

Libro blanco

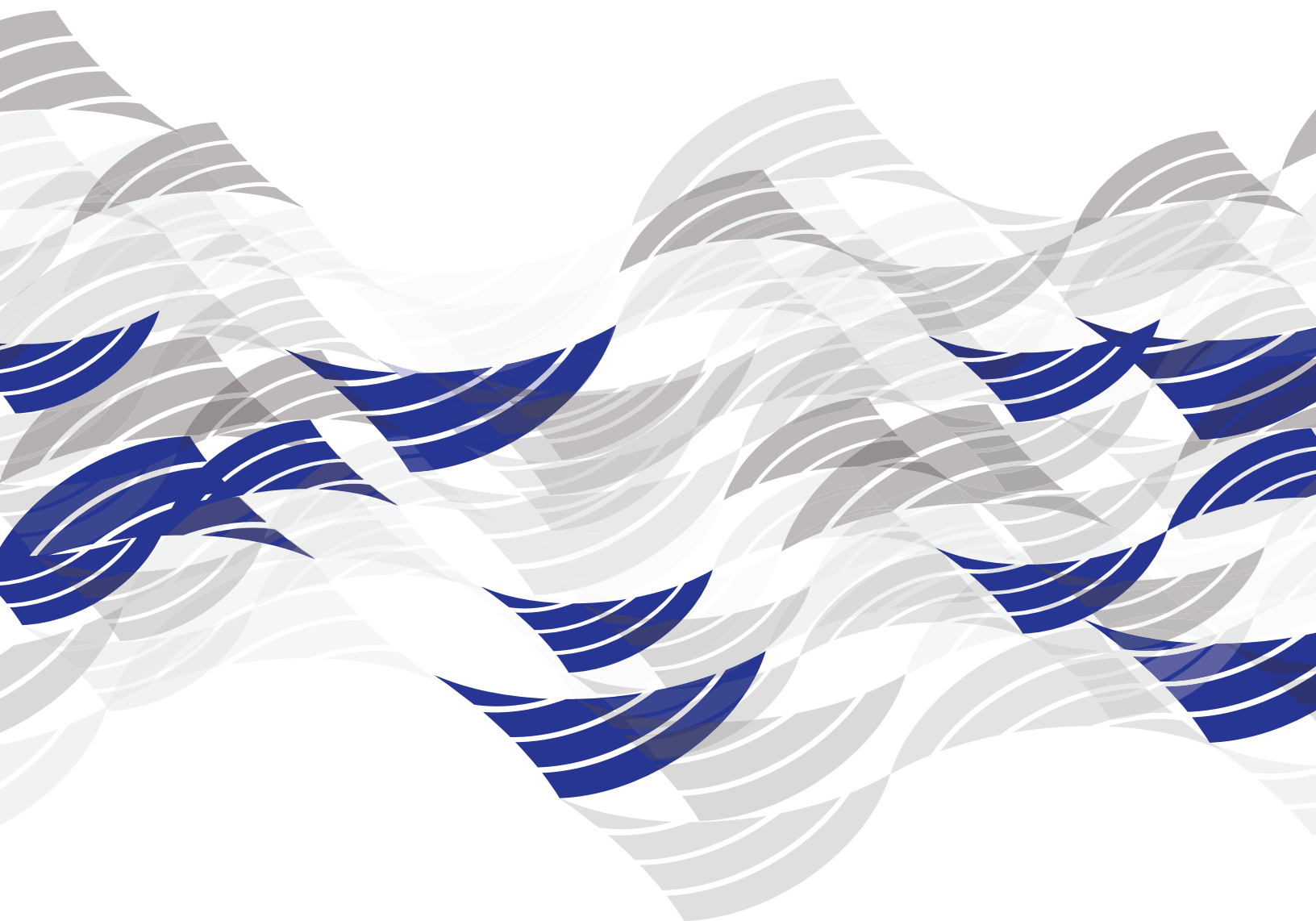
La creación de liderazgo

Por: Cynthia McCauley

Las ideas expresadas en este libro representan el trabajo colectivo de muchos compañeros del Center for Creative Leadership.



