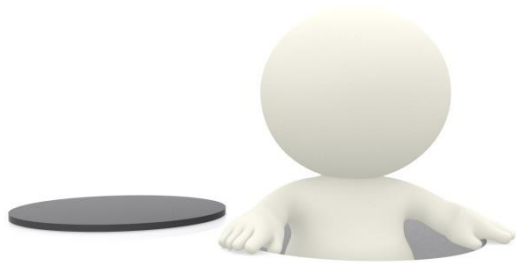


En este número
Hablamos de modelos

Todos los contenidos de este número hacen referencia directa o indirecta a la importancia de saber identificar qué modelos deben guiar la actuación profesional, de los equipos y de las organizaciones.

Para ello abordamos realidades como:

- Sin modelos los profesionales no pueden obtener el potencial real que les dan sus habilidades y conocimientos (¿Te lo has planteado alguna vez?).
- Al valorar las situaciones que resolvemos cada uno de nosotros, tomamos decisiones que proceden de modelos conscientes o inconscientemente activos (Piensa un momento en ti...)
- Los modelos son los vehículos que con mayor rapidez aceleran la contribución de los profesionales y por ello son responsabilidad clara de aquellos que dirigen equipos (¿Qué difícil es encontrar jefes con criterio!)
- Cualquiera de nosotros puede analizar cuáles son los modelos que guían su actuación (Tengo algo que contarte)
- Hay que desenmascarar las cegueras organizativas en cuanto a idoneidad de criterios (Cuento del Conde Lucanor)
- La presencia de recursos, sistemas, procedimientos, etc., no exime de la necesidad de rentabilizarlos definiendo modelos que los optimicen (Rentabilizar, optimizar, controlar...)



Publicación: La Caja Negra habla

- 1. Modelos
2. Anclar conceptos
3. El Marco de Referencia
4. El motor de la contribución
5. Nuestras Armas
6. Una herramienta. El tatami
7. La realidad del Data Work
8. Verdades y mitos del aprendizaje
9. La Caja Negra y los Recursos Humanos
10. La Caja Negra , Organización y Negocio

Adquiere buen criterio y triunfarás
Nº 1 Septiembre 2012
La Caja Negra
La Caja Negra habla para ti. Un modelo – una reflexión – una aplicación
En este número: LA NECESIDAD DE MODELOS ES UNA EXIGENCIA CLAVE PROFESIONAL Y ORGANIZATIVA

¿Te lo has planteado alguna vez últimamente?

Es curioso cómo en las empresas nos encontramos con la paradoja de ver profesionales con evidentes y demostradas capacidades que se han metido en una rueda de constantes errores y fracasos. ¿Por qué siendo capaces, yerran de esta forma?

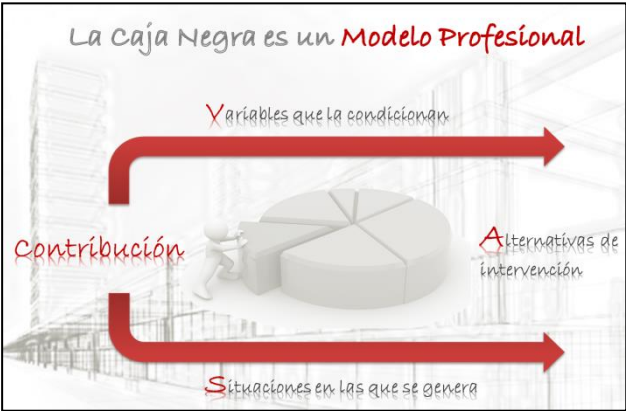
No basta con tener un buen desarrollo de las habilidades y conocimientos que exigen las situaciones a las que nos enfrentamos diariamente. Necesitamos mucho más para garantizar que llegamos a los niveles de exigencia de contribución que nos plantea nuestra empresa. Por una parte, todos lo sabemos, precisamos de un estado de motivación que nos impulse a actuar aprovechando todo el potencial de que disponemos. De esto hablaremos en otro número de esta publicación periódica.

