

THINKING & GROUP

CUANTIFICAR EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN VARIABLES "DURAS" DESARROLLO HOLÍSTICO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN

CONTENIDOS:

- CUANTIFICAR EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN VARIABLES DURAS** 1
- ENTREVISTA A FRANCISCO URRIA DIRECTOR DE HEWLETT PACKARD DE CHILE** 2
- ENTREVISTA IVAN BERNAL GERENTE DE TABACO** 3 /
- PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA & NEGOCIACIÓN** 4 /

Quantificar el impacto de un programa de capacitación en variables "DURAS" siempre ha sido un gran interrogante de nuestros clientes y un gran desafío nuestro como consultora. Si el entrenamiento ha sido efectivo, los efectos de "mejores resultados en un área específica" o de trabajadores "más satisfechos o más contentos" son mediciones que generalmente se quedan en el ámbito subjetivo para la organización, es decir en el polo de las percepciones.

La gran interrogante que ha tenido el mundo académico, consultores y profesionales de Recursos Humanos ha sido: ¿es posible ponerle números a los resultados de la capacitación y medirlos en términos de balance financiero, rendimiento productivo, satisfacción de clientes y retorno de la inversión?

En **Thinking Net** hemos diseñado e implementado diversas intervenciones con nuestros clientes, cuyo propósito ha sido revertir, mejorar o potenciar un resultado "duro", con sus mediciones correspondientes.

Algunos ejemplos o testimonios son: Chiletabacos para el área de Leaf, dirigida por el señor Iván Bernal y Hewlett Packard para el área de servicio, de dirigida por el señor Francisco Urria. (Ver testimonios en siguiente reportaje.)

¿Cómo lo hemos hecho?

Diseñando e implementando procesos de capacitación TaylorMade con nuestros socios - clientes, fijando en conjunto indicadores de medición - gestión que reflejen una relación directa entre el proceso formativo y los resultados, y estructurando en conjunto un proceso de control del estado de avance de las variables a medir.

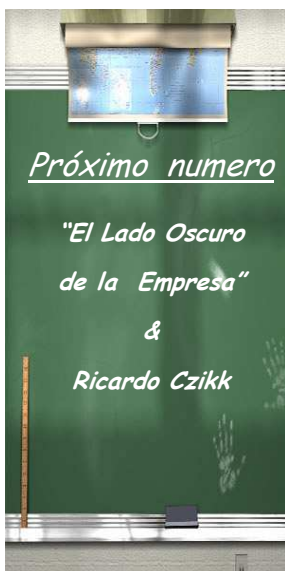
De esta manera, hemos logrado conseguir resultados concretos, muchas veces en escenarios y situaciones complejas, entregando un retorno objetivo a la confianza que nuestros clientes depositaron en nosotros.

A este modelo hemos denominado:

Francisco Urria Director HP Services HP Chile

TNG: Francisco, cuéntanos ¿Por qué recurrieron a TNG?

Francisco Urria: Para efectos de poder resolver algunos problemas con los que nos encontramos al momento de fusionarnos (Compaq y Hewlett Packard). A partir de transformarnos en una compañía del doble de tamaño, emergieron una serie de problemas, falencias que tenía nuestro grupo de mandos medios, donde se necesitaba un fuerte reforzamiento en el área de liderazgo. Conocimos de la empresa Thinking Net a través de muy buenas referencias de otras empresas amigas de la nuestra, que nos contaron de excelentes resultados de el punto de vista de las mejoras en liderazgo, y fue el motivo por el cual nosotros tomamos contacto con TNG, lo que nos proporcionó excelentes resultados en la solución de nuestras necesidades iniciales y otras que surgieron durante el proceso.



FRANCISCO URRIA

TNG: Además del trabajo de consultoría en sí, ¿Puedes destacar algún otro aporte de TNG a la tarea de HP?

Francisco Urria: El traspaso y la utilización de métricas, herramientas, procesos ampliamente probados y que a veces son importados, donde Thinking Net es representante y las distribuye y las utiliza formalmente en Chile. Yo creo que también forma un aporte que hasta el día de hoy nosotros utilizamos como referencia en nuestro proceso continuo de mejora.

TNG: ¿Puedes contarnos acerca de la reacción del equipo de HP Services, a lo largo del proceso con TNG?

