN LÍDERES VERDADERAMENTE RESPONSABLES

ÚLTIMAS REFLEXIONES

Los líderes mundiales afrontan en sus respectivos entornos cambios y alteraciones sin precedentes y, por tanto, no cabe duda de que deben ser más fuertes que nunca. Esto es cierto y aplicable tanto a los líderes que están al frente de una compañía como a los que dirigen un país entero.

Sin embargo, cuando más lo necesitamos, muchos de ellos desatienden gravemente sus obligaciones. Los datos recogidos en todo el mundo revelan que en la raíz de este desafío se encuentra el problema clave: una importante brecha en la responsabilidad del liderazgo o *'accountability gap'*.

La solución pasa por comprender cuál es la mejor manera de que los líderes y sus organizaciones pueden tomar la iniciativa y demostrar una responsabilidad clara a nivel colectivo y personal.

En el libro *The Leadership Contract* se ofrece una hoja de ruta para que los líderes tomen la iniciativa y muestren una responsabilidad sólida a nivel personal, el punto de partida puede ser firmar el contrato del liderazgo y comprometerse a cumplir cuatro "condiciones" clave.

Los líderes verdaderamente *'accountable'* ponen en práctica cada condición de forma consciente:

- **Los líderes responsables deben tomar la decisión de liderar de forma deliberada.** Deben comprometerse conscientemente con su *'accountability'*. Deben establecer unas expectativas elevadas para su rendimiento personal y para las personas a las que lideran.
- **Los líderes responsables deben tener muy claras cuáles son sus obligaciones principales.** En su puesto deben adoptar la perspectiva de "una compañía" y anteponer lo que es mejor para la empresa, por delante de sus intereses personales. Deben comprometerse a diario con marcar una diferencia significativa que repercuta en sus clientes, agentes implicados y empleados.
- **Los líderes responsables deben ser resolutivos a la hora de abordar las tareas difíciles.** Dicho llanamente: no deben acobardarse. El liderazgo no es para los frágiles de corazón, y los líderes deben tener el valor de afrontar las tareas difíciles que van surgiendo en el transcurso del trabajo. Los líderes responsables tienen resiliencia, resolución y determinación.
- **Los líderes responsables se conectan para establecer relaciones y favorecer el sentimiento de comunidad.** Se centran en la calidad de las relaciones. Amplían su red internamente para promover conexiones que conduzcan a incrementar la confianza y el apoyo mutuo. Esto, a su vez, impulsa una mayor colaboración, innovación y velocidad en la ejecución.

APÉNDICE I - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio mundial se compone de una encuesta en línea, una serie de eventos internacionales con clientes y entrevistas con clientes escogidos para validar los resultados que se iban obteniendo. En total el estudio contó con 2.084 participantes de gran diversidad.