La contribución profesional no sólo depende de capacidades sino también de criterio

Es el criterio el que debe acompañarnos junto con las capacidades y la motivación. Precisamente él es el que nos garantiza que interpretamos adecuadamente el escenario profesional al que nos enfrentamos. Con él identificamos finalidades, objetivos, dificultades, oportunidades, recursos necesarios, estrategias y técnicas que nos ayudarán a aprovechar nuestras habilidades y conocimientos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible. Y el criterio se explica a través de modelos.



Con talento no basta



Piensa por un momento en ti...

Te invitamos a que pienses en una situación que debas resolver a corto plazo. Da igual la complejidad que tenga. Seguro que va a exigir de ti conocimientos concretos y la puesta en juego de determinadas habilidades (comunicación, negociación,...). Esa complejidad y esos elementos de tu perfil, integran las variables que condicionan la mayor o menor dificultad que vas a tener en resolver esa situación. Pero, ¿qué vas a hacer?, ¿cómo vas a hacerlo?. Eso dependerá de la importancia que esa situación tenga para ti y para tu empresa, de su implicación con otros departamentos,... La decisión que tomes en cuanto a qué hacer y cómo, dependerá de cómo interpretas esa situación. Ahí entra en juego tu criterio, es decir, qué modelo sigue tu cerebro para evaluar la situación a la que debes enfrentarte.

168 profesionales han apostado por crear su propio modelo

Una de nuestras principales empresas del sector financiero lleva meses revisando sus modelos

Hay quien sigue creyendo que De ahí le viene el ser considerada para conseguir una organización como una organización bien sistematizada y con procedimientos en una clara e irrenunciable vocación de negocio. Nuestra cliente la tiene, todos se lo reconocen, pero es consciente de que debe añadir otros elementos esenciales como orden, jerarquía y criterio.

¿Qué difícil es encontrar jefes con criterio!

Si debiéramos decidimos por el canal que permite actuar con mayor rapidez y eficacia en la orientación y mejora de la contribución profesional en las organizaciones, seguramente nos quedaríamos con la línea jerárquica. El resto de canales son complementarios. El principal, el más importante debiera ser el propio jefe. Al fin y al cabo, es él quien debe orientar, supervisar, reforzar, corregir..., el trabajo de quienes actúan en nombre de la organización. Pero si hacemos un ejercicio de sinceridad al responder a la pregunta ¿abundan los jefes con criterio adecuado?, la respuesta es sencillamente que no. Haberlos haylos, pero son pocos para lo que debiera ser. Que no se nos interprete con estas palabras que estamos atacando a los profesionales que luchan por ser contributivos en su rol de jefes. Aunque a algunos de éstos, habría que arrinconarlos, nuestro "ataque" se dirige hacia aquellas organizaciones que no intervienen garantizando no sólo que sus jefes tengan criterio, sino que además, por lo visto más difícil, que lo conviertan en vehículo de contribución de sus equipos.

Potenciar la contribución del liderazgo
JAIME ROS FELIP
La niebla persistente,
perlas negras y blancas en el liderazgo
Lo encontrarás en
www.dibbuks.com

Construir proyectos es... un arte, una vocación, un compromiso.
CincoRazones
www.5razones.es
Consultoría en organización y recursos humanos

Nuestros recuerdos
Primera inserción publicitaria.

Corría el año 2009 y llegó el momento de incluir en nuestras actividades una estrategia de comunicación que contemplara no sólo compartir resultados de proyectos con nuestros clientes, sino que incluyera por primera vez nuestra presencia en medios de comunicación especializados de nuestro sector. Empezamos así una andadura que sigue vigente con campañas anuales que pretenden trasladar algunos de nuestros principios al mercado. En aquella ocasión quisimos reflejar y revalidar uno de los principales motores del valor de una empresa como la nuestra: el compromiso, la vocación y el arte en la realización de proyectos. Nos pusimos manos a la obra.

Una de nosotros moldeó nuestro logo creando una imagen que hoy preside un lugar especial en nuestras instalaciones. Otro propuso el lema de la campaña que iba a perdurar durante todo el año 2009. Otro aprovechó el trabajo del equipo y compuso el diseño publicitario. Nuestro canal fue Training & Development Digest, con quien manteníamos desde hacía tiempo y seguimos manteniendo hoy, una estrecha colaboración en este compromiso de compartir experiencia y valor.



