



PUBLICIDAD

BUSINESS IN THE MOMENT

Your single source for real-time accounting and control.

sage Live

Watch the video



Este sitio web utiliza cookies, tanto propias como de terceros, para recopilar información estadística sobre su navegación y mostrarle publicidad relacionada con sus preferencias, generada a partir de sus pautas de navegación. Si continúa navegando, consideramos que acepta su uso. [Más información](#)

Destacamos ▶ Elecciones Cataluña Lluís Rabell Antonio Baños Ramon Espadaler Uirió

Webs del Grupo | Shopping

LA VANGUARDIA Economía

Martes, 29 de septiembre 2015

Ediciones Canales Temas | Al minuto | Lo más | La Vanguardia TV | Fotos | Listas

Portada Internacional Política **Economía** Sucesos Opinión Deportes Vida Tecnología Cultura Gente Ocio Participación Hemeroteca Servicios

Declaración de la Renta Marketing y Publicidad Fiscalidad y empresa Bolsa Fondos de inversión Management Pymes Vivienda Finanzas personales Fira Barcelona

Economía

Michael A. Lazan: Las empresas deben saber mirar su situación desde fuera

Lazan ejerce como Vicepresidente Senior del Arbinger Institute, su especialidad son los equipos de liderazgo de alto nivel y la resolución de conflictos excepcionalmente difíciles

Economía | 28/09/2015 - 16:38h | Última actualización: 28/09/2015 - 17:24h



Michael Lazan, Vicepresidente Senior del Arbinger Institute Arbinger

0 Notificar error Tengo más Información

Seguir Like 10 Share 36 G+ 3

TEMAS RELACIONADOS

Japón

NOTICIAS RELACIONADAS

- ▶ **Aumenta la preocupación de las empresas japonesas por la ralentización china**
- ▶ **Empresas TIC andaluzas buscan abrir mercados en Nueva York**
- ▶ **Empresas del Ibex 35 contratarán un 31 % menos por la incertidumbre electoral**
- ▶ **Madrid recibe más empresas que las que se van, al revés que Cataluña**
- ▶ **Cataluña podría que quedar incomunicada telefónicamente en caso de independencia**

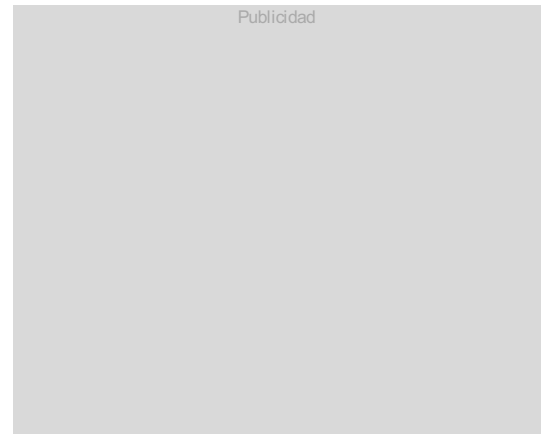
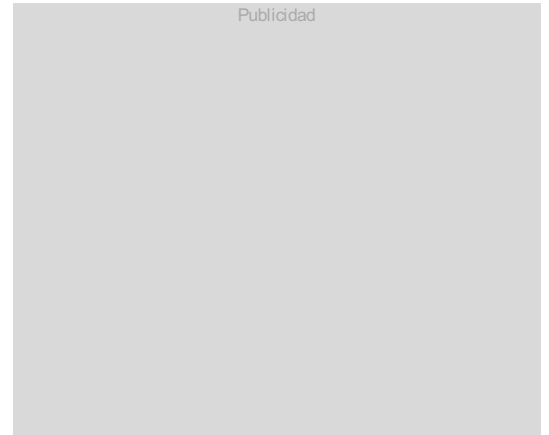
Michael A. Lazan ejerce como Vicepresidente Senior del Arbinger Institute. Su misión es la de supervisar los servicios prestados por Arbinger a organizaciones a nivel mundial. Su . Lleva 20 años en la alta dirección. Con anterioridad, había trabajado en la Casa Blanca durante la presidencia de Ronald Reagan. En el ámbito empresarial, ha ocupado diversos puestos directivos clave, en los Estados Unidos y otros países, con Procter and Gamble, Pillsbury y Reckitt Benckiser.

