

Costos Reales de los problemas de la Gente

Presentado por:

GORDON  **TRAINING**
MEXICO

¿Cuántas veces ha dicho o escuchado a alguien más decir: “Si no fuera por la gente, amaría mi trabajo”?

El Conflicto está matando su productividad

¿Cuánto del dinero que produce su compañía se desperdicia en conflictos sin resolver?

¿A cuántos les gustan los conflictos? Muchos de nosotros podemos lidiar con ello cuando es necesario, pero pocos realmente lo hacen. La mayoría lo evita. Deténgase a pensar realmente acerca de cuantos conflictos sin resolver son costosos para su compañía.

¿Cuáles son los signos? Reuniones silenciosas, gente evitando el contacto visual (entre todos), el trabajo no se hace porque la gente intenta protegerse a sí misma o hacer que el “enemigo” se vea mal?



Tiene nuevos administradores con conocimientos técnicos pero falta de habilidades de liderazgo.

“Dejamos la parte más difícil del trabajo a la suerte.”

Quizá nunca dejaría a un ingeniero diseñar un nuevo proceso técnico sin el entrenamiento apropiado. Pero los empleados con poca o ninguna habilidad de liderazgo están rutinariamente posicionados en roles administrativos. ¡Y eso, es un alto riesgo!



Está harto de invertir en un entrenamiento que no produce resultados



- Gasta dinero en cada programa de entrenamiento concebible y/o “palabra de moda” pero no ha cambiado mucho.
- La gente es todavía escéptica.
- El entrenamiento puede costar mucho dinero: si no obtiene resultados, necesita cambiar el enfoque. Puede ser el entrenamiento equivocado o algún otro error.
- Sea cual sea la razón, el resentimiento se puede generar en su compañía por una serie de intentos fallidos.

¿Qué hay en esta presentación para USTED?

Aprenderá:

- A reconocer los errores comunes que la gente comete al elegir un entrenamiento
- ¿Por qué esos errores son costosos?
- ¿Cómo evitarlos?
- ¿Cómo hacer que tu inversión en el entrenamiento produzca un cambio real, cuantificable y duradero?

Nuestra agenda de presentación:

- Daremos información valiosa acerca de cómo resolver los problemas de la gente.
- Ayudaremos a evitar cometer errores costosos de los entrenamientos.
- Proveeremos una guía para elegir el entrenamiento que funciona.
- Presentaremos algunas de nuestras soluciones.

¿Quiénes somos nosotros?

- Somos Gordon Training International y nuestro fundador, el Dr. Thomas Gordon (nominado al Premio Nobel de la Paz), fue el autor de 9 libros para ayudar a las personas a resolver conflictos.
- Tenemos alrededor de 1,000,000 de graduados a nivel mundial, de nuestros programas de entrenamiento.
- Hemos estado activos desde 1962.



Mal Liderazgo afecta la parte baja de la empresa

- El caso que presentaremos es que las habilidades pobres de liderazgo le cuestan a su compañía dinero. Las habilidades de Liderazgo pueden ser aprendidas. Usted no tiene que acostumbrarse a la mediocridad de sus líderes.



¿Qué es un mal o buen liderazgo?

Mal Liderazgo

- Sin apoyo
- Malos oyentes
- Contribución limitada de los miembros del equipo
- Unilateral, hacen decisiones arbitrarias (autocrático)
- Evita el conflicto o usa el poder para imponer una solución.

