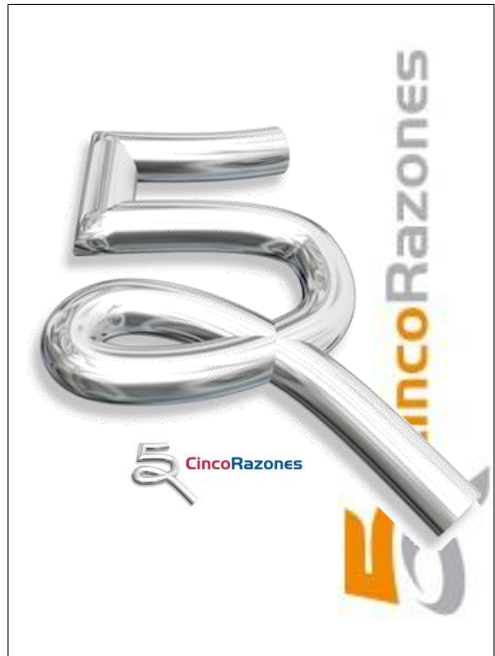


En este número
`Marco de referencia`

En este número navegamos por contenidos de los que seguramente habrás discutido en múltiples ocasiones: los principios y valores, el marco de referencia que guía nuestra conducta familiar, social y profesional.

- Para aportar algunas ideas abordamos detalles como:
- La mal llamada crisis de valores tiene su causa fundamental en una baja presencia de los principios manteniendo una jerarquía clara de valores y en una falta de activación de éstos (*¿Crisis de valores, principios...?*).
 - No basta con poseer las mejores habilidades, conocimientos o criterios, es necesario algo que nos mueva a sacarles el máximo provecho (*Los principios provocan nuestra mejor...*)
 - A medida que avanzamos en el manejo de conceptos como el marco de referencia, nos vemos obligados a revisar todo lo que antes utilizábamos (*Hubo que redefinir el concepto...*)
 - Para conocer a alguien hay que unir al ¿qué piensas? el ¿qué haces? (*Tengo algo que contarte*)
 - El riesgo de equivocarnos dirigiendo nuestro esfuerzo hacia valores que no son realmente críticos (*Cuento de noble y el monarca*)



Nuestros recuerdos
Fue la primera imagen corporativa de Cinco Razones.

Ya teníamos el nombre con el que daríamos a conocer a nuestra iniciativa empresarial. Ahora debíamos darle vida. Nos faltaba el logotipo, la imagen con la que, a partir de ese momento, el mercado nos iba a reconocer.

¿Quién debía responsabilizarse de crear algo tan sencillo y al mismo tiempo, tan complejo?

La inspiración nos hizo organizar un concurso en el que participaron mayores y pequeños. En sobre cerrado se presentaron las propuestas y todos coincidimos en seleccionar el mismo diseño.

Almudena, con sus 16 años, en un pequeño trozo de papel trazó el boceto que iba a acompañarnos desde el principio en nuestra apasionante aventura profesional.

El boceto se entregó a un experto en diseño quien le dio volumen, perspectiva y unió grafismo y logotipo.

En pocos meses decidimos cambiar los colores corporativos para encontrar aquellos que nos ayudaran a profesionalizar nuestra imagen. Agustín se encargó de ello. Con su equipo especializado en el diseño de logotipos, planteó alternativas y entre ellas, surgió la opción que hoy nos representa.

Cuando miramos hacia atrás y vemos nuestra primera imagen, nos seguimos viendo con el mismo espíritu y con más ganas de luchar.



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

Nº 3
Noviembre 2012



La Caja Negra

La Caja Negra habla para ti. Un modelo – una reflexión – una aplicación

En este número: NUESTRO MARCO DE REFERENCIA – PRINCIPIOS Y VALORES

¿Crisis de valores, principios o de qué realmente?

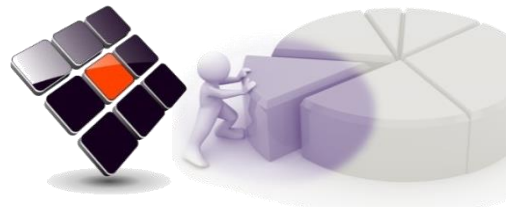
Es muy frecuente la confusión que hay social y profesionalmente entre ambos conceptos lo cual ayuda a complicar las muy habituales discusiones sobre lo que estamos viviendo hoy en día. ¿Faltan valores? ¿No hay principios? ¿Qué está ocurriendo?