Center for
Creative
Leadership





ÍNDICE

Un enfoque sistémico del liderazgo	1
Cuando se crea liderazgo: distintas personas, distintos procesos	2
La función del directivo en la creación del liderazgo	7
Acerca de la autora	9

Un enfoque sistémico del liderazgo

Hoy más que nunca, en un mundo interconectado y en constante cambio, las empresas sienten la necesidad de contar con un buen liderazgo. Como resultado, los directivos reciben muchos consejos sobre cómo ser unos líderes más efectivos. Articular una visión clara, implicar a sus empleados, desarrollar el talento, tener una mentalidad global, pensar de forma estratégica, buscar soluciones en las que todos ganen, sacar partido a la diversidad, comunicarse de forma efectiva, hacer que los empleados sean responsables, tener agilidad para el aprendizaje. Por una parte, todos estos consejos son razonables, irrefutables, pero por otra, pueden resultar abrumadores. En primer lugar, las listas de características y comportamientos propios de un líder parecen interminables. Es como si hubiéramos elegido todas las cualidades humanas positivas y las hubiéramos convertido en requisitos para ser un líder competente. En segundo lugar, algunos de los consejos pueden parecer contradictorios. A los directivos se les dice que deben tomar el control pero empoderar a los demás, tener astucia política pero ser auténticos, ser flexibles pero ser firmes.

En el Center for Creative Leadership (CCL®) consideramos que ha llegado el momento de dar un paso atrás y cambiar de planteamiento. En vez de cargar todo el peso del liderazgo en los directivos y sus capacidades individuales, creemos que es importante examinar la implicación de todo el sistema en la creación del liderazgo. Por ejemplo, los intercambios entre los empleados y sus directivos, las interacciones entre los mismos directivos o los miembros de un equipo, la calidad de las relaciones dentro de la organización, las acciones de los equipos y las comisiones y el uso de las estructuras y los procesos organizativos en vigor: todos estos aspectos de una organización pueden repercutir en la existencia o ausencia de liderazgo. No nos malinterpreten; no estamos descartando la importancia de que los directivos analicen y continúen desarrollando sus talentos y capacidades. En realidad, lo que sugerimos es que dicho ejercicio es necesario pero no basta por sí solo para mejorar el liderazgo en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de crear liderazgo? Ante todo, en nuestra perspectiva «sistémica», el liderazgo se crea en las interacciones y los intercambios entre las personas que comparten un trabajo. El liderazgo puede producirse en equipos, grupos de trabajo, grupos operativos, divisiones, comunidades y organizaciones completas. También puede producirse entre distintos equipos, niveles y funciones. (Utilizamos el término «colectivo» como término genérico para referirnos a las distintas formas que pueden adoptar las agrupaciones de personas). Con independencia del colectivo, para que se cree liderazgo, las interacciones y los intercambios entre las personas tienen que producir:

- Un acuerdo sobre lo que intenta lograr el colectivo en su conjunto (dirección).
- Coordinación e integración efectivas de los distintos aspectos del trabajo para que estén al servicio de la dirección común (alineamiento).
- Personas que consideren el éxito del colectivo (no solo el suyo propio) como una prioridad personal (compromiso).

Estos tres resultados —dirección, alineamiento y compromiso (DAC)— permiten que los individuos trabajen juntos de buen grado y de forma efectiva para alcanzar los objetivos colectivos. Así pues, cuando hablamos de crear liderazgo, nos referimos a conseguir dirección, alineamiento y compromiso. De hecho, creemos que la única manera de saber si se ha producido el liderazgo consiste en comprobar si se han obtenido esos tres resultados.

El liderazgo se produce de muchas formas distintas: en algunos casos, es un único individuo el que desempeña una función esencial en su creación; en otros, simplemente surge de las conversaciones e interacciones entre personas que trabajan juntas; en otras ocasiones, son varias las personas que juegan un papel en su creación. Puede producirse tanto a partir de procesos formales como informales y lo que en una situación determinada crea DAC, podría no crearlo en otra. No hay fórmulas sencillas.

Antes de examinar algunos ejemplos que muestran cómo se produce el liderazgo, es importante tener en cuenta que para alcanzar los logros colectivos es necesario contar con algo más que individuos que trabajen juntos de buen grado y de forma eficaz. Pensemos en los equipos de I+D que crean un nuevo producto, en los grupos de ventas que consiguen los ingresos previstos, en las organizaciones que producen bienes y servicios, en una escuela que aumenta el número de graduados o en una comunidad que desarrolla un entorno más sostenible. Aunque el liderazgo sea un ingrediente esencial para esos logros, la consecución de estos resultados también depende de otros factores, como contar con recursos financieros, personas dotadas de las habilidades y los conocimientos técnicos adecuados, una tecnología apropiada y prácticas empresariales eficaces. En ocasiones hacemos demasiado hincapié en el liderazgo y se nos olvida que es solo uno de los ingredientes de la receta para el éxito de la organización.