¿Qué significa pensar fuera de la caja?

Pensar *fuera de la caja* significa ser capaces de darnos cuenta de cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo vemos a los demás y cómo vemos las situaciones en conjunto. Durante los años en que tuve cargos de dirección, sentía una gran satisfacción cada vez que podía ayudar a las personas a desarrollarse y crecer. Creía, en aquella época, que se me daba bien el liderazgo de equipos.

¿Y no era así?

Leí el libro 'La Caja' de Arbinger y desperté. Este libro cambió tanto la percepción que yo tenía de mí mismo y de los demás que decidí que quería dedicar el resto de mi carrera profesional a



Van Gaal aparta a Valdés de los entrenamientos

llevar esas ideas a tantas personas y empresas como me fuera posible.

¿Por qué resulta tan transformador este conocimiento?

Porque las personas, cuando cambiamos nuestro enfoque, nuestra mentalidad, cuando dejamos de mirar hacia dentro de nosotros mismos para alzar la mirada hacia los demás, se produce la magia. Ésa es la clave de la transformación.

¿Así de simple?

La idea es sencilla pero requiere de un entrenamiento consciente. Normalmente, las consultoras y los centros de formación tradicionales se centran en cambiar comportamientos. La experiencia nos demuestra que esto no funciona porque no se sostiene con el transcurrir del tiempo. La esencia está en la actitud, lo que en inglés llamamos *mindset*. Los comportamientos tienen su origen profundo en las actitudes, por eso hay que trabajar sobre ellas.

¿Y cómo se trabaja sobre las actitudes?

Buena pregunta. En las empresas utilizamos un método que funciona muy bien. Comenzamos con una sesión de trabajo cuya finalidad es la de que las personas tomen consciencia de sus actitudes, de cómo la percepción que tienen de los demás influye en sus relaciones y del impacto que tiene todo ello en las situaciones. Cuando comienzan a ver los beneficios, conseguimos que deseen hacer un cambio. Aplicamos entonces una serie de herramientas que les ayudan a integrar una nueva manera de percibir a sus compañeros, a sus jefes, a sus clientes. Con la toma de consciencia y el entrenamiento, ellos mismos comienzan a saber cómo actuar bajo un nuevo enfoque, con una mentalidad *fuera de la caja* mucho más provechosa y satisfactoria.

Realmente es un cambio muy profundo. ¿Tiene relación con el autoengaño del que se habla en el libro?

Sí, efectivamente. El autoengaño no es más que una creencia falsa de la cual no somos conscientes y que actúa en nosotros de forma automática. Cuando tenemos un problema con otra persona, creemos que es culpa del otro y lo hacemos responsable. No nos damos cuenta de que nosotros somos también parte del problema. Si me lo permite, le voy a poner un ejemplo muy revelador.

Sí, sí, claro...

Se trata de una experiencia realmente gratificante que no ocurrió en una empresa, pero que bien podría haber sido así. Trabajamos en el Centro Peres para la Paz, en Israel. Esta ONG organiza encuentros de adolescentes palestinos y adolescentes israelíes al oeste de la Franja de Gaza. Impartimos un taller con ellos. Se trata de chavales que nunca han conocido a los *chicos del otro lado*. Al principio, se mostraban escépticos al compartir el mismo espacio en el campus. Me hacían comentarios del estilo: *¿qué pretendes?, ¿qué es lo que quieres que hagamos?, éste es el enemigo...* Empezamos un proceso de tres días y, hacia el final del tercer día, estos chavales, que habían sido enemigos declarados, se daban abrazos, intercambiaban direcciones de correo electrónico, se agregaban los unos a los otros en Facebook. Fue una experiencia extraordinaria. Estas ideas tan poderosas basadas en el cambio de mentalidad, lograron transformar la manera cómo se percibían los unos a los otros y acabar con la animadversión que les impedía superar el conflicto.

