



spandex

Transformación de un equipo de liderazgo con serias dificultades y conflictos enquistados



ORGANIZACIÓN

Spandex



SECTOR

Industria Gráfica/Impresión



ACERCA DE

Spandex, compañía perteneciente al Grupo Gerber Scientific Products, es líder mundial en el diseño y fabricación de sistemas de señalización computerizados y sistemas gráficos especiales que proporciona a los fabricantes de carteles y profesionales de las artes gráficas soluciones integrales diseñadas para la impresión digital en color.

EL RETO

El equipo ejecutivo de Spandex, filial europea de una empresa multinacional estadounidense, se había vuelto altamente disfuncional. Los miembros del equipo se habían empezado a preocupar por la política interna, habían dejado de escucharse y comenzaron a ser deshonestos los unos con los otros. Según el presidente de Spandex, Rod Larson, las cosas se deterioraron tanto que el equipo se había vuelto totalmente improductivo, lo que condujo a una incapacidad de capitalizar las oportunidades de negocio y resolver problemas organizacionales.

Rod estaba familiarizado con el enfoque de Arbinger, pero no estaba seguro de que funcionara con su equipo multinacional, integrado por personas de diferentes culturas y modos muy distintos de entender los negocios.

“Arbinger dio resultados tangibles inmediatos. Donde éramos muy disfuncionales y totalmente improductivos, ahora hay honestidad, accountability y colaboración. Solo puedo decir que ha sido extraordinario.”

LA SOLUCIÓN

A pesar de ello, Rod decidió contratar a Arbinger para facilitar un taller de 2 días a su equipo, poniendo el foco en construir confianza y cooperación. Rod también contrató a Arbinger para proporcionar durante un año apoyo y seguimiento después del taller y así ayudar a los miembros del equipo a integrar las estrategias de trabajo de Arbinger en su actividad del día a día.

ROD LARSON

CEO | Spandex

Según Rod, el taller tuvo un impacto inmediato en la dinámica del equipo y el apoyo de Arbinger en el proceso de implementación permitió sostener los cambios y reforzar el impacto del modelo a nivel individual. Poco después de empezar la implementación, Rod empezó a escuchar comentarios del equipo ejecutivo, que no daban crédito a cómo el equipo había comenzado a funcionar. Comenzaron a decir cosas como: “Esta ha sido la mejor reunión de negocios de mi vida” y “Nunca he estado en un equipo que trabajara tan bien juntos”. Incluso llamaron al equipo *el más productivo y honesto de la historia*.

De hecho, al hacer las debidas comprobaciones durante la adquisición posterior de la empresa matriz de Spandex, la empresa adquirente mencionó específicamente la cohesión y la relación inusuales que notaron dentro del equipo ejecutivo de Spandex. Según Rod, el plan de seguimiento aseguró que el impacto de Arbinger permaneciera igual de intenso como lo fue inmediatamente después de la formación. Rod dijo que la diferencia en su equipo después del trabajo de Arbinger fue “como la noche y el día” y le da crédito a Arbinger por producir “resultados extraordinarios”.

Como parte de su trabajo con Spandex, Arbinger pudo comprobar que la compañía estaba enfrascada en un conflicto grave con una división de fabricación de la misma multinacional. Nada positivo se decía de la otra división y esto ocurría en ambos sentidos. Irónicamente, el presidente de la división de fabricación había sido anteriormente presidente de Spandex. Como resultado de esta continua hostilidad, se generó una tremenda desconfianza entre las dos unidades, lo que llevó a cada una a retener información tan importante como los nuevos planes de producto e inteligencia de mercado que habría ayudado a la otra unidad a operar de manera más eficiente, servir mejor a los clientes y aumentar las ventas. Llegó un punto en que las divisiones incluso comenzaron a proporcionarse información errónea a propósito.

Como Arbinger ya ha comprobado que ocurre en la mayoría de conflictos, los gerentes de Spandex sabían exactamente lo que la otra parte estaba haciendo mal, pero estaban ciegos a cómo ellos mismos contribuían al problema. Además, como suele ser el caso, cada parte buscaba la manera de culpar a la otra, se centraba en los problemas superfluos y no buscaba soluciones a los problemas principales, a pesar de que ambas partes estaban pagando costes extremadamente altos en este conflicto.

A través de una combinación de talleres, consultoría y coaching ejecutivo, Arbinger ayudó a los gerentes de Spandex a darse cuenta de que no veían la verdadera naturaleza del conflicto y a enfocar la situación de una

forma totalmente diferente, con una nueva luz y desde otra perspectiva.

EL RESULTADO

Como resultado de este trabajo, los gerentes de Spandex pudieron ver cómo estaban contribuyendo al conflicto y, para su sorpresa, la forma en la que atraían, sin saberlo, el comportamiento que decían que aborrecían de la división hermana.

Los gerentes de Spandex se comprometieron a cambiar ellos mismos y la situación. Guiados por los principios de Arbinger, estos ejecutivos fueron capaces de determinar rápidamente lo que tenían que hacer, y lo hicieron. Algunos de los cambios fueron de conducta, pero el núcleo del cambio fue en la forma en que se veían a sí mismos, a la división hermana y la situación en su conjunto. Este objetivo, contrario a buscar culpas y excusas, les llevó incluso a comportamientos más productivos. La transformación en la forma en que Spandex empezó a ver y a tratar a la división hermana fue tan clara, que el Presidente de la división le dijo a Rod, “no sabemos exactamente lo que estáis pasando ahí, pero sea lo que sea, está funcionando”. La división correspondió rápidamente, volviéndose más abierta, honesta y útil con ellos. Como resultado, la relación global mejoró radicalmente en ambas direcciones, pese a que Arbinger trabajó sólo con Spandex, uno de las partes del conflicto. El cambio fue tan radical que los ejecutivos de la sociedad matriz, que no estaban directamente involucrados en el conflicto, también notaron el cambio y se preguntaron con asombro cómo estas dos divisiones estaban trabajando tan bien juntas.

Rod resumió el cambio en la relación en una palabra: “espectacular”.

Arbinger es el líder mundial en cambio de mentalidad. Mediante herramientas de formación, consultoría, coaching e implementación, ayudamos a que las personas, los equipos y las organizaciones pasen de una mentalidad *dentro de la caja* a una mentalidad *fuera de la caja* y apliquen estrategias clave y patrones de comportamiento que refuercen este cambio. El resultado es una mejora espectacular y sostenida en los indicadores clave de éxito de nuestros clientes: tanto en el nivel de colaboración, como en el compromiso de los empleados, *accountability*, incremento de los ingresos, cuota de mercado y rentabilidad del negocio.