



**ARBINGER**

Mejorando drásticamente el desempeño

WHITE PAPER

P&R con Michael Lazan  
Vicepresidente Senior de Servicios Organizacionales

*Michael Lazan lidera la entrega de programas de Arbinger en Europa y con empresas multinacionales en todo el mundo. Con más de 20 años de experiencia en gestión, Michael aporta una enorme experiencia práctica de trabajo con los clientes organizacionales de Arbinger*

*Antes de unirse a Arbinger, Michael sirvió en la Casa Blanca bajo el Presidente Reagan, y posteriormente ocupó varios cargos de gestión clave en los Estados Unidos e internacionalmente con Procter and Gamble, Pillsbury y Reckitt-Benckiser.*

*Michael obtuvo su licenciatura de la Universidad de Columbia, una maestría de la Universidad de Johns Hopkins, Escuela de Estudios Internacionales Avanzados y un MBA de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.*

El tiempo y la energía que los directivos de las empresas pasan tratando de mantener a su gente enfocada en resultados es sustancial. De hecho es una fuga de recursos que socava significativamente el rendimiento de la empresa. Los administradores deben, por lo tanto, encontrar formas eficaces para liberar el potencial de su personal y asegurar que estén sincronizados con las visiones y objetivos de las empresas. Pero ¿cómo?

La respuesta tradicionalmente viene en la forma de programas de capacitación. Sin embargo, muchos directivos, comprensiblemente, sienten que simplemente no pueden darse el lujo de desviar recursos para la capacitación y el desarrollo. Pero las limitaciones no son sólo financieras. Los directivos son tan propensos a sentir que no pueden darse el lujo de que su gente pierda tiempo de oficina para asistir a las sesiones de capacitación. Irónicamente, es a causa de estas limitaciones que los directivos deben sacar el mayor provecho de todos y cada uno de sus empleados.

Así que, ¿si la capacitación y el desarrollo son tan importantes, están simplemente siendo miopes los directivos al no invertir tiempo y dinero en ellos? No. Dado que, la mayoría de los programas de capacitación no conducen a cambios reales y duraderos en las personas o los resultados de la empresa. Reconociendo esto, es comprensible que los directores estén indispuestos a invertir sus escasos recursos de este modo. La verdadera pregunta es ¿Por qué esos programas fallan en entregar los resultados deseados?

Los programas de capacitación y las técnicas que se enseñan son socavados por un mal entendido, un problema casi universal conocido como “Auto engaño”. *Liderazgo y autoengaño* describe este problema, explica su causa, detalla su impacto en el lugar de trabajo, y prescribe una solución para evitarlo.

Este fenómeno de auto-engaño a menudo se diagnostica como resistencia. Es el estado de tener o ser un problema y no saberlo. Mientras que este estado de ceguera a nuestro propio impacto ha sido llamado por muchos nombres, para los efectos de esta discusión, simplemente nos referiremos a ella como una “mentalidad contraída.” Lo que sigue es una sesión de preguntas & respuestas con Michael Lazan, Vicepresidente Senior de Servicios de la Organización, de Arbinger, quien comparte su perspectiva única de haber trabajado con cientos de organizaciones para lograr mejoras en el desempeño organizacional a través de un cambio a una “mentalidad expandida”.

*La mentalidad cntraida invita a prácticamente todos los problemas de las personas que comúnmente se ve en las organizaciones, entre ellas la debilidad del trabajo en equipo, las malas comunicaciones, interpersonal e interdepartamental, el conflicto y la falta de compromiso, responsabilidad y liderazgo.*

Q. ¿Cómo daña una “Mentalidad Contraída” la efectividad organizacional?

R. Evita que la gente permanezca enfocada en los resultados organizacionales. De hecho, hace exactamente lo contrario; una mentalidad contraída hace que la gente se centre en ella misma y sus “que haceres”. Lo que realmente es debilitante es que casi todos nosotros sufrimos este problema en cierta medida. Esta atención universal en uno mismo provoca prácticamente todos los problemas entre las personas, que comúnmente se ven en las organizaciones, entre ellos un deficiente trabajo en equipo, malas comunicaciones, conflicto interpersonal e inter-departamental, y una falta de compromiso, responsabilidad y liderazgo.

P. ¿De qué trata este problema, que hace ineficaces la mayoría de programas de capacitación y las iniciativas para el personal?

R. Digamos que una empresa lanza un programa de capacitación que enseña las técnicas para mejorar las comunicaciones u otro que dramatiza la importancia de un fuerte trabajo en equipo. Incluso si las técnicas que se enseñan son las correctas y las ideas son buenas, es bastante evidente que un empleado que está centrado en sí mismo y en sus propias necesidades personales, no puede verdaderamente aplicar estas estrategias eficazmente. De la misma manera, un empleado centrado en sí mismo significa que no es posible que pueda centrarse en los objetivos generales y los resultados de su organización.