Cuando se crea liderazgo: distintas personas, distintos procesos

Tal y como se ha apuntado con anterioridad, el liderazgo puede producirse de distintas formas. Imaginemos la siguiente situación:

El equipo directivo de un hospital (que pertenece a una gran organización de servicios de salud) expuso en una serie de reuniones celebradas durante varias semanas los últimos resultados obtenidos por el hospital en un conjunto estándar de parámetros relacionados con la calidad de los servicios (indicadores del rendimiento hospitalario publicados por el Gobierno de los Estados Unidos). Su rendimiento era ligeramente superior a la media —lo suficiente para mantener el reconocimiento de los directivos de la sede central—, pero ¿qué objetivos debían marcarse? Tras mucho debate, llegaron al acuerdo unánime de plantearse unos objetivos más ambiciosos que los impuestos por la sede central. Había dos factores que aparentemente influyeron en su decisión. En primer lugar, en los últimos años habían estado trabajando para restablecer su buena reputación entre la comunidad local y habían notado que la forma de atraer la atención de la comunidad pasaba por no limitarse a cumplir los objetivos establecidos, sino superarlos. En segundo lugar, estaban algo resentidos con la organización de servicios de salud, ya que a veces se sentían ignorados por ser uno de los hospitales más pequeños de la organización. Era una oportunidad de demostrar de lo que eran capaces.

Para mejorar las puntuaciones de un hospital en los indicadores de calidad se necesita el esfuerzo coordinado de todo el personal, de manera que el equipo directivo presentó su visión a toda la organización. Se celebraron reuniones formales para compartir los objetivos y explicar por qué consideraban que era importante poner el listón bien alto y por qué creían que el hospital estaba preparado para el reto. Durante las reuniones evaluaron, en primer lugar, el grado de interés en adoptar esos objetivos ambiciosos y descubrieron que el personal del hospital estaba entusiasmado con la idea. Se sentían muy orgullosos de su trabajo y querían formar parte de una organización reconocida por la alta calidad de su atención al paciente. En las reuniones también se pidió al personal que propusiera estrategias para alcanzar los objetivos. Estas ideas se retomaron en las reuniones del equipo directivo y se asignaron a la persona o al departamento correspondientes para seguir explorándolas. Se procuró implicar especialmente al personal médico, un grupo de personas que, aunque no fueran empleados del hospital, eran fundamentales para su éxito. El director general del hospital opinaba que quienes más influencia podrían ejercer sobre

los médicos eran otros médicos, por lo que sumó a su causa a un pequeño grupo de facultativos que sabía que estarían encantados de apoyar la iniciativa; los miembros de este grupo se convirtieron en embajadores ante la comunidad médica. El resultado final de todas las reuniones, conversaciones, sugerencias y evaluaciones fue un plan bienal detallado para mejorar la calidad de la atención al paciente ofrecida por el hospital y en el que se involucraba a todos sus departamentos y unidades.

Se instauraron dos prácticas para que la iniciativa siguiera avanzando en la dirección correcta. En primer lugar, se planteó que todos los directivos dedicaran cierto tiempo cada semana a relacionarse con el personal y a mantener la visibilidad de la iniciativa: buscaban pruebas de la ejecución del plan, se interesaban por los logros y los problemas

encontrados y reforzaban la importancia de la iniciativa. La vicepresidenta del área de enfermería estuvo especialmente atenta durante sus «rondas de calidad» y fue un gran ejemplo para los demás. En segundo lugar, se creó una comisión de vigilancia. Un grupo de 25 directivos y médicos se reunían periódicamente para evaluar el progreso, realizar ajustes y considerar nuevas ideas. Se desarrolló un fuerte sentido de la responsabilidad dentro del grupo al ver que todos los miembros estaban convencidos de la importancia de lo que estaban intentando lograr como organización.

EL RESULTADO: Dos años más tarde, una organización independiente clasificó al hospital como el décimo de todo el país en cuanto a la calidad de la atención al paciente. La satisfacción de los empleados a nivel nacional se situaba en el percentil 95 y la de los médicos, en el 94.