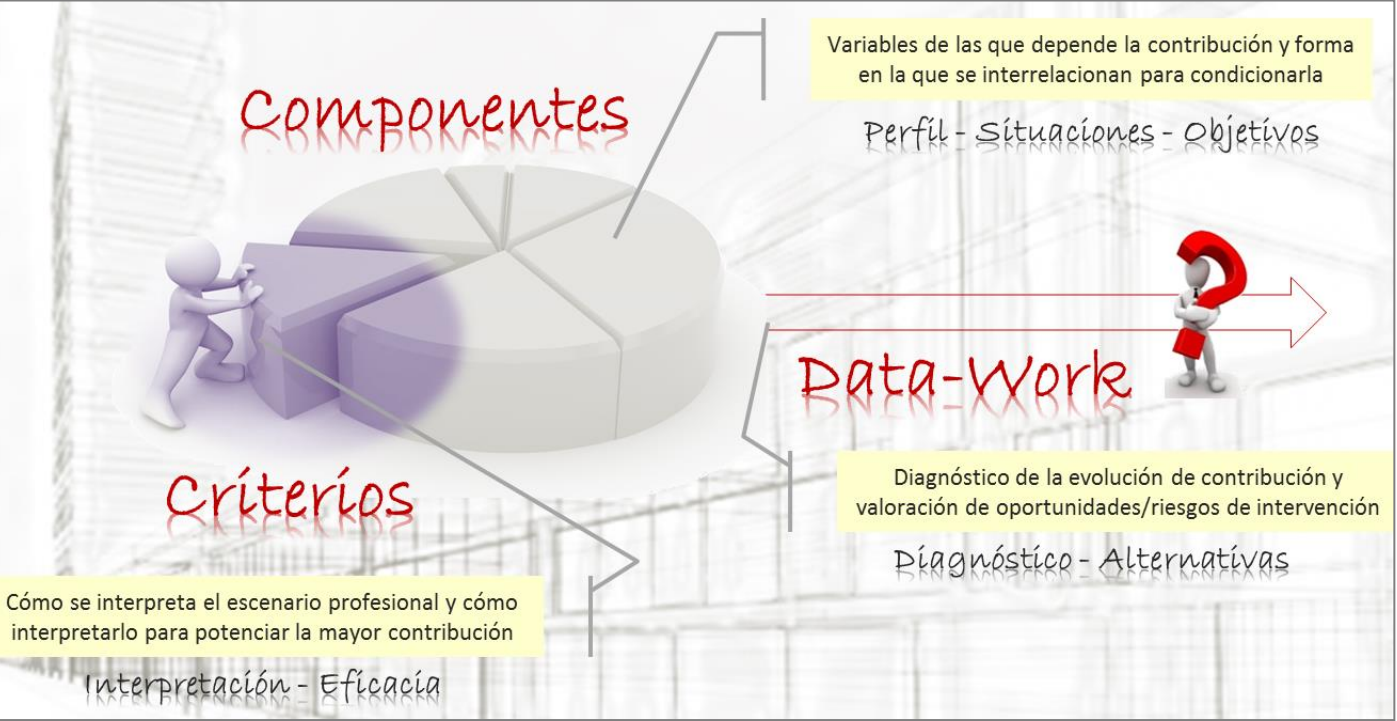




Te doy la bienvenida a este que es mi primer número. Quiero contarte quién soy para que podamos compartir reflexiones que probablemente hayas hecho ya. En realidad soy tú o estoy en ti, pero no sé si lo sabes.

Todos tenemos una caja negra en la que quedan registradas no sólo nuestras acciones y sus resultados, sino también los factores que condicionan que actuemos como lo hacemos. Le pasa a quien está escribiendo esto y también te pasa a ti. Aunque soy distinta en él y en ti, en ambos actúo registrando, analizando, condicionando vuestros comportamientos y actitudes, y evaluando los resultados que alcanzáis. Conocerme es conocerlos y ya sabes, quien sabe por qué actúa como actúa, tiene más posibilidades de crecer.