Buen Liderazgo

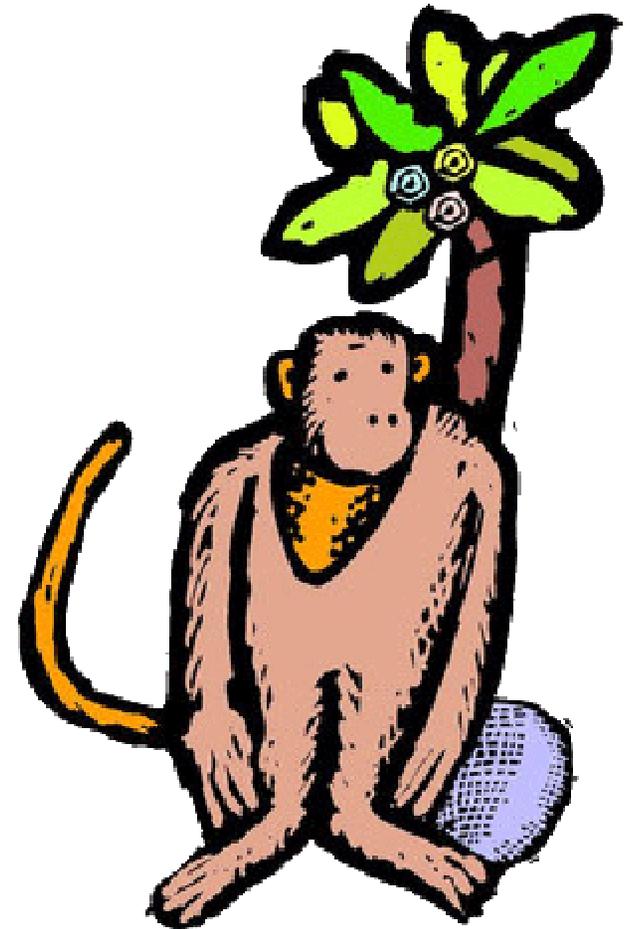
- ¡Lo opuesto!



Efectos del Liderazgo (bueno y malo)

“El simio observa, el simio
hace.”

(Si su productividad es baja,
mire hacia arriba.)

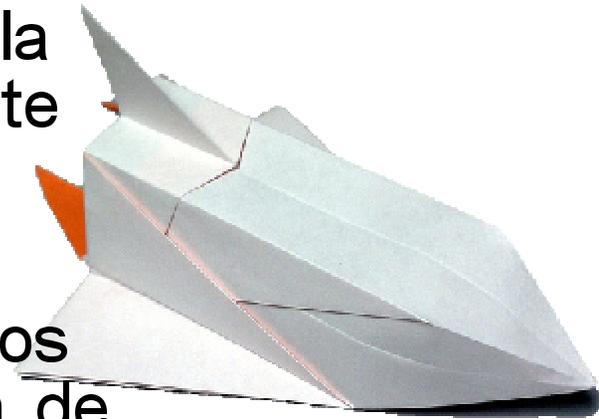


¿Recuerda la Investigación del accidente del Trasbordador Espacial Columbia?

Su propio equipo escribió:

“La cultura y estructura Organizacional de la NASA tiene tanto que ver con este accidente como la espuma externa del tanque.”

“Las actitudes y la toma de decisiones de los administradores e Ingenieros del programa de lanzamiento, durante los eventos previos a éste accidente, fueron claramente sobre confiados y burocráticos en su naturaleza.”



Un mal Liderazgo provoca problemas en la gente como estos:

- Alta rotación
- Alto ausentismo
- Estrés
- Sabotaje
- Pobre comunicación hacia arriba
- Competencia improductiva