Francisco Urria: Lo pasamos bien, lo pasamos muy bien, durante el proceso de aprendizaje, fundamentalmente porque la realidad de ir a buscar a una consultora como Thinking Net



Cierre "Desarrollo de la Gestión"



Group era porque teníamos dificultades con nuestro grupo, con el liderazgo de nuestra gente que queríamos potenciar y en ese proceso, que fue un proceso donde nos tuvimos que dar cuenta de los problemas que teníamos, un proceso a veces doloroso, conflictivo y que posteriormente se fue trabajando y se fue ayudando a conformar equipo y también a desarrollar las habilidades del grupo para que aprendiera a ir manejando esas situaciones, mejorándolas, pudiendo además generar los espacios para poder plantear problemas abiertamente y buscarle solución. Todos estos logros fueron gracias al apoyo de las actividades que hemos desarrollado con Thinking Net.

IVAN BERNAL Gerente de Tabaco

TNG: Iván, ¿Cómo ha sido el proceso de trabajo con el Departamento de Tabaco de la Compañía en Chile?

Iván Bernal: En el año 99 realizamos el primer proceso con el equipo de Thinking Net. Los resultados de este fueron muy auspiciosos, de hecho el 99 fue el año en que nosotros teníamos presupuestado cerrar Leaf (Departamento de Tabaco) en Chile y, gracias a todo ese trabajo tuvimos los dos años que quizás han sido los mejores del departamento en la historia de la Compañía. Posteriormente a ese período, como todas las cosas y todos los procesos se empieza a decaer, por diferentes razones, quizás, uno va dejándose estar; Entonces en el 2005 decidimos recurrir de nuevo a TNG para poder recuperar y volver a ser los primeros, y de hecho le pusimos al proceso Re-encantamiento porque lo habíamos logrado en una oportunidad y ahora queríamos repetirlo.

TNG: ¿Qué nos puedes referir acerca del proceso con el Top Team de Chiletabacos?

Iván Bernal: El máximo Team Gerencial de la Cía., se renovó hace unos cuatro años atrás en un 100% y eso significó entonces que se incorporaron nuevas mentalidades, nuevas personas, inclusive gente que volvía a Chile luego de su paso por otros países e incluso extranjeros que llegaron a Chile a dirigir un departamento, personas que tenían una manera distinta de hacer cada cosa.

Para lograr afiatar este grupo, también se trabajó con Thinking Net a través de diferentes metodologías, que creo que también han sido fundamentales en nuestro desarrollo; de hecho nuestra empresa a nivel mundial ha sido reconocida casi N°1 en muchas áreas de producción. Esto se logró principalmente por un afiataamiento de todo el equipo y creo que el inicio de este proceso fue el trabajo que hicimos con Thinking Net.



TNG: Iván, ¿Cuál crees que es la diferencia que ofrece TNG y que ha llevado a Chiletabacos a trabajar con sus equipos en distintos proyectos a lo largo de los años?

Iván Bernal: La gran característica de Thinking Net es tratar de involucrarse propiamente tal en el negocio de la empresa, en el trabajo de la compañía en la cual van a actuar para que después de eso, o sea después de un análisis bastante profundo puedan tratar de implementar sus teorías y su práctica.

Yo creo que esa es una gran diferencia que tienen con otras empresas.

La mayoría de las empresas vienen con algo muy preconcebido y trabajan en base a ello; En el caso de TNG es al revés. Por supuesto siempre hay una base teórica pero la base teórica la adaptan a la medida de las necesidades de cada empresa.

TNG: Luego de las distintas experiencias en Chile, y a partir de hacerte cargo de la British American Tobacco del Perú decides repetir la experiencia con TNG en ese país. Cuéntanos un poco acerca de eso.

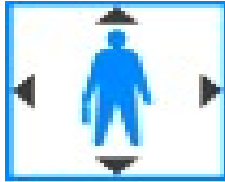
Iván Bernal: El 2005 fue un año en el que tuvimos pérdida; A raíz de ello decidimos realizar en Perú mismo trabajo que hicimos en Chile con TNG. Viendo los resultados obtenidos hasta el momento esperamos que el próximo año definitivamente recuperemos la productividad en BAT Perú y así obtener ganancias por primera vez en del departamento de Leaf en dicho país.

“El tiempo invertido en buscar y adquirir información tiene una rentabilidad considerable”



Programa Comunicación Persuasiva

La Comunicación Persuasiva es un taller de 16 horas de entrenamiento que entrega a los participantes una herramienta para comunicarse más poderosa y persuasivamente en cualquier tipo de situación de negocio.



La metodología está basada en los Estilos Sociales de Persona Global y en Modelos de Construcción de Confianza, los cuales probaron ser por más de 20 años uno de los programas de entrenamiento de habilidades de comunicación más eficientes en todo el mundo.