Pero ¿cómo ocurrió? ¿Qué fue lo que cambió realmente?

Lo que cambió es que empezaron a actuar con una mentalidad *fuera de la caja*. Empezaron a darse cuenta de que se encontraban *dentro de la caja* porque se centraban sólo en sus propias necesidades: *somos israelíes, los israelíes queremos esto..., somos palestinos, los palestinos queremos esto..., los israelíes son malos..., los palestinos son malos...* y así. Al final de la formación, comprendieron que las personas *del otro lado* también tienen necesidades, tienen una vida, tienen miedos, tienen deseos, igual que ellos. En ese momento, comenzaron a verlos como personas de verdad, de carne y hueso, y no como caricaturas o personajes. Esto les permitió comenzar a relacionarse con ellos de un modo muy distinto.

Y en las empresas, ¿funciona de un modo parecido?

Sí, en las organizaciones no nos encontramos con escenarios tan dramáticos y emotivos, pero también hay conflictos. No se da la misma animadversión ni la carga histórica que hay entre los israelíes y los palestinos, pero las cosas se pueden poner bastante feas también en las empresas.

A menudo, personas de diferentes departamentos o sedes, con diferentes cargos y funciones, se hacen mala sangre y se generan disputas. La transformación que vimos en los adolescentes israelíes y palestinos, es también la transformación que vemos cuando trabajamos con las organizaciones.

Entonces, podemos decir que se trata de un método idóneo para la resolución de

LO MÁS »

Ofrecido por "la Caixa"

LO MÁS VISTO

- 1 Elecciones catalanas: Sánchez ve riesgo de una Catalunya en manos de "antisistema"
- 2 Elecciones catalanas 2015: Escrutinio del 27S en directo
- 3 Elecciones catalanas: La CUP se reafirma en no invertir a Mas
- 4 Resultat eleccions catalanes: Majoria absoluta independentista
- 5 Los independentistas logran la mayoría absoluta

LO MÁS COMENTADO

► Ir a Lo más

AL MINUTO »

- 01:06 ● James Dean, un rebelde al este del Edén
- 13:12 ● Convierte un tejano viejo en un bolso
- 13:07 ● Playstation celebra su 20 aniversario en España
- 12:51 ● 'Los Simpson' es "probable" que terminen en tres años
- 12:38 ● La bajada del euríbor abaratará las hipotecas 13 euros al mes

► Ir al minuto

La Vanguardia
212,493 likes

Like Page Share

Be the first of your friends to like this

LA VANGUARDIA SHOPPING

Batería de cocina
Zermatt

29,99€

COMPRAR

Publicidad

Web2PDF

converted by Web2PDFConvert.com

conflictos...

Sí, efectivamente, aunque no se queda ahí, va más allá. Algunas personas creen que todo lo que hacemos es crear un ambiente de trabajo más armonioso. Pero esto es sólo una parte. Lo que hacemos en realidad es ayudar a las organizaciones a conseguir mejores resultados, a ser más productivas a través de potenciar la colaboración. Está claro que si las personas trabajan a gusto, se ayudan mutuamente; si hay un buen entendimiento, la motivación y la implicación son mucho mayores. Y eso correlaciona directamente con los resultados en las empresas. El coste económico del conflicto en las organizaciones es altísimo.

Y los mandos, la gerencia de las empresas ¿pasan también por dicha formación?

Sí, claro, por supuesto. Les sorprende y se asustan cuando conocen el coste real que los conflictos provocan en sus empresas. Es clave el momento en que se dan cuenta de su papel y de su responsabilidad, cuando suponían que la causa de los problemas estaba fuera, que la culpa era de los demás. Ven que pueden hacer algo al respecto y que deben asumir la responsabilidad de resolverlo.