En estos números compartiremos reflexiones sobre cuál es el marco de referencia que rige tu comportamiento, de dónde procede tu motivación y qué la bloquea, con qué armas cuentas para resolver esas situaciones a las que te enfrentas diariamente, cuál es el criterio que utilizas para interpretar tu escenario profesional y cómo de lo que haces y consigues puedes obtener alternativas para optimizar lo primero y hacer crecer lo segundo. Cuando me convierto en tu caja negra y me comparto contigo, ambos abrimos un sinfín de posibilidades.



## El sorprendente poder de los cuentos

Dicen que son historias a medio interpretar que captan nuestra atención y nos invitan a reflexionar sobre nuestra realidad.

La emoción y la razón son dos hermanas unidas que no pueden vivir separadas y que cada una actúa según la otra. No hay emoción sin razón ni razón sin emoción. Los cuentos son llaves que con la emoción abren nuestra reflexión provocando a la razón. Son historias sin edad que nos regalan perlas en algunas ocasiones. Tal es el caso del cuento 23 del Conde Lucanor en el que narra:

Un hombre vivía en una ciudad, perdió la vista y quedó ciego. Y estando así, pobre y ciego, lo visitó otro ciego que vivía en la misma ciudad, y le propuso ir ambos a otra villa cercana, donde pedirían limosna y tendrían con qué alimentarse y sustentarse. El primer ciego le dijo que el camino hasta aquella ciudad tenía pozos, barrancos profundos y difíciles puertos de montaña; y por ello temía hacer aquel camino.

El otro ciego le dijo que desechase aquel temor, porque él lo acompañaría y así caminaría seguro. Tanto le insistió y tantas ventajas le contó del cambio, que el primer ciego lo creyó y partieron los dos. Cuando llegaron a los lugares más abruptos y peligrosos, cayó en un barranco el ciego que, como conocedor del camino, llevaba al otro, y también cayó el ciego que sospechó los peligros del viaje.

Todos tenemos un cierto nivel de ceguera según las situaciones a las que nos enfrentamos y éstas contienen riesgos como pozos, barrancos y puertos. Si en ellas no nos armamos de criterio, nuestra ceguera permanecerá en incluso nos llevará a pensar que la caída no es causa de ella. Si nos unimos a quien también está ciego, seremos dos en caer. No seamos ciegos que guíen a ciegos. Demos criterio.

## Compartamos los significados

Cuando hablamos de modelos, ¿a qué realidad estamos haciendo referencia?

- **Modelo profesional:** Representación esquemática de la realidad que sirve para analizarla, entenderla, imitarla o reproducirla.
- **Criterio:** Juicio o discernimiento que se tiene para interpretar una realidad e intervenir en ella. El criterio se nutre del modelo para interpretar la realidad y decidir cómo actuar en ella.
- **Componentes:** Integrantes del modelo profesional que ordenan e interrelacionan las variables clave de las que depende la interpretación acertada de una realidad.
- **Data-Work:** Resultados derivados de la aplicación de un modelo a la realidad profesional, expresados en indicadores que permiten evaluar oportunidades y dificultades en relación con la contribución aportando orientaciones estratégicas y tácticas de intervención.

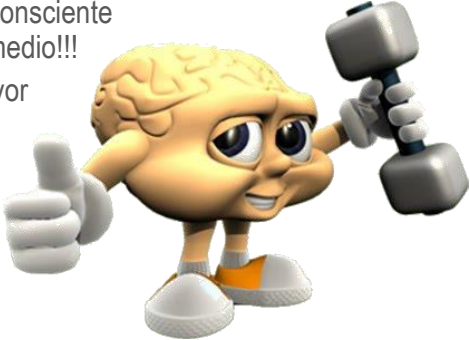
## El rincón del entretenimiento

El cerebro es una máquina que no deja conocerse con facilidad y que nos lanza evidencias que con frecuencia nos sorprenden.

¿Sabías que nuestro inconsciente es capaz de procesar más de 10.000.000 de unidades de información por segundo, mientras que nuestro cerebro consciente sólo maneja alrededor de 50?

Por cada decisión “no consciente” hecha en un segundo, nuestro cerebro consciente tardaría casi ¡¡¡dos días y medio!!!

¡¡Gracias a Dios que la mayor parte de las decisiones las tomamos por el denodado esfuerzo de nuestro cerebro inconsciente!!