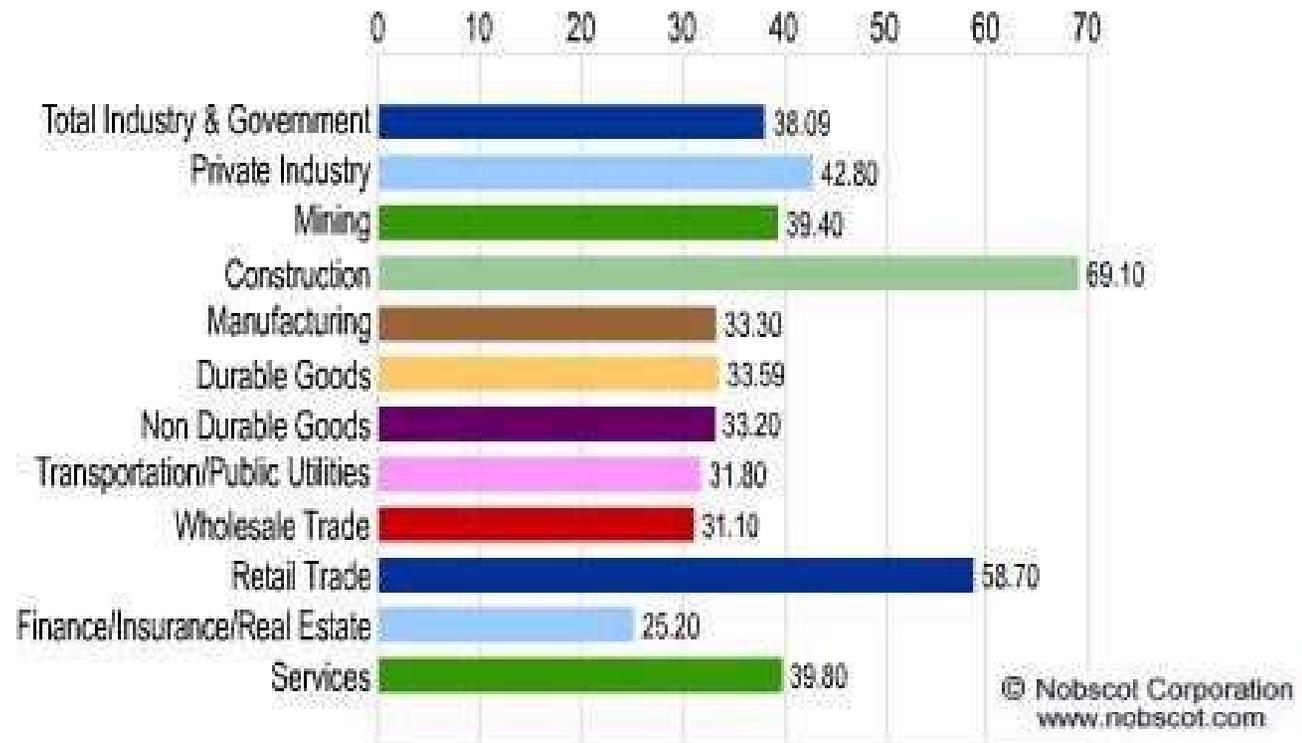
Rotación

- Mucha gente deja sus empleos debido a malos jefes.
- Reclutar, contratar y entrenar nuevos empleados es costoso.
- La alta rotación también tiene muchos costos escondidos.



Estos números son las tasas de rotación de varias industrias. En el gobierno 38% de las personas renuncian, se retiran, son despedidas, sin causa alguna cada año; en la industria privada, ese porcentaje es de 43%.

Annual U.S. Total Separations by Industry



“Estos cálculos alcanzarán fácilmente el 150% del salario anual de los empleados. El costo será significativamente más alto (200% al 250%) para puestos gerenciales y de ventas”.

*Aubrey C. Daniels, Ph.D., Trayendo lo mejor de la gente:
Como aplicar el insólito poder del reforzamiento positivo.*

“... Vamos a asumir el salario promedio de los empleados de \$50,000 por año en una compañía dada. Tomando el costo de la rotación al 150% del salario, el costo de la rotación es entonces de \$75,000 por cada empleado que deja la compañía. Para una compañía mediana de 1000 empleados la cual tiene un 10% de tasa de rotación, el costo anual de rotación es de ¡\$7.5 millones!”

*Aubrey C. Daniels, Ph.D., Trayendo lo mejor de la gente:
Como aplicar el insólito poder del reforzamiento positivo.*

Si usted usa el 40% de la gráfica del Departamento del Trabajo, el costo para la compañía podría ser de \$30 millones debido a la rotación.

“Informes muestran que consistentemente más del 40% de la gente que abandona su trabajo, lo hace porque ellos sienten que no son “apreciados por sus contribuciones”.

*Aubrey C. Daniels, Ph.D., Trayendo lo mejor de la gente:
Como aplicar el insólito poder del reforzamiento positivo.*

Ausentismo

Malos Jefes hacen enfermar a la gente.



“Aproximadamente el 60% del ausentismo es debido al estrés. Si una organización tiene una administración autocrática, es probable que los costos por ausentismo se incrementen”.

“Acercamiento al cambio”. Crisálida: Estrategias de Rendimiento. Enero 2003, Vol. 3, No. 5

Estrés

Cuando la gente está estresada:

- Comete errores
- Su productividad es baja
- Pueden tener un criterio pobre
- Pueden hacer tomar decisiones
- Se enferman



Un estudio de 10,000 empleados civiles trabajando en jerarquías tradicionales (conducido sobre un periodo de 20 años) encontraron que aquellos en la parte baja de la jerarquía, con poco control sobre su trabajo, tienen cuatro veces más riesgo de desarrollar enfermedades coronarias del corazón y depresión, que los que están en la cima de la jerarquía.