Ha mencionado antes algo sobre la colaboración...

Sí, ésta es una idea fundamental. Cada empleado en una empresa debe cumplir con unos objetivos y necesita una serie de medios para ello. Si todos trabajamos sólo centrados en nosotros, aunque lo hagamos muy bien y trabajemos mucho y duramente, si no comprendemos el impacto que ejercemos sobre los demás, vamos a tener problemas. Sin querer nos vamos a poner las cosas difíciles los unos a los otros y no vamos a ser eficientes. Es necesario que cada una de las personas encuentre un sentido más amplio, que entienda los objetivos del trabajo de sus directores, sus subordinados, sus compañeros, sus clientes...

¿Cuánto tiempo se necesita para empezar a ver cambios en las empresas?

Se ven cambios desde el primer día.

¿Siempre?

Por lo general, sí. Las empresas quieren ver resultados rápidos y en Arbinger los damos desde el primer día. El primer día las personas comienzan a comprender y comienzan a cambiar. Con el tiempo, la cultura de la empresa se transforma por completo.

Suena muy norteamericano, ¿es igual de eficaz fuera de los Estados Unidos?

Nos hacen muchas veces esta pregunta, y la respuesta es sí. Arbinger se basa en ideas fundamentales que forman parte de la esencia de las personas y que, por eso, son verdades universales que funcionan, más allá de costumbres y comportamientos influidos por la cultura local. Nuestros libros se han traducido a casi una veintena de idiomas y, por ejemplo, en Japón han sido número uno en ventas.

¿Y en España?

España es el país número veintiuno en el que ya hemos comenzado a trabajar. Todo ello gracias a Cataliza, un grupo de excepcionales profesionales del coaching y la consultoría, que se han formado al más alto nivel con Arbinger. Con ellos hemos firmado un acuerdo de colaboración como licenciarios en exclusiva. Combinar su amplia experiencia con las innovadoras ideas de Arbinger nos conducirá, sin duda, por un exitoso camino. Estoy convencido de que su intervención supondrá grandes transformaciones en los resultados de muchas empresas en España.



Otras noticias



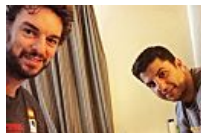
Tusk promete a Netanyahu que no habrá boicot de la UE a Israel



Lufthansa cobra desde hoy un recargo de 16 euros por billete comprado a terceros



Miss Texas no quiere saber nada de Kyrie Irving



Pau Gasol contesta a las insinuaciones de dopaje con una foto y un mensaje

Contenido patrocinado



Flan de Guayaba y Queso
(Que Rica Vida)



Perdí este argumento con mi esposa, y fue lo mejor que le pudo pasar a mi familia
(Kellogg's)



¡Dile que lo AMAS en 11 idiomas!
(iMujer)



¡El vestido de Katy Perry se robó la miradas de todos! - Univision
(Univision)

recomendado por Outbrain

CANAL NATURAL | Toda la información sobre el medio ambiente

0 [Notificar error](#) [Tengo más Información](#) [✉](#) [🖨](#) [AA](#)

[Seguir](#) [Like](#) 10 [Share](#) 36 [G+1](#) 3 [Digg](#)

[Normas de participación](#)

0 Comentarios

[Regístrate](#)

8 conectados

[✎](#) [@](#) [🖼](#) [Seguir](#) [Compartir en](#) [Comentar como](#)

[Recientes](#) | [Antiguos](#)

Powered by Livefyre

Usuario

- Acceso
- Registro y Suscripción

Información

- Ayuda
- Visita guiada
- Política de cookies

LaVanguardia.com

- Quiénes somos
- Contacto
- Aviso legal
- Publicidad

Otros formatos

- Boletines
- Alertas
- Iphone
- Ipad
- RSS
- Móvil
- Redes sociales
- Ver todos

LAVANGUARDIA

Copyright La Vanguardia Ediciones S.L.
All rights reserved

[^ volver arriba](#)