¿Cuántas veces habremos oído o pronunciado la frase "Hay una ausencia clara de valores"? Seguro que muchas veces y, sin embargo, es una frase equivocada. Claro que hay valores. Incluso están ahí los que con frecuencia se dice que han desaparecido (tenacidad, responsabilidad, esfuerzo, honestidad,...) Estos valores siguen presentes y el problema es que no se ´activan´ tal y como debieran activarse para proteger el entorno familiar, social y profesional. Intentaremos razonar nuestra opinión. Un valor es un bien que perseguimos, algo que nos reporta algún beneficio: *espiritual* (los que creemos necesitamos satisfacer expectativas relacionadas con nuestra fe), *externo* (beneficio derivado del reconocimiento externo de los demás), *interno* (beneficio de nuestro crecimiento y estabilidad internos) o *trascendente* (beneficio que nace de ayudar a otros). Esta clasificación agrupa infinidad de valores que las personas buscamos cuando hay algo que los ´activa´. De hecho, nos caracterizamos no sólo por los valores que tenemos sino, sobre todo, por los que tenemos activos habitualmente. Las *circunstancias* pueden activar un valor (perder el trabajo activa la necesidad de recuperar la seguridad, la estabilidad, de obtener reconocimiento, proteger a la familia). Los *principios* también. Son nuestras verdades absolutas, irrenunciables, que nos guían evitando hacer aquello que atente contra nuestros principios y que en caso de hacerlo, nos llevará a un conflicto personal grave. Los principios crean una jerarquía o escala de valores, explicando que unos se activen antes que otros.

Los *principios* también. Son nuestras verdades absolutas, irrenunciables, que nos guían evitando hacer aquello que atente contra nuestros principios y que en caso de hacerlo, nos llevará a un conflicto personal grave. Los principios crean una jerarquía o escala de valores, explicando que unos se activen antes que otros.



El lugar de las buenas ideas



Cuando un valor se activa, ponemos en marcha comportamientos dirigidos a obtener el beneficio buscado con ese valor. De ahí que los valores con mayor nivel de activación son los que condicionan comportamientos más arraigados en las personas (habilidades, por ejemplo). Por todo ello, yo puedo tener la tenacidad en mi escala de valores, pero si no hay algo que la active, no se convertirá en una característica que me defina y cuando se active, me exigirá un esfuerzo que si la activación no es intensa, seguro que abandonaré.

nos caracterizamos por los valores que tenemos activos habitualmente

Quizá por eso no habría que hablar de "falta de valores" sino de "**principios dormidos**", de "**indefinición de escalas de valores**" y de una "**ineficaz activación de los mismos**". Partiendo de este planteamiento, es obvio que habría que **cambiar la dirección de las intervenciones** que intentamos hacer para evitar los perjuicios de situaciones como las que estamos viviendo.

Hubo que redefinir el concepto de competencias

Empresa líder en su sector busca aprovechar y retener el talento que existe en la organización.

La palabra "talento" se había Claro que al marcar el objetivo de puesto de moda años atrás y ahora identificar, retener y optimizar el talento profesional de la organización con la que tuvimos la nuevas definiciones que los hicieran operativos.

Los principios provocan nuestra mejor respuesta

Si los principios guían nuestra respuesta familiar, social y profesional (son verdades que asumimos consciente o inconscientemente como irrenunciables), condicionarán comportamientos en nosotros que persistan en la búsqueda de aquel equilibrio, de aquellas necesidades (valores) que tengan un mayor y más permanente nivel de activación. Un profesional que posee "bien despiertos" principios éticos y morales, no sólo persistirá en la puesta en juego de comportamientos coherentes. Además pondrá a disposición de los mismos lo mejor de sus habilidades, de sus conocimientos y de su criterio. Así los convertirá en su modo de ser. Por ello, una adecuada presencia y vigencia de los principios en un profesional, condiciona respuestas de mucha mayor calidad, eficacia y efectividad que si sus principios están "dormidos" o, en el peor de los casos, no existen (como ocurre con los psicópatas). No basta con poseer talento, es necesario un marco de referencia que nos obligue a utilizarlo y a hacerlo con la mayor intencionalidad de excelencia posible para obtener el mejor resultado que seamos capaces de aportar.