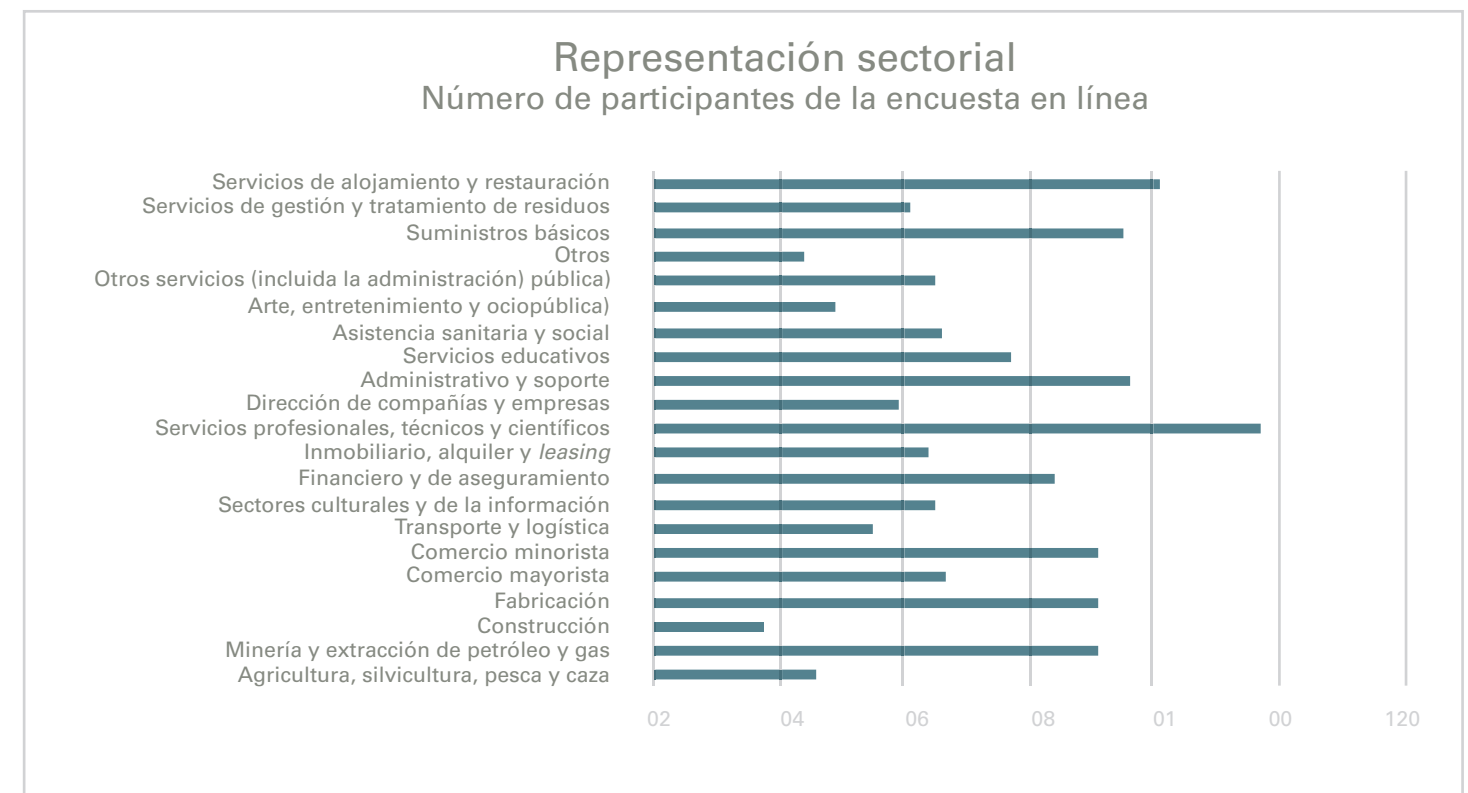
LA ENCUESTA EN LÍNEA

A nuestra encuesta en línea respondieron 1.116 participantes. En ella se exploraba la responsabilidad del liderazgo de manera amplia, examinando tres dimensiones: las actitudes que suelen mostrar los líderes responsables, las prácticas organizativas que ayudan a construir una responsabilidad sólida entre los líderes y, finalmente, los atributos de la cultura del liderazgo que son cruciales para mantener la responsabilidad del liderazgo.

La encuesta en línea presenta la siguiente distribución por cargos:

- 29 % ejecutivos de nivel C (CEO, COO, EVP)
- 27 % ejecutivos sénior de RR. HH. (CHRO, EVP, VP)
- 27 % profesionales de RR. HH. en el nivel de vicepresidente y director
- 8 % consultores de RR. HH.
- 9 % de otras categorías.

Además, contiene una representación importante de distintos sectores, lo que permite que los datos de este estudio puedan aplicarse a una amplia gama de compañías de diversa índole, actividad o industria.



EVENTOS CON CLIENTES

Se celebraron varios eventos en 33 ciudades, a los que asistieron un total de 968 clientes. Todos rellenaron una encuesta en un formulario breve. Además, los eventos se prepararon para que sirvieran como recogida de ideas sobre los datos que se iban obteniendo con la encuesta.