Sin duda, en esta situación se está creando liderazgo. Existe una dirección compartida en aras de la cual los individuos coordinan sus esfuerzos y el compromiso con la iniciativa es elevado. ¿Cómo se genera todo ese DAC? Mediante múltiples interacciones e intercambios, algunos de los cuales se muestran en la tabla siguiente.

MEJORA DE LA ATENCIÓN AL PACIENTE

¿CÓMO SE CREÓ LA DIRECCIÓN?

- Uniéndose a un movimiento que ya se había puesto en marcha en el ámbito sanitario, destinado a mejorar la calidad de la atención al paciente en los hospitales.
- Personalizando los objetivos de la organización para responder a las necesidades y requisitos locales.
- Diseñando los objetivos de la organización mediante un debate y un acuerdo unánime en el nivel superior de la organización y, a continuación, reuniéndose con el personal para comprobar su aceptación.
- Consiguiendo que aquellos que ya compartían la dirección ejercieran su influencia en los demás.

¿CÓMO SE CREÓ EL ALINEAMIENTO?

- Involucrando a muchas personas de la organización en el diseño y la aplicación de un plan que especificaba las responsabilidades de cada departamento y unidad.
- Consiguiendo que los directivos estuvieran al día del avance de la aplicación en las primeras líneas y que los empleados los mantuvieran oportunamente informados.
- Creando una comisión de coordinación que supervisara el proceso y realizara ajustes.

¿CÓMO SE CREÓ EL COMPROMISO?

- Relacionando la iniciativa de mejora con las motivaciones de los individuos (por ejemplo, conseguir más de lo que se espera de ellos, prestar un servicio de atención al paciente de alta calidad).
- Prestando atención a los esfuerzos dirigidos a la consecución del objetivo y reforzándolos.
- Mediante un «efecto contagio»: el compromiso de los demás aumenta el compromiso propio.

Examinemos ahora una segunda situación:

La directora general de una empresa europea de tamaño mediano convocó a tres de sus subordinados directos a una reunión: el vicepresidente de Recursos Humanos, el vicepresidente de Formación y Desarrollo de la Organización y el vicepresidente de Estrategia. Ninguno de ellos se esperaba las novedades que quería comunicarles la directora general. Había estado pensando en cómo aumentar la eficiencia del personal de gestión de la organización y generar, al mismo tiempo, mayores sinergias entre los grupos que compartían responsabilidades. En pocas palabras: quería crear una unidad única que integrara los departamentos de Formación y Desarrollo, RR. HH. y Estrategia. Los tres vicepresidentes pasaron la hora siguiente al frente de la conversación, explorando los motivos de la decisión de la directora general, rebatiendo algunas de sus suposiciones y definiendo más claramente lo que en realidad quería conseguir. Llegaron a la conclusión de que la directora general estaba bastante comprometida con su propia idea y esperaba que entre los tres le ofrecieran una imagen más detallada de cómo llevar la idea a la práctica.

Cuando la directora general abandonó la reunión, los tres vicepresidentes se miraron. Tras un largo silencio, uno de ellos dijo: «Aún no me acaba de entusiasmar la idea, pero tiene mucha razón en algunos aspectos. Por un instante he pensado que si nosotros tres consiguiéramos que nuestros grupos colaboraran mejor, no sería necesario hacer un cambio tan radical. Pero según hablábamos ha ido quedando más claro que es inevitable». Sus dos compañeros hablaron también de su propia reacción a la propuesta y los tres pasaron la hora siguiente planteando estrategias y decidiendo los pasos siguientes. Lo que no se llegó a decir fue que, seguramente, uno de ellos acabaría siendo el jefe de los otros dos.

Durante varias semanas, los tres vicepresidentes se reunieron en más ocasiones. Tenían distintas ideas sobre las prioridades del grupo combinado que se iba a crear, sobre las funciones principales y sobre la estructura general. Por lo general, se dedicaron a exponer sus argumentos, escuchar las opiniones de los demás y negociar. De vez en cuando, la conversación avanzaba significativamente y, al final, consiguieron elaborar una propuesta para la directora con numerosos aspectos en los que estaban de acuerdo y distintas opciones para aquellos sobre los que no habían alcanzado un consenso. Los tres tenían una buena relación con la directora general, la respetaban por su dedicación a la organización y confiaban en su buen juicio, por lo que les parecía bien que fuera ella quien decidiera sobre los pocos aspectos en los que no habían llegado a un acuerdo.