Vídeo Con talento no basta



Lo encontrarás en
[http://www.5razones.es/
Pages/TalentoyEsfuerzo.aspx](http://www.5razones.es/Pages/TalentoyEsfuerzo.aspx)

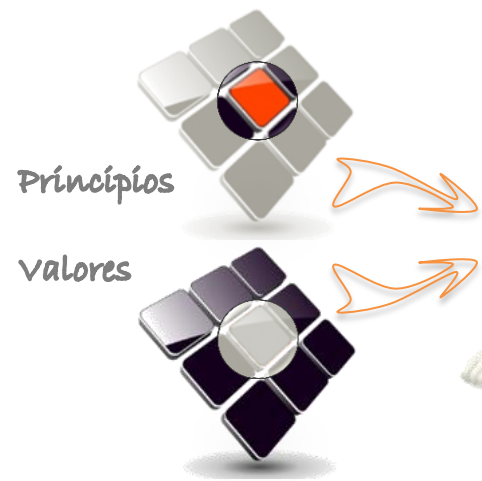


¡Qué difícil es averiguar el peso real que tienen principios y valores en el condicionamiento de nuestra conducta! Lo que pensamos que es, termina matizándose por lo que demostramos ser.

Imagina que nos sentamos para analizar los principios que rigen nuestros comportamientos. Ponemos en un papel los más conocidos (dignidad, justicia, autonomía, integridad, benevolencia, respeto, responsabilidad,...) y marcamos los que consideramos importantes, en los que creemos y afirmamos que rigen nuestra conducta. Seguramente los marcaremos si no todos, casi todos. Ahora imagina que definimos cuáles son, según esos principios, nuestros valores (espirituales, externos, internos, trascendentes). Habremos pintado una escala de valores que en teoría, caracteriza nuestro hacer.

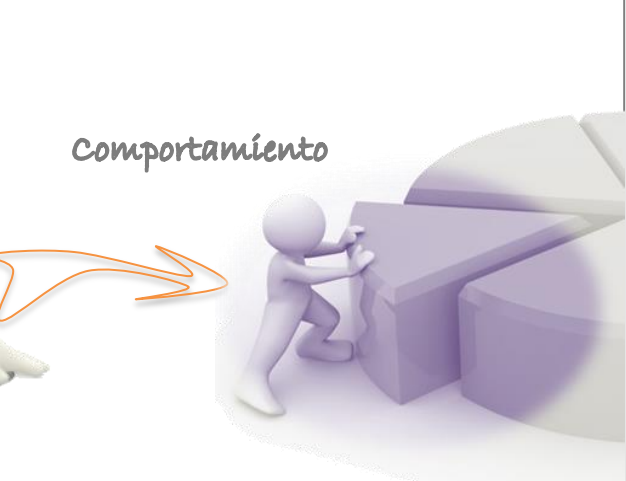
Pero ahora, imagina que vemos escenas de nuestra actividad profesional como si se tratara de un vídeo y buscamos aquellas en las que actuamos desatendiendo esos principios o persiguiendo valores que no estaban en la parte alta de la escala teórica. ¿Qué ocurrirá? Sencillamente, que nos daremos cuenta de que lo que pensamos ser, no coincide plenamente por lo que demostramos ser. ¿Somos falsos? No, lo que ocurre es que para conocernos es fundamental vernos a partir de lo que hacemos y no sólo de lo que pensamos que somos.

Conocernos por lo que debiera ser...



Con lo que piensa que es, el profesional demuestra qué quiere ser, lo cual podrá entrar en conflicto con su hacer actual obligándole a transformar su conducta.

Conocernos por lo que realmente es...



Con su forma de hacer, el profesional demuestra qué es lo que guía su conducta, los valores que tienen mayor peso y los principios que los regulan.

El sorprendente poder de los cuentos

Hay valores que nos engañan haciéndonos pensar que son lo más importante en nuestra vida. El engaño nos rompe por dentro.

Cuentan que en cierta ocasión, un rey decidió castigar a uno de sus nobles por haber osado demostrar que su consejero del reino, el que ostentaba más poder después del rey, estaba equivocado en ciertos asuntos de estado. El monarca hizo llamar al noble y le dijo: *– Por tu osadía te retiro tus privilegios en la corte. A partir de ahora quedas desnudo de toda responsabilidad en el reino, pierdes los castillos que poseías con todas sus riquezas y mantienes sólo el territorio que heredaste de tu padre.* El noble inclinó su espalda como muestra de respeto y respondió. *– Sea como su majestad ordena.* Pasaron los meses y las noticias que llegaron al monarca le hicieron convocar de urgencia a su consejero. *– ¿Cómo es posible que tras el castigo, llegaran noticias de la felicidad del noble?*

Así era. El noble vivía feliz en sus dominios sin añorar su vida previa. *– ¿Qué he de hacer para humillarte?* *– Es muy sencillo, mi señor –respondió el consejero-. Devolvedle castillos, privilegios y añadid responsabilidades a las que antes tenía. Así le haréis un hombre infeliz.* Y así lo hizo el monarca. El noble recuperó castillos y privilegios, adquirió más responsabilidades y creció sobre los demás. El tiempo pasó y el noble no supo o no quiso renunciar a su nueva vida en la corte. Quizá eso fue lo que le convirtió en un hombre gris, receloso, con la amargura pintada en su rostro y con un sueño olvidado en su mente.