Dr. Sir Michael Marmot. Whitehall Study I and II, 1978, 1991

¿Qué puede significar para su compañía en pocas palabras?



El costo total en los E.U. relacionado al estrés del trabajo es de \$150 billones por año.

Joe Robinson, Trabajar para vivir: La Guía para obtener una vida

Sabotaje

- Intencional y no intencional
- Robos mezquinos
- Obediencia maliciosa
- Sabotear rivales



**86% de los empleados
trabajando en
organizaciones
tradicionales jerárquicas,
hacen frente a esa cultura
reduciendo la calidad de su
trabajo.**

*Linda Duxbury
Escuela de Negocios Universidad Carleton*

Jerarquías Tradicionales Reducen la comunicación hacia arriba.

Cuando la gente es reacia o temerosa a presentar problemas o ideas...

- Sufre la productividad
- Las decisiones son hechas con datos insuficientes.
- Problemas serios son desapercibidos
- El Jefe es el ultimo en enterarse



Competencia y Rivalidad

Cuando la gente pelea:

- Se hace menos trabajo
- Buenas ideas permanecen ocultas
- Los agravios se incrementan
- Profesionales gastan el 45% de su semana lidiando con conflictos.
- El costo de remplazar un empleado que ha sido destituido por un conflicto cuesta 160% del salario anual de esa persona.
- Compañías que lidian con conflictos a través de la litigación pueden gastar entre \$10,000 y \$30,000 USD para arreglar problemas pequeños.
- Si el empleado deja o guarda un agravio, el costo puede ser muy alto.



Hemos intentado arreglar esos problemas.

- Muchos de nuestros esfuerzos han fallado.
- Muchos programas de entrenamiento prometen mucho pero no entregan nada.



Hay miles de programas de entrenamiento.

¿Cómo elegir los correctos para su compañía?

6 Grandes errores al elegir Entrenamiento

- Arreglo rápido
- Programas Motivacionales sin poder de permanencia.
- Pura teoría, sin desarrollo de habilidades.
- Enfoque de mezcla de teorías.
- Falta de Seguimiento
- Falta de responsabilidad

Error #1

Demasiado breve, mirando a un rápido arreglo

- La necesidad de velocidad (“dame la versión de 30 segundos”)
- Dependencia (“Dale a la persona un pescado...”)
- Ilusión de bajo riesgo (No cuesta mucho ni toma mucho tiempo)

Error #1 – Continuación.

Es una ilusión que las clases cortas son siempre las más baratas.

Aunque se piense que pueden existir costos más altos con clases largas, si los participantes están preparados a fondo para poner sus nuevas habilidades a trabajar, a largo plazo los costos serán menores si la compañía:

- Lleva a cabo el entrenamiento
- Recupera los costos por una pobre implementación.
- Se sobrepone al escepticismo generado por la percepción de que el liderazgo se arreglará con curitas en lugar de dar una solución real a los problemas.

Error #2

Motivacional, alto entusiasmo inicial, sin poder de permanencia

- El “levantón con azúcar”
- Todos se “sienten bien” pero no han aprendido cómo cambiar su comportamiento.
- Baja Retención
- Adictivo

“...87% del conocimiento y habilidades adquiridas en un programa de entrenamiento se pierde en los primeros 60 días después del entrenamiento.”

Huthwaite, Inc., Construyendo Habilidades Interactivas

Error #3

Sin Habilidades, no hay cambio real

- La gente aprende “qué”, pero no “cómo”.
- El consejo de “debería escuchar a su gente”, no le dice CÓMO escucharla.

Error #4

Mezcla de teorías, sin sistema o modelo

- Entrenamiento no conectado a una clara necesidad de negocios.
- Programa del “síndrome del mes”.
- Programas que pueden enseñar ideas contradictorias.
- Enfoque fragmentado

Error #5

Falta de Seguimiento

- Usted va a un curso y todos saben que aprenderá nuevas “expresiones de moda”.
- Sus compañeros estarán escépticos y estarán a la defensiva, ellos observaran si usted “actúa chistoso”.
- Ellos pueden incluso sabotear sus esfuerzos, puede estar tentado a rendirse y decir: “¡Esto no funciona!”.