A la directora general le gustó la propuesta. Debía tomar aún algunas decisiones, pero después de hablar en profundidad con cada uno de los vicepresidentes, no le costó hacerlo. La fusión de los departamentos se llevó a cabo en los siguientes seis meses. Uno de los vicepresidentes recibió el cargo de vicepresidente ejecutivo de la nueva unidad y fue el encargado de supervisar el proceso, para lo cual celebró reuniones periódicas con los miembros principales de la organización mientras se definían las responsabilidades fundamentales, el flujo de trabajo y las relaciones con el resto de la organización. Su motivación con el trabajo en equipo aumentó cuando se empezaron a notar algunos de los efectos y sinergias esperados. Uno de los vicepresidentes dejó la organización por otro trabajo: su función en la nueva unidad no le resultaba tan satisfactoria y se dio cuenta de que actuaba solo por inercia, sin comprometerse realmente con el trabajo como lo había hecho en el pasado. Su marcha supuso la ampliación de las funciones de la otra vicepresidenta, quien agradeció esa oportunidad nueva e inesperada.



Esta situación se centra en un grupo mucho más reducido: la directora general y tres de sus subordinados directos. Se tardó más tiempo en alcanzar una dirección común y el compromiso no llegó hasta una fase posterior en el proceso. Fijémonos en que esta historia no hace ninguna mención a la presencia de DAC en la nueva unidad, **por lo que es un recordatorio útil de que el hecho de contar con dirección, alineamiento y compromiso con respecto a un cambio organizativo en un grupo de alto nivel no nos indica si se cuenta con el DAC necesario para el cambio en el conjunto de la organización.**

No obstante, contar con DAC en el nivel superior sí que parece ser un primer paso importante. En la tabla siguiente se indican algunas de las acciones y procesos clave que crearon DAC en este caso.

FUSIÓN DE LAS TRES UNIDADES

¿CÓMO SE CREÓ LA DIRECCIÓN COMÚN?

- Al utilizar su autoridad la directora general (y aceptarla sus tres subordinados directos) para diseñar la estructura general de la organización.
- A través del debate, la negociación y la búsqueda de aspectos en los que los tres compañeros estuvieran de acuerdo.
- Mediante el acuerdo de los tres compañeros de apoyar la decisión de una jefa en la que confiaban.

¿CÓMO SE CREÓ EL ALINEAMIENTO?

- Mediante la redefinición de las funciones, los flujos de trabajo y las relaciones dentro de la nueva unidad.
- Mediante la supervisión de los problemas de alineamiento por parte de una persona (el vicepresidente ejecutivo).

¿CÓMO SE CREÓ EL COMPROMISO?

- Mediante la exposición de una argumentación lógica sobre los beneficios que reportaría el cambio a la organización.
- Mediante la posibilidad de influir en el resultado.
- Permaneciendo en un grupo cuando se está comprometido con él y abandonándolo en caso contrario.

En ambas situaciones se genera DAC, pero los procesos de liderazgo utilizados para producir esos resultados son distintos. Evidentemente, el tamaño del colectivo afecta a los procesos de liderazgo.

No es lo mismo crear liderazgo en un equipo que hacerlo en un departamento o en toda una organización. La estructura organizativa del colectivo también puede llevar a la necesidad de contar con procesos de liderazgo diferentes, por ejemplo:

Las estructuras matriciales requieren procesos de liderazgo que creen una dirección compartida entre las dos dimensiones de la matriz (por ejemplo, geografía y producto, unidad de negocios y función) y que fomenten el compromiso de los empleados con los distintos grupos.

Las organizaciones que dependen en gran medida de equipos de proyecto temporales para realizar el trabajo necesitan procesos de liderazgo que permitan a los miembros del equipo desarrollar con rapidez un entendimiento compartido de los objetivos del proyecto y confiar en sus nuevos compañeros de trabajo.

Los colectivos con escasa estructura formal (por ejemplo, redes informales dentro de las organizaciones, vecindarios, movimientos sociales) necesitan procesos de liderazgo que animen a los individuos a relacionarse con otras personas con las que comparten un determinado interés.