Compartamos los significados

¿Qué representan los principios y los valores?
¿Son competencias?
¿Qué es el conflicto?

- **Principio:** verdad absoluta e irrenunciable que sirve de referencia a la persona para guiar su comportamiento.
- **Valor:** beneficio que perseguimos ya sea por el bien que obtenemos o el perjuicio que evitamos.
- **Conflicto de valores:** atribuido a dos situaciones:
 - El que nace de la obligación de atender a valores de otros que no concilian con los nuestros
 - El que nace de la necesidad de atender a un valor nuestro que exige sacrificar a otro del mismo nivel
- **Competencias:** se utilizan indiscriminadamente para referirse a habilidades, conocimientos, valores e incluso principios. Su uso debiera limitarse al ámbito de las destrezas (habilidades) y, como mucho, a conocimientos.

El rincón del entretenimiento

En el número anterior os contábamos que nuestro cerebro es una máquina preparada para actuar cuando percibe un desequilibrio. Es lo que los académicos llaman “homeostasis”. En el momento en que el cerebro detecta un nivel de glucosa bajo en sangre, una señal de dolor en una extremidad o cualquier otro signo interno, pone en marcha una cascada de reacciones que nos hacen corregir ese desequilibrio (sentimos sed, retiramos la extremidad de aquello que nos provoca dolor,...). ¿Ocurre lo mismo con otros desequilibrios relacionados con los valores y principios? Expertos afirman que así es y que el cerebro ‘nos pone las pilas’ activándonos cuando percibe que un valor está desatendido o que un principio está en riesgo.



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



HUBO QUE REDEFINIR EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Buscaban identificar talento y eso les llevó a modificar las bases

Quizá una de las organizaciones con un mayor nivel de definición e implantación de políticas de recursos humanos, decide dar un paso más para incrementar la rentabilidad, estabilidad y solvencia de sus equipos profesionales.



Cinco ámbitos de esfuerzo se abrieron en el momento en que se decidió abordar el reto. Había que definir qué se entendía por talento, localizarlo externamente y atraerlo hacia la organización, desarrollar aquel talento que fuera potencial manteniendo el actual, encontrar el talento interno y controlar su evolución y finalmente, aprovecharlo ubicándolo en aquellas áreas de la compañía que por su valor estratégico y por las características de la exigencia profesional que demandaban, se beneficiarían de profesionales con la máxima capacidad contributiva posible.

Lo que parecía sencillo, el primer ámbito de esfuerzo, se convirtió en la piedra angular del proyecto. La organización disponía de múltiples fuentes de valoración de los perfiles

profesionales que aportaban multiplicidad de datos relacionados con habilidades, conocimientos, competencias, desempeño, contribución, motivación, movilidad, formación, experiencia... No era necesario añadir nueva información a la ya existente, pero con ella, tal y como estaba concebida y definida, no era posible abordar de forma operativa el proyecto. Se crearon grupos de trabajo que analizaron los datos, que discutieron sobre significados y sobre la dependencia y relaciones de unos datos con otros. Se abandonó el concepto tradicional de competencias, estableciéndolo en el ámbito de las habilidades y de los conocimientos. Ambos conceptos se revisaron en profundidad y se contrastaron con las exigencias de los puestos de trabajo y de las áreas funcionales. Se establecieron relaciones con los valores organizativos y se generaron matrices de distribución del talento que correlacionaban el ‘ser-poder ser’ con el ‘querer y pertenencia’. Finalizada esta primera etapa, el resto fue corriendo por las referencias recién creadas, localizando talento externo e interno, estableciendo alternativas de desarrollo y mantenimiento y vinculándolo todo a las necesidades organizativas y estratégicas de la empresa.

En un solo gráfico se recogen los resultados de talento de diferentes profesionales con objeto de mostrar su distribución. El gráfico se complementa con tablas que aportan información general complementaria de cada uno de los profesionales

Información disponible	Prof. 1	Prof. 2	Prof. 3	Prof. 4
feed-back	completo	completo	completo	completo
selección	completo	Pendiente	Pendiente	Pendiente
assessment	Pendiente	completo	completo	completo
...	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Situación en la matriz Cuadrante	Prof. 1	Prof. 2	Prof. 3	Prof. 4
	A	B	C	D
X	3,80	3,43	2,58	2,53
Y	4,50	2,25	3,50	2,25
Obstáculos al talento global	Prof. 1	Prof. 2	Prof. 3	Prof. 4
	3,44	2,97	1,68	2,79