Error #6

Sin Responsabilidad

“Es trabajo de nadie, hacer que suceda”.

- Planeación Insuficiente
- Falta de Evaluación
- Sin Medidas



Entrenamiento en las Habilidades de la Gente

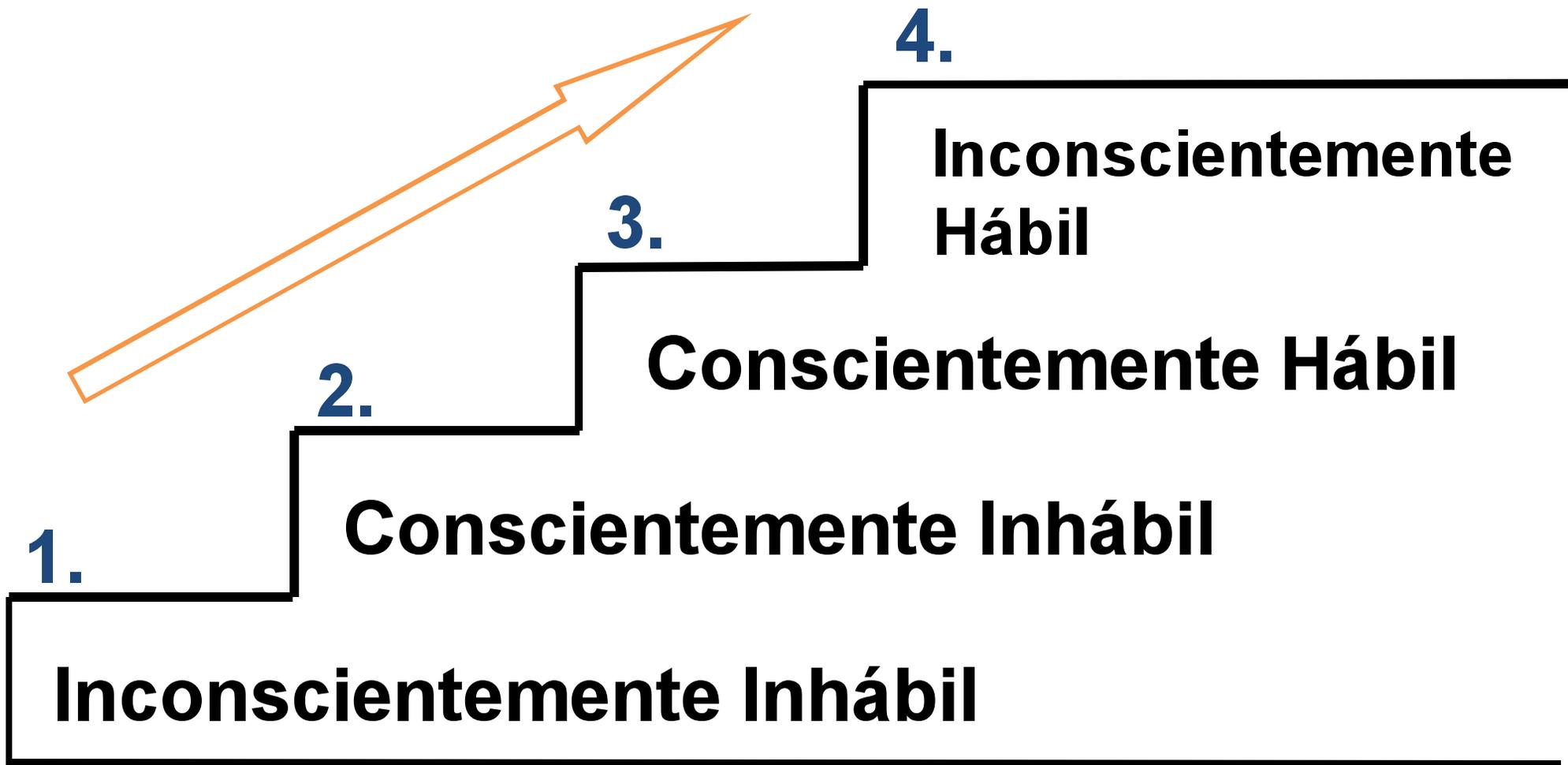
- ¿Los líderes nacen o se hacen?
- Las habilidades de la gente pueden ser aprendidas.
- Las habilidades de la gente no son actitudes o atributos sino comportamientos específicos que pueden ser observados y medidos.
- Las Organizaciones son sistemas de relaciones.

***¿Cómo aprende la
gente nuevas
habilidades?***

***¿Cómo cambiar
nuestro
comportamiento?***

Las Etapas de Aprendizaje

(Nos referimos a estas etapas en nuestros talleres. Las siguientes diapositivas lo explicarán con mayor detalle.)



Inconscientemente Inhábil

- No sabe que no sabe
- El material es completamente nuevo para usted

Conscientemente Inhábil.

- Usted sabe que no sabe
- Reconoce la habilidad pero no puede desarrollarla.



Conscientemente Hábil

- Sabe que sabe
- Puede realizar la habilidad pero requiere concentración
- Todavía se siente extraño.
- Es en el punto en que la gente a veces se rinde.

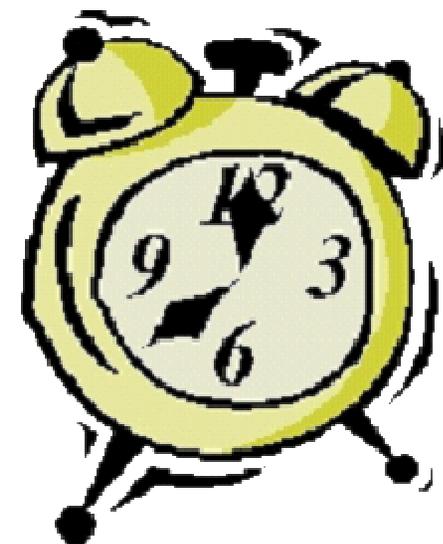
Inconscientemente Hábil

- Usa la habilidad automáticamente
- Está integrada.
- No necesitas pensar en ellas
- Esta etapa llega sólo tras muchas repeticiones.

¿Cuánto tiempo debe tomar el entrenamiento?

Lo suficiente para:

- Asegurar el entendimiento
- Permitir tiempo para practicar.
- Aplicarlo a situaciones reales.
- Construir Confianza.



¿Cuál debería ser el contenido?

El contenido debe:

- Atender una clara necesidad de negocio
- Ser consistente con la visión y los valores de la organización.
- Ir debajo de la superficie.
- Ser lógico

¿Porqué las habilidades son importantes?

Habilidades:

- Ir mas allá de la actitud de cambio
- Producir un cambio en el comportamiento
- Reducir la dependencia
- Incrementar la confianza y la autoestima
- Mejorar la Productividad
- Mejorar las relaciones

¿Porqué se necesita un modelo integral?

Un modelo integral:

- Le da las herramientas que necesita para atender muchos problemas
- Le ayuda a tomar mejores decisiones acerca de cuándo y cómo usar esas habilidades.
- Le da confianza para poner sus habilidades a trabajar.

¿Porqué es importante el seguimiento?

- Es más fácil obtener un cambio duradero.
- Su inversión se paga.
- Se reduce el escepticismo.
- Incrementa la credibilidad del liderazgo en su organización.
- Las nuevas habilidades son integradas a la rutina del día a día.

responsabilidad es

- Si se espera que la gente use las nuevas habilidades, ellos necesitan conocer cómo las van a medir.
- La medición es una “señal” de la importancia de la nueva habilidad.
- Crea una expectativa en que la gente dominará una nueva habilidad (irá a través de las etapas de aprendizaje)

***Imagina que los líderes
de tu organización
tienen habilidades para
construir relaciones
más productivas con la
gente .***

Imagine que usted eres el líder a elegir...

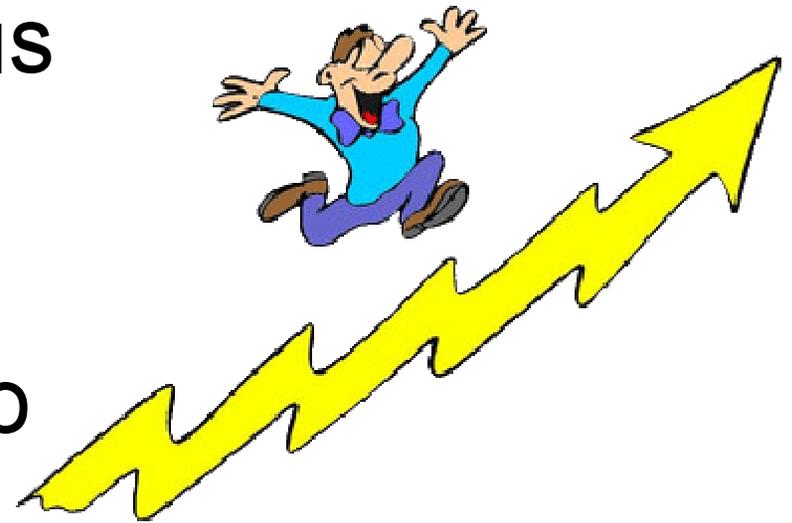
- La gente no quiere renunciar.
- Son productivos a pesar de los problemas.
- Se ofrecen para tareas difíciles.
- Tienen voluntad de ir por el extra.
- Los costos de reclutamiento, contratación y entrenamiento son menores.

La gente *desea* ir a trabajar

- El ausentismo es bajo.
- La gente es saludable (menor necesidad de días libres por salud).
- Los costos de Salud son mas bajos.
- La gente está presente completamente.

¡El Clima es Positivo!

- La gente es energética y entusiasta.
- La gente se apega a sus tareas.
- La gente es libre de desempeñarse a un alto nivel.
- La gente es creativa y receptiva.



“...la investigación ha demostrado que...
la oportunidad de participar
substancialmente es asociado con la
reducción del estrés. Teniendo gran
autonomía o control sobre el trabajo de
uno, en particular, ha sido ligado a bajar
la incidencia de condiciones de salud
como las enfermedades coronarias del
corazón”.

*Peter Berg & Arne L. Kalleberg Los efectos del trabajo de alto desempeño
practicado en el estres laboral: Evidencia de un estudio de los trabajadores de
E.U.*

Puede confiar en su gente

- Hay menor necesidad de supervisión.
- Sus líderes son vistos como confiables.
- La gente desea que su organización sea exitosa.
- La gente pasa su tiempo siendo productivo.

La Comunicación es Eficaz

- Los problemas son identificados y prontamente resueltos.
- La gente habla libre y honestamente.
- Los líderes tienen mejor información acerca del negocio.
- La gente toma decisiones mejores y más informadas.

Hay un clima de cooperación

- La gente trabaja como un equipo.
- La gente quiere que otros sean exitosos.
- La gente es más productiva en tareas que requieran trabajo en equipo.
- Hay menos agravios.



Un estudio de 10 años publicado en 1996 demostró que: “...organizaciones que consistentemente practican una buena administración de los recursos humanos, crean un ambiente que reduce (e incluso elimina) factores de estrés significativos en el trabajo... tienen mayores ventas, utilidad, crecimiento y márgenes...”

Dennis J. Kravetz Prácticas de la Administración de la Gente y Éxito Financiero: Un estudio de Diez Años.

**Compañías que mejoraron el PARH
(Prácticas de Administración de
Recursos Humanos) aumentaron (en
promedio) \$294 millones en
beneficios para la compañía, esto es
una ganancia del 60% en los
siguientes tres años.**

*Dennis J. Kravetz. Prácticas de la Administración de la Gente y Éxito
Financiero: Un estudio de Diez Años.*

Los seis Principios para elegir el Entrenamiento que funcione:

Asegúrese que el entrenamiento sea:

1. Suficientemente largo
2. Substancioso
3. Basado en habilidades
4. Basado en un sistema o modelo integrado
5. Contiene suficiente seguimiento
6. Diseñado para mantener a la gente responsable.

**Aquí está la solución que
reducirá el costo de los
problemas de su gente e
incrementará la
productividad...**

El Proceso de Productividad de Gordon Training International

El Entrenamiento Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados es el centro del Proceso de Productividad, son seis pasos, un proceso de cuatro herramientas que se enfoca en resolver los problemas de las relaciones entre personas.

Basados en el trabajo del Dr. Thomas Gordon, este proceso es un sistema que entrega resultados medibles, incrementa la productividad, reduce la fricción entre los empleados y los líderes, y minimiza el daño en la moral y la energía que se asocia con la persistencia de los conflictos sin resolver.