P. ¿Por qué sucede esto?

R. Considera una compañía con la que estoy familiarizado que emplea a unas 130 personas. La cultura de esta empresa es tal que la gente sólo está motivada por “agradar” a su jefe. Como tal, hay muchos silos y gerentes de nivel medio que están básicamente viendo por sí mismos y muy a menudo se sienten amenazados por sus colegas o nuevos gerentes de nivel medio que podrían eclipsarlos a ellos. Todo el mundo parece estar trabajando para sí mismo y la eficacia de la gerencia media es muy pobre. Esto ha llevado a los bajos niveles de creatividad, innovación y confianza, así como otros problemas entre las personas. El propietario de la compañía, por lo tanto, casi es el único responsable de nuevas ideas y de impulsarlas personalmente. Él constantemente se queja de la falta de pensamiento independiente y de visión entre sus gerentes de nivel medio. Una queja aún mayor es el ciclo interminable de conflictos organizacionales con que deben enfrentarse.

P. ¿Cómo es que el ciclo de los conflictos está relacionados con la cuestión de mentalidad?

R. La manera más fácil de contestarte, es tomando el ejemplo del gerente operativo de esta compañía, al que llamaremos “Juan”. A Juan le molesta el gerente de mercadeo, a quien llamaremos “Samuel”, y su manera de hacer las cosas. Como resultado de la forma en que Samuel hace cosas, Juan ve a Samuel como un solitario, no como un jugador de equipo, y bastante antipático. Como resultado, Juan evita a Samuel, le ofrece mínima asistencia y se queja con otros de la manera en que trabaja.

No debe sorprender, entonces, que Samuel encuentra difícil trabajar con Juan, terco, e indispuesto a adaptarse a las necesidades de los demás. Ahora bien, si esta es la forma en que Samuel ve a Juan, ¿eso lo invito a ser menos solitario, más un jugador de equipo y más amable con Juan? Por supuesto que no. De hecho, lo más probable es que haga exactamente lo contrario y exhiba más de los comportamientos que molestan a Juan. Esto significa que este patrón generará una espiral descendente sin final a la vista. Juan y Samuel sólo pueden ver cómo cada uno de ellos esta en lo correcto y cómo el otro le está haciendo la vida difícil. Ambos están atrapados y sólo pueden enfocarse en sí mismos y cómo lo que están haciendo es “correcto y bueno”.

Este es un patrón típico en conflictos interpersonales en la empresa. Como resultado, las cuestiones que pueden resolverse en unos minutos con una llamada telefónica, toma días para resolverse y sólo después de una cadena de correos electrónicos y, en la mayoría de los casos, de la intervención del dueño mismo. El costo de este patrón ha sido sustancial para la compañía y ha obstruido muchas de las iniciativas que están poniendo en marcha para sus clientes. Lamentablemente, este tipo de patrón no es infrecuente en las PYMES, así como en las grandes organizaciones. De hecho, muchas PYMES se han ido a la quiebra debido a estos mismos patrones.

P. Si encuentro una mentalidad contraída en mi organización, ¿qué puedo hacer?

R. El primer paso es que los líderes de una organización y su equipo entiendan el problema y reconozcan cómo se está afectando su desempeño individual y colectivo. Luego deben aprender e incorporar un sistema que los mantenga enfocados en los resultados organizativos para que las apariciones de estos patrones puedan ser minimizados. Más concretamente, necesitan aprender una forma diferente de relacionarse con sus clientes, compañeros de trabajo, los miembros del equipo y supervisores. Este sistema los fuerza a enfocarse en los resultados y mejora notablemente la calidad de toda la gama de decisiones del negocio, así como funciones claves del personal, incluyendo la contratación, el despido y las evaluaciones del desempeño.

P. ¿Suenan casi demasiado bueno para ser cierto. ¿Esto realmente funciona?

R. Escucho eso todo el tiempo de las personas que escuchan acerca de nuestro enfoque por primera vez. Afortunadamente, la experiencia de las organizaciones que han trabajado con nosotros es que esto no es una fantasía, este enfoque realmente funciona. El enfoque, la capacidad única de Arbinger para transformar la mentalidad de las organizaciones a través de múltiples modalidades, incluyendo capacitación, consultoría, coaching y herramientas de implementación, transforman el ambiente corporativo de tal manera que la efectividad de la compañía mejora continuamente. Los líderes de la Organización deben ser facultados para avanzar para alcanzar su visión y objetivos. Esto sólo se puede hacer en la medida en que son capaces de ayudar a sus empleados a evitar estar centrados en sí mismos. Nuestra meta es permitirles hacer esto.

*Los líderes de la Organización deben ser facultados para avanzar para alcanzar su visión y objetivos. Esto sólo se puede hacer en la medida en que son capaces de ayudar a sus empleados evitar estar centrados en sí mismos.*