La Comunicación Persuasiva es fácil de aprender y aplicable inmediatamente a los desafíos de la vida laboral real. Los participantes reciben feedback sobre el modo en que sus colegas perciben su estilo social de comunicación, su habilidad para proyectar Empatía y el nivel de Flexibilidad interpersonal.

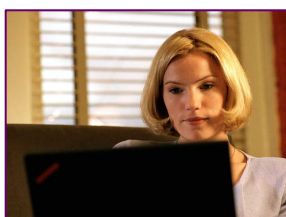
Esta información lleva a adaptar planes de acción para comunicarse más efectivamente con otros.

Además, los participantes adquieren el software con el Plan de Acción para enfrentar futuros desafíos de comunicación.

Antes del taller, los participantes eligen una persona de su ámbito laboral como su sujeto-caso de estudio (El Sr. X) y entregan a 5 colegas unos cuestionarios que luego de su procesamiento arrojarán el estilo de comunicación del participante.

Durante el taller los participantes utilizan ese feedback de hasta 5 de sus colegas para aprender sus fortalezas en la construcción de confianza y lo más importante las habilidades para minimizar o eliminar sus debilidades.

Al final del taller, con la ayuda del **Software** de Persona Internacional que contiene el Plan de Acción, cada participante habrá practicado las habilidades apropiadas, habrá desarrollado un **Plan de Acción**, y habrá probado esta nueva manera de comunicarse con su Sr. X, generalmente alguien con el que frecuentemente fracasa en comunicarse efectivamente.



Beneficios para los participantes



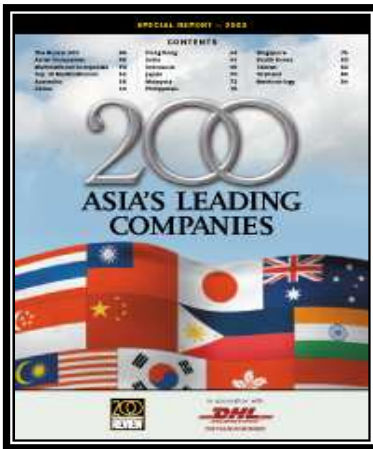
- **Práctico.** El énfasis está puesto en adquirir inmediatamente habilidades útiles, más que en aprender teoría.
- **Fácil comprensión.** La metodología práctica que amplía la experiencia laboral y personal existente.
- **Beneficio a largo plazo.** El software con el Plan de Acción puede ser aplicado todas las veces que se requiera para futuros desafíos de comunicación.
- **Multipropósito.** Las habilidades son efectivas tanto en el escenario laboral como en el personal.
- **Programa adaptable.** El software con el Plan de Acción puede ser integrado para incorporar los beneficios de productos y servicios específicos de cada compañía.
- **Documentación rigurosa.** Los reportes y guías dan feedback e información completos.

La Comunicación Persuasiva revela las habilidades para construir confianza, influir positivamente en otros, y lograr resultados de ganar/ganar en el menor tiempo posible.



The Business Week, del 14 de Julio de 2003 rankó las compañías más valiosas del mundo según el mercado de valores.

Las mejores 4: General Electric, Microsoft, Exxon Mobil, y Pfizer usaron los Programas de Persona en los últimos tres años y el **48% del total** ha usado en algún momento las metodologías y evaluaciones de Persona.

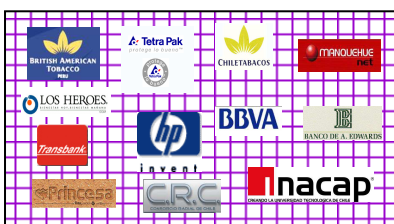


"The Far Eastern Economic Review" votó las **100 mejores compañías** en Oriente. Las nominadas fueron rankeadas de acuerdo a "su desempeño global en liderazgo [incluyendo] alta calidad de servicio o productos; dirección con visión a largo plazo; innovación en la respuesta a las necesidades de los clientes; solidez financiera; y una compañía que otros quieren imitar". **Siete de las mejores 10**, usan los programas de Persona, y **47% del total** han usado las metodologías y herramientas de evaluación de Persona en algún momento.

Algunas de las empresas que en el mundo utilizan programas de Perso-



Empresas que en Chile han trabajado con el programa de "Comunicación – Persuasiva & Negociación"



Algunos de nuestros clientes:

- Corporación Farmacéutica Recalcine
- Transbank
- Aguas Andinas
- Chiletabacos
- B.A.T. Perú
- Premix
- La Farge
- Cigna Cía de Seguros
- Hewlett Packard de Chile
- Inacap Sede Serena
- Inacap Sede Valparaíso
- Tetra Pak Argentina
- DHL
- Nalco
- RGM