Los Seis Pasos del proceso:

1. Análisis de necesidades
2. Pre-valoración
3. Entrenamiento en Habilidades
4. Boletines electrónicos, consejos, práctica
5. Post-valoración
6. Seguimiento

Paso 1 – Necesidad de Análisis

- Juntos discutiremos sus preocupaciones y necesidades relacionadas con los problemas de la gente de su compañía.
- Si es apropiado, incluiremos nuestro proceso para resolverlos.

Paso 2 – Pre valoración 360°

- Análisis de la información de la valoración (compañeros, miembros del equipo, jefe).
- Enfoque en el futuro, no en el pasado

Paso 3 – Entrenamiento en Habilidades

- Los líderes participan en un taller comprensivo e intensivo.
- Aprenden a usar y aplicar las habilidades de comunicación y de resolución de conflictos, para resolver problemas de la gente.
- Es el programa actualizado del Dr. Thomas Gordon, Líder Eficaz y Técnicamente Preparado (L.E.T.) que hemos ofrecido por más de 50 años en más de 50 países.

Paso 4 – Boletines electrónicos, consejos, práctica

- Los graduados del curso refuerzan sus habilidades de entrenamiento practicando una habilidad específica cada mes vía “La Conexión del Graduado”, un servicio de correo gratuito.
- Sus nuevos líderes entrenados pueden optar por reunirse una vez al mes para discutir y practicar sus habilidades.

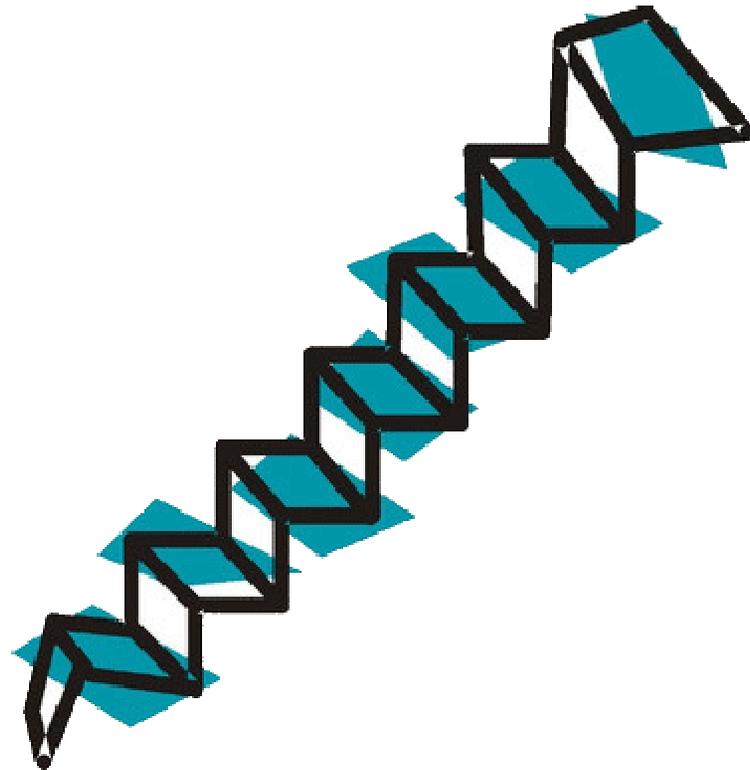
Paso 5 – Post evaluación

- En intervalos específicos después del curso, se realiza nuevamente la evaluación de los líderes.
- Un entrenador L.E.T. se reúne con cada líder enfocándose en los éxitos y en las áreas que necesitan mejorarse.

Paso 6 – Seguimiento

- Para asegurarse del éxito del entrenamiento en su compañía, personalizaremos el seguimiento del entrenamiento específicamente para sus líderes, para asistirlos en mejorar e integrar sus nuevas habilidades.
- El seguimiento puede incluir: cursos de recuperación, entrenamiento uno a uno, y/o consultas.

¿Quiere tomar el siguiente paso?



Contáctenos

Para más información acerca de nuestro Proceso de Productividad y nuestros talleres L.E.T., puede contactarnos:

(52) 55 84 21 84 55

info@gordontrainingmexico.com

www.gordontrainingmexico.com