ENTREVISTAS CON LOS CLIENTES

Una serie de entrevistas personalizadas con un número específico de clientes sirvió para profundizar en los temas que iban surgiendo en las encuestas y en los eventos con los clientes. Para su realización se utilizó una guía de entrevista consistente, para todos los sectores y segmentos.

APÉNDICE II - DATOS COMPARATIVOS POR REGIONES

Se analizaron los datos procedentes de cuatro zonas geográficas: Un 47 % de los datos procedía de Norteamérica, un 21 % de Sudamérica, un 21 % de Europa y un 11 % de Asia. En la tabla inferior se comparan los resultados por países y zonas geográficas para el conjunto principal de preguntas que se exploraron en el estudio.

		La responsabilidad del liderazgo es un aspecto crucial	Satisfacción con el grado de responsabilidad en el liderazgo	Definición de unas expectativas claras sobre el liderazgo para los líderes	Los líderes muestran un nivel de compromiso elevado con su puesto	La organización tiene una cultura del liderazgo sólida
NORTE AMÉRICA	Canadá	89%	24%	41%	40%	28%
	EEUU	72%	38%	34%	34%	25%
SUD AMÉRICA	Chile	61%	19%	39%	36%	31%
	Perú	64%	34%	55%	45%	61%
	Colombia	72%	28%	54%	29%	45%
EUROPA	Brasil	81%	25%	49%	36%	42%
	Holanda	90%	31%	26%	36%	28%
	Alemania	80%	40%	37%	32%	29%
	Suiza	62%	35%	35%	38%	18%
	Bélgica	89%	26%	17%	22%	6%
	Inglaterra	85%	30%	15%	15%	5%
	Francia	85%	18%	38%	42%	36%
ASIA	España	66%	37%	56%	53%	59%
	China	86%	51%	62%	50%	38%
	Singapur	72%	30%	38%	23%	18%
	India	61%	50%	44%	41%	38%

Más abajo se presentan los datos para cada una de las tres dimensiones de la responsabilidad del liderazgo, por regiones.

ACTITUDES DE LOS LÍDERES RESPONSABLES POR REGIONES

Se examinaron las diferencias en las actitudes del liderazgo por regiones. Los datos apuntaron a pequeñas diferencias, pero con una consistencia considerable en las actitudes principales (véase el gráfico inferior).

NORTEAMÉRICA	SUDAMÉRICA	EUROPA	ASIA
Exigen a los equipos que asuman su responsabilidad respecto a un elevado estándar de rendimiento	Se enfrentan a problemas incómodos y toman decisiones difíciles	Se enfrentan a problemas incómodos y toman decisiones difíciles	Actúan en beneficio de toda la organización
Se enfrentan a problemas incómodos y toman decisiones difíciles	Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa por toda la empresa	Exigen a los equipos que asuman su responsabilidad respecto a un elevado estándar de rendimiento	Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa por toda la empresa
Se muestran optimistas sobre la empresa y su futuro	Exigen a los equipos que asuman su responsabilidad respecto a un elevado estándar de rendimiento	Se muestran optimistas sobre la empresa y su futuro	Exigen a los equipos que asuman su responsabilidad respecto a un elevado estándar de rendimiento
Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa por toda la empresa	Se muestran optimistas sobre la empresa y su futuro	Colaboran con sus homólogos para eliminar los silos y alinear los esfuerzos	Tienen una gran visión sobre las tendencias/movimientos externos en su entorno empresarial
Colaboran con sus homólogos para eliminar los silos y alinear los esfuerzos	Colaboran con sus homólogos para eliminar los silos y alinear los esfuerzos	Tienen una gran visión sobre las tendencias/movimientos externos en su entorno empresarial	Minimizan las políticas insanas en todos los niveles de la empresa

PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS POR REGIONES

También se examinaron las diferencias en las prácticas organizativas, por regiones, entre las respuestas ofrecidas por las empresas líderes de su sector. Los resultados manifiestan leves diferencias, pero una consistencia considerable en las prácticas (véase el gráfico más abajo).

NORTEAMÉRICA	SUDAMÉRICA	EUROPA	ASIA
Asegurarse de que los líderes saben qué es importante para nuestros clientes	Asegurarse de que los líderes saben qué es importante para nuestros clientes	Compartir con los líderes datos sobre el compromiso de los empleados	Implementar prácticas que promuevan la diversidad dentro de la organización
Reunir periódicamente a los líderes en foros para ayudarles a establecer y construir relaciones entre ellos	Implementar programas de desarrollo del liderazgo para construir la capacidad de nuestros líderes	Reunir periódicamente a los líderes en foros para ayudarles a establecer y construir relaciones entre ellos	Implementar programas de desarrollo del liderazgo para construir la capacidad de nuestros líderes
Definir y explicar claramente las expectativas y responsabilidades que todos los líderes deben alcanzar	Definir y explicar claramente las expectativas y responsabilidades que todos los líderes deben alcanzar	Establecer programas formales de gestión de la sucesión para identificar el talento de liderazgo de alto potencial	Definir y explicar claramente las expectativas y responsabilidades que todos los líderes deben alcanzar
Implementar prácticas que promuevan la diversidad dentro de la organización	Reunir periódicamente a los líderes en foros para ayudarles a establecer y construir relaciones entre ellos	Implementar prácticas que promuevan la diversidad dentro de la organización	Establecer programas formales de gestión de la sucesión para identificar el talento de liderazgo de alto potencial
Establecer programas formales de gestión de la sucesión para identificar el talento de liderazgo de alto potencial	Esforzarse por crear claridad estratégica entre los líderes	Definir y explicar claramente las expectativas y responsabilidades que todos los líderes deben alcanzar	Esforzarse por crear claridad estratégica entre los líderes

ATRIBUTOS DE LA CULTURA DEL LIDERAZGO POR REGIONES

También se examinaron las diferencias en los atributos de la cultura del liderazgo por regiones. Los datos revelaron pequeñas diferencias, pero la consistencia era considerable (véase el gráfico inferior).

NORTEAMÉRICA	SUDAMÉRICA	EUROPA	ASIA
Los líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de la estrategia corporativa	Los líderes saben qué valoran los clientes	Los líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de la estrategia corporativa	Los líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de la estrategia corporativa
Los líderes saben qué valoran los clientes	Los líderes muestran una pasión compartida e impulsan la ejecución de la estrategia corporativa	Los líderes saben qué valoran los clientes	Los líderes son un ejemplo de los valores de la empresa
Los líderes son un ejemplo de los valores de la empresa	Los líderes son un ejemplo de los valores de la empresa	Los líderes muestran una gran madurez personal	Los líderes están comprometidos con la idea de "una empresa"
Los líderes muestran una gran madurez personal	Los líderes están comprometidos con la idea de "una empresa"	Los líderes son un ejemplo de los valores de la empresa	Los líderes saben qué valoran los clientes
Los líderes celebran el éxito y las metas importantes	Los líderes celebran el éxito y las metas importantes	Los líderes tienen muy claras cuáles son las expectativas de liderazgo de la organización	Los líderes celebran el éxito y las metas importantes

SOBRE EL AUTOR



Dr. Vince Molinaro,

Vince Molinaro recorre el mundo ayudando a las organizaciones a transformarse mediante la construcción de culturas de liderazgo sólidas que cuenten con líderes comprometidos y realmente responsables o *'accountable'*.

Vince, uno de los autores más vendidos del New York Times, conferenciante y asesor de liderazgo, es también Global Managing Director & Leadership Transformation Practice en Lee Hecht Harrison.

Como ejecutivo sénior, Vince no se limita a predicar la responsabilidad de liderazgo, sino que la práctica de forma cotidiana y consciente.

Su entusiasmo por el liderazgo *'accountable'* se extiende mediante sus artículos e investigaciones a escala mundial. Es fuente de conocimiento para medios de comunicación, y sus artículos han ido apareciendo con regularidad en algunas de las publicaciones de negocios más importantes del mundo, incluidas The Harvard Business Review, Forbes, Inc. Magazine y el World Economic Forum.

Su best-seller, *The Leadership Contract* (Wiley, 2016), que ya va por su segunda edición, es de obligada lectura para todos los líderes. En la actualidad se utiliza como punto de partida y de apoyo para cambiar la cultura y desarrollar el liderazgo en compañías de todo el mundo. Vince ha sido también coautor de dos libros: *Leadership Solutions* (Jossey-Bass, 2007) y *The Leadership Gap* (Wiley, 2005).

Cree fehacientemente que el factor diferenciador último de una compañía recae en la construcción de una comunidad sólida de líderes, y así lo explica cada semana en su blog "Gut Check for Leaders" aportando ideas y mejores prácticas sobre el liderazgo (www.theleadershipcontract.com).

Se le puede seguir en Twitter @VinceMolinaro y en Facebook.

ACERCA DE LEE HECHT HARRISON

Lee Hecht Harrison ayuda a las empresas a transformar a sus líderes y empleados para que puedan acelerar y mejorar su rendimiento y resultados.

En esta época de cambio constante, el éxito de una transformación depende de la capacidad de las compañías y de sus empleados para aceptar, gestionar y liderar el cambio. Cambios en la organización y en sus carreras profesionales. En Lee Hecht Harrison utilizamos nuestra experiencia en transición y en desarrollo del talento para ofrecer soluciones a medida que ayuden a nuestros clientes a transformar a sus líderes y a su plantilla. En Lee Hecht Harrison nos entusiasma marcar una diferencia en las carreras profesionales y construir mejores líderes, para que las compañías dispongan de las personas y la cultura que necesitan para evolucionar y crecer. Así, ayudamos a las personas a gestionar el cambio, a convertirse en mejores líderes, a desarrollar sus carreras y a transitar hacia nuevos empleos.

Con 4.000 empleados en 60 países de todo el mundo, disponemos del conocimiento local, de la infraestructura mundial y la tecnología líder en el sector, necesarias para gestionar la complejidad que implica la gestión del talento y las iniciativas de personal, reduciendo así los riesgos operativos y de marca. Por todo ello, más de 7.000 clientes trabajan con nosotros a nivel global, entre las que se encuentra el 60% las compañías del Fortune 500.

SOBRE EL GRUPO ADECCO

El Grupo Adecco es el principal proveedor mundial de soluciones de RRHH, que transforma el mundo laboral a través del talento y la tecnología. Cada año, el Grupo Adecco ofrece a más de un millón de personas en todo el mundo oportunidades profesionales, ideas y orientación. A través de sus marcas mundiales Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison y Pontoon, el Grupo Adecco ofrece soluciones integrales que contemplan el empleo temporal, la colocación permanente, transición de carreras, desarrollo del talento y externalización. El Grupo Adecco trabaja con empleadores, candidatos, colaboradores y gobiernos, compartiendo su experiencia y su conocimiento del mercado laboral para empoderar a las personas, impulsar la economía y enriquecer la sociedad.

El Grupo Adecco pertenece al Fortune Global 500, con base en Zurich (Suiza), con más de 33.000 empleados a jornada completa en 60 países y territorios de todo el mundo. El Grupo Adecco (Adecco Group, AG) está inscrito en Suiza (ISIN: CH0012138605) y cotiza en la bolsa SIX Swiss Exchange (ADEN).

LEE HECHT HARRISON





www.lhh.cl

**LEE HECHT
HARRISON**



LHHCHILE