Las creencias compartidas por el colectivo sobre los factores que producen dirección, alineamiento y compromiso son un impulsor especialmente importante a la hora de crear liderazgo. Aunque pueda parecer evidente, es importante señalarlo puesto que distintos grupos de personas tienen diferentes creencias compartidas. Algunas de estas creencias compartidas tienen su origen en la pertenencia a una misma cultura nacional. Por ejemplo, en algunas culturas es más natural que en otras esperar que las personas que ocupan los puestos más altos de autoridad sean las que marquen la dirección. Es probable que las personas que comparten una misma profesión compartan

también sus creencias acerca del DAC. Por ejemplo, para los abogados la negociación es una estrategia natural para alcanzar un acuerdo sobre la dirección, mientras que para los científicos las decisiones relativas a la dirección compartida deberían basarse en una investigación minuciosa. Además, numerosas organizaciones han desarrollado unas preferencias marcadas sobre el modo en que debería producirse el liderazgo. Todas estas diferencias en la aproximación al liderazgo resultan especialmente evidentes para los directivos que cambian de una organización a otra o que trabajan para crear liderazgo en distintos ámbitos funcionales o a escala internacional.

Por último, es importante señalar que en ninguna de las dos situaciones descritas existe un único líder que cree liderazgo. Son las acciones, las interacciones, las reacciones y los intercambios entre diversas personas los que producen DAC. Es cierto que en el segundo ejemplo la directora general desempeña una función importante, pero incluso en ese caso se observa que las acciones de sus subordinados directos también crean liderazgo.

Al contemplar el liderazgo desde una perspectiva sistémica, no solo se aprecia mejor la gran cantidad de personas involucradas en crearlo, sino que también se observa que algunas acciones que tradicionalmente no se han considerado parte del concepto de «liderazgo» contribuyen de hecho a producirlo, como, por ejemplo, aceptar la autoridad de un jefe, mantener a los altos directivos informados durante todo el proceso y abandonar un grupo cuando desaparece el compromiso personal. Esta visión sistémica nos ofrece más opciones a la hora de mejorar nuestro liderazgo.

La función del directivo en la creación del liderazgo

Se da por sentado que los directivos son los principales responsables de la creación del liderazgo en una organización (e incluso fuera de ella, con sus socios). A continuación se exponen tres estrategias importantes para ejercer esa responsabilidad:

1. Comprobar si hay liderazgo o no lo hay

El primer paso consiste en buscar pruebas de dirección, alineamiento y compromiso (véase el cuadro de la página 9) no solo en los grupos de los que se es responsable, sino también durante el trabajo con grupos de compañeros, cuando la organización introduce nuevas iniciativas o cuando se necesita la colaboración de diversos grupos o funciones para realizar el trabajo. Al prestar atención a los resultados, se pueden empezar a discernir no solo los puntos en los que se necesita un mayor liderazgo, sino también el tipo de procesos e interacciones que están generando los niveles deseados de dirección, alineamiento y compromiso.

2. Producir más liderazgo

En primer lugar, si un directivo observa que no cuenta con muchos procesos de liderazgo en marcha, deberá crearlos. Por ejemplo, ¿deberá reunirse con mayor frecuencia con sus compañeros para dar prioridad al trabajo en una organización matricial (a fin de crear más alineamiento)? ¿Necesita encontrar la manera de asignar a los miembros del equipo de I+D los proyectos que más los entusiasman sin dejar de garantizar una dotación adecuada de recursos a todos los proyectos (con el objetivo de crear un mayor compromiso)? ¿La

organización necesita dar con la manera de recabar y compartir ejemplos de éxito relacionados con su nueva iniciativa de sostenibilidad (para crear más dirección y compromiso)? En segundo lugar, una vez que se cuenta con procesos de liderazgo útiles, hay que asegurarse de que los empleados estén capacitados para participar en ellos de manera eficaz. Cuando se pone en marcha una nueva iniciativa estratégica, el directivo debe plantearse si el personal dispone de las capacidades necesarias para analizar las implicaciones que tendrá en su propio trabajo (con objeto de crear más alineamiento), para participar activamente en las reuniones celebradas por el director general (a fin de crear más dirección compartida) y para detener el proceso de aplicación cuando no le encuentren sentido a algún aspecto (para crear más alineamiento y compromiso). Por último, cuando los procesos de liderazgo existentes ya no parezcan producir el DAC necesario, habrá que explorar procesos nuevos. ¿Hay que involucrar a un grupo más variado de personas en las decisiones fundamentales de la unidad empresarial (para crear más dirección)? ¿Hacen falta conversaciones más sinceras sobre los cambios propuestos (para crear más compromiso)? ¿Deberían definirse mejor las responsabilidades (para crear más alineamiento)? Cuando los procesos de liderazgo utilizados normalmente (y que nos resultan cómodos) ya no producen el DAC esperado, la reacción inicial suele ser esforzarse más, cuando lo que se necesita en realidad es adoptar un enfoque distinto.