5	3			7				
6			1	9	5			
	9	8					6	
8				6				3
4			8		3			1
7				2				6
	6					2	8	
			4	1	9			5
				8			7	9



EL MODELO FUE LA CAUSA Y LA CONSECUENCIA DE ESTE PROYECTO

## Rentabilizar, optimizar, controlar... Era necesario un modelo

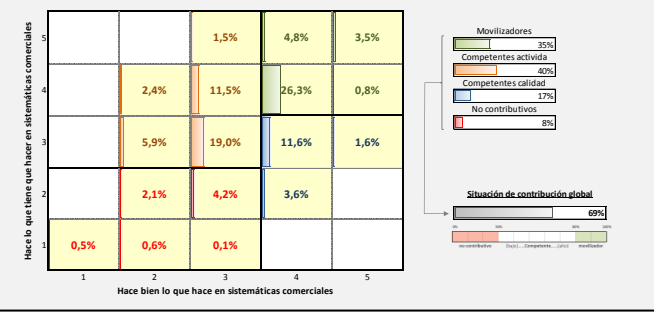
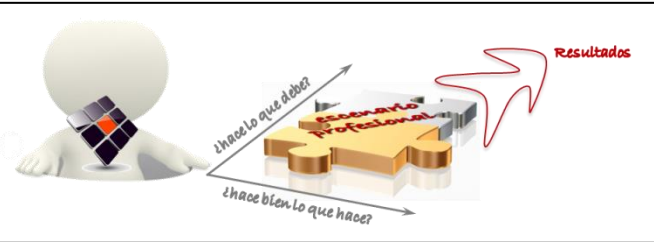
Disponemos de procedimientos y sistemáticas comerciales, contamos con un avanzado CRM, nuestros comerciales se mueven por objetivos anuales, trimestrales y de campaña. ¿Qué puede faltarnos para rentabilizar, optimizar y controlar su contribución?

La pregunta que se hizo nuestro cliente no era ninguna tontería. Una organización que cuenta con el resultado de constantes inversiones en producto, procedimientos, sistemáticas, recursos, herramientas de gestión y seguimiento de objetivos, CRM, sistemas de gestión del desempeño vinculados a retribución y a políticas de recursos humanos que se plantea seriamente esta pregunta, demuestra una vocación de constante reinvencción que sirve de paradigma para otras. ¿Nos basta con lo que tenemos? Claramente, no. Los resultados pueden ser mejores tanto en ratios de negocio como en indicadores de rentabilidad y optimización comercial. Si esto es así, significa que debemos seguir reinventándonos constantemente para captar las pocas o muchas oportunidades que nos ofrece el mercado y sortear las pocas o muchas dificultades que en él y en la propia organización existen.

Estas fueron las reflexiones detonantes de la puesta en marcha de un nuevo esfuerzo organizativo: redefinir roles jerárquicos y comerciales, reajustar sistemáticas y procedimientos y crear herramientas que ayudaran a optimizar la gestión comercial. Se necesitaba un modelo de gestión.

El modelo debía correlacionar resultados, objetivos, sistemáticas y procedimientos, situaciones profesionales, perfiles comerciales y responsabilidades jerárquicas. Y debía hacerlo con vocación de globalidad, sencillez, operatividad y no colisión con otras herramientas de gestión vigentes. Pusimos manos a la obra y seguimos varias etapas:

- Valorar sistemas y escenarios
- Pre-elaborar el modelo
- Recoger mejores prácticas
- Implicar a la red en generar el modelo definitivo
- Sesiones de trabajo
- Valoración de situación según modelo (“data-work”),...



Previo al verano, se presentaron los resultados del proyecto: se había conseguido generar un modelo de gestión operativo y aceptado por toda la red, con él se habían redefinido los roles jerárquicos y comerciales, el modelo agrupaba las principales mejores prácticas comerciales y de gestión, sirviendo de referencia clara para todo el colectivo. Pero se obtuvo más: se utilizó el modelo para valorar la situación de contribución de los equipos comerciales de tal modo que se identificó un 57% de oportunidad de crecimiento por existir profesionales competentes (en actividad y en calidad de actuación) que a corto-medio plazo debían convertirse en contributivos.