3. Impulsar la propia capacidad de participar en la creación del liderazgo

De nuevo nos encontramos con esas largas listas de capacidades de los líderes. Siempre es útil seguir profundizando y ampliando las habilidades y capacidades individuales, ya que disponer de un repertorio de capacidades más extenso nos permite participar con mayor eficacia en una amplia gama de procesos de liderazgo. Sin embargo, a menudo lo difícil es saber en qué centrar los esfuerzos propios de desarrollo. Una forma de planteárselo es mediante el DAC. Si tuviera que elegir un único lugar en la organización donde le gustaría especialmente observar más DAC, ¿cuál sería? (por ejemplo, uno de los grupos que dirige, el importante grupo de trabajo al que pertenece, el grupo de subordinados directos del que forma parte). ¿En qué aspectos debería mejorar para fomentar el liderazgo en ese contexto?

Por último, un directivo no debe aplicar estas tres estrategias en solitario. Debe hablar con los demás acerca de dónde hay DAC y dónde no, implicar a otras personas en los experimentos con los nuevos procesos de liderazgo y buscar información sobre cómo mejorar sus propias capacidades. El liderazgo es un trabajo en equipo; a fin de cuentas, solo se puede hacer realidad con los demás.

SEÑALES DE DAC

	HAY DAC	NO HAY DAC
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una visión, una idea de futuro o una serie de objetivos que todo el mundo comparte. • Los miembros del colectivo pueden articular con facilidad por qué vale la pena lo que intentan conseguir juntos. • Todos conciben el triunfo colectivo de la misma manera. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un acuerdo sobre las prioridades. • Los empleados sienten que los empujan en varias direcciones a la vez. • Hay apatía; da la impresión de que se avanza en círculos.
ALINEAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el mundo tiene claros el papel y las responsabilidades propias y de los demás. • El trabajo de cada individuo o grupo encaja bien con el trabajo de los demás individuos o grupos. • Hay una sensación de organización, coordinación y sincronización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay organización: no se cumplen los plazos, hay que rehacer el trabajo, se duplican los esfuerzos. • Los empleados se sienten aislados los unos de los otros. • Los grupos compiten entre ellos.
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • El personal hace el esfuerzo extra necesario para que el equipo consiga sus objetivos. • Hay una sensación de confianza y responsabilidad compartida por el trabajo. • El personal se muestra bastante apasionado y motivado con el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se llevan a cabo las tareas fáciles. • Todo el mundo se pregunta: «¿Y qué gano yo con eso?». • No se predica con el ejemplo.

Acerca de la autora

Cynthia McCauley ha participado en numerosos aspectos de nuestro trabajo durante sus 25 años en el CCL: investigación, desarrollo de productos, evaluación de programas, publicación, gestión y coaching para el aprendizaje desde la acción. Es coeditora del libro *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (Manual de Center for Creative Leadership sobre el desarrollo del liderazgo)* y autora del popular libro *Asignaciones para el desarrollo: Creación de experiencias de aprendizaje sin cambiar de trabajo*.



Center for
Creative
Leadership®

El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. El CCL aprovecha el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a sus clientes, lo que le permite transformar a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general.

Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes de todos los niveles. El CCL, uno de los cinco principales proveedores de formación para directivos del mundo según el *Financial Times* y uno de los diez primeros según *Bloomberg Businessweek*, tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghái (China).

CCL — Continente Americano

www.ccl.org

+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)

+1 336 545 2810 (Todo el mundo)

info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

San Diego, California

+1 858 638 8000

CCL — Europa, Oriente Medio, África

www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10

ccl.emea@ccl.org

Adís Abeba, Etiopía

+251 118 957086

LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963

southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39

ccl.cis@ccl.org

CCL — Asia Pacífico

www.ccl.org/apac

Singapur

+65 6854 6000

ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India

+91 124 676 9200

cclindia@ccl.org

Shanghái, China

+86 21 6881 6683

ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia