

## En este número `Nuestras Armas`

Nuestro quinto número profundiza en aquellas herramientas de las que dispone el profesional para manejar las situaciones a las que se enfrenta en su trabajo. Un entorno que podría considerarse equivocadamente, controlado por las organizaciones, cuando la realidad es que aún hay mucho por recorrer en el valor que se aporta a través de su gestión.

Intentamos compartir algunos titulares:

– Es importante diferenciar una necesidad derivada de falta de recursos que otra derivada de un ineficaz aprovechamiento de éstos (***Si alguien pide un recurso...***).

– El valor que aportan las competencias no sólo dependen del nivel de cada una, sino de la interacción entre ellas y de otros factores importantes (***Encuentros...***)

– El aprendizaje en sí mismo no aporta valor si no se conecta a la realidad profesional a través de modelos operativos (***...conocer, manejar, aplicar.***)

– Detrás del concepto de competencia hay mucho por descubrir (***Tengo algo que contarte***)

– Siempre contaremos con nuestro perfil para enfrentarnos a situaciones que os parecen complejas (***Cuento: Respeta tu valor***)



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



## Nuestros recuerdos

Un objeto que nos sirvió para explicar algo en lo que creíamos.

Lo llaman 'cubo-serpiente' y el nombre refleja claramente de qué se trata. Es fácil de encontrar y es curioso cómo provoca interés en aquél que lo tiene en sus manos.

Un artilugio de madera, veintisiete pequeños cubos de madera enlazados unos con otros a modo de serpiente, que replegándose unos sobre otros, terminan construyendo un cubo mayor. Sorprende ver lo fácil que es obtener el cubo y las vueltas que hay que dar hasta conseguir dar con la secuencia correcta.

Esto llamó nuestra atención. Vimos en el cubo-serpiente un ejemplo claro de lo que hacemos los profesionales en nuestra actividad diaria: ensayo y error, ensayo y error, ensayo y error..., hasta aprender a utilizar los recursos que tenemos.

Desde entonces, forma parte de la historia de nuestra empresa y todo aquél que se incorpora en nuestro equipo, lo recibe como detalle de bienvenida.

¿Qué mensaje encierra?

Solemos decir que el mejor profesional no es aquél que dispone de los mejores recursos, sino aquél que es capaz de manejarlos y con ellos, provocar valor.

Una reflexión interesante que debiera ser compañera de viaje de todo profesional.



c/ Condado de Treviño 2, Local F55  
28033 MADRID  
www.5razones.es  
consultoria@5razones.es  
917.682.084

Nº 5  
Marzo 2013

CincoRazones

La Caja Negra

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

En este número: NUESTRAS ARMAS

# Si alguien pide un recurso, se arriesga a que se lo den

Hay quien entiende que si un profesional solicita algún tipo de recurso, es debido a que realmente lo necesita, y la experiencia nos dice que no siempre es así.

Hay una situación que se repite con frecuencia en el mundo profesional: Alguien recrimina a otro por no haber sido capaz de alcanzar determinado objetivo, y éste reacciona defendiéndose al poner en evidencia que no es posible llegar a ese objetivo con los pocos recursos de que dispone.

En este escenario se pueden dar diferentes actuaciones por parte del jefe, entre ellas, una muy habitual es la de *'mientras haya algún compañero tuyo que en las mismas circunstancias esté consiguiendo el objetivo que tú no alcanzas, el problema no está tanto en la carestía de recursos sino en ti'*. A esto, el recriminado suele seguir defendiéndose indicando que su situación es totalmente distinta a la de su compañero y que el problema por supuesto que no es él, sino la falta de recursos.

No me compares con los demás,  
nuestra situación es distinta

Imaginemos que se acepta la queja, como en algunas ocasiones ocurre, y se le dan los recursos que reclama: *'Bien, de acuerdo, si en esto aseguras que está el verdadero problema, vamos a contar con lo que pides para que consigas alcanzar el objetivo.'*

¿Qué es lo que ocurrirá a partir de ahí?

Por una parte, aunque no vamos a entrar en este apartado en ello, lo más probable es que se produzca una percepción de agravio comparativo por parte de los compañeros que están consiguiendo llegar al objetivo sin esos recursos. Esto provocará consecuencias fácilmente deducibles que afectará no sólo a la dinámica del equipo sino también a la propia legitimidad del jefe.



Con lo que ya tenemos,  
podemos llegar muy lejos

Con frecuencia, lo que necesitamos lo tenemos en nuestro interior

Por otra parte, sin temor a equivocarnos, podemos apostar que en un porcentaje muy alto de ocasiones, mucho más alto de lo que se pueda pensar, el objetivo tampoco se va a cubrir.

**Todos necesitamos 'armas' para poder resolver todas las situaciones que exige nuestro puesto.**

Es cierto que parte de esas armas son 'externas', es decir, nos las tiene que aportar la empresa u otros, pero buena parte de ellas son 'internas', somos nosotros los que las tenemos.

Otra curiosidad de estas situaciones es que si analizamos las armas 'internas' de que dispone el profesional que no ha llegado a los objetivos, nos sorprenderá comprobar que casi siempre, dispone de suficientes recursos internos para alcanzar lo que se pide de él.

**Entonces, ¿el problema cual es? El diagnóstico nos lleva a pensar que o no quiere usar sus recursos o no es consciente de que los tiene o sencillamente, no sabe cómo utilizarlos.**



## Se utilizó la estrategia `Conoce–Maneja–Aplica`

Era un proyecto habitual: Formar técnica y comercialmente a gestores en el sector financiero

Era un proyecto habitual, normal en la actividad de un recursos humanos de cualquier sector. Se trataba de garantizar que los gestores adquirieran los conocimientos técnicos y comerciales necesarios para su responsabilidad en la generación de negocio de calidad. Pero hubo alguien que consiguió

hacerlo diferente al plantear sus dudas: *"¿Realmente es suficiente con que les demos formación en esto?, ¿no deberíamos buscar la forma de garantizar no sólo que conocen producto y técnicas, sino que además, saben manejarlos y garantizar que lo aplican de verdad en su actividad comercial?"*

## Encuentros “conocimiento vs habilidad”

Aunque a menudo se trabajan de forma separada, estas dos 'armas internas' siempre van de la mano ayudándose una a otra o entorpeciendo.

**Tanto es así, que podemos llegar a conclusiones equivocadas si no lo tenemos en cuenta.** De hecho, un elevado conocimiento puede enmascarar una deficiencia en determinada habilidad, un bajo conocimiento puede hacer suponer erróneamente que se carece de tal habilidad, una falta de habilidad puede hacer sospechar que no se tiene un conocimiento que en realidad sí existe y por último, una elevada habilidad puede ocultar una clara falta de conocimiento.

**Pero no basta con disponer de estas armas para tener la seguridad de que van a darnos los frutos esperados.**

Para que entren en escena y lo hagan de forma adecuada, se necesita de la participación de otros protagonistas: A uno de ellos lo vimos en el número anterior, la motivación, a otro lo veremos en el siguiente, el criterio y al tercero le corresponde ubicarse en el entorno de las 'armas externas', los recursos aportados por la organización.

### Artículo Creadores de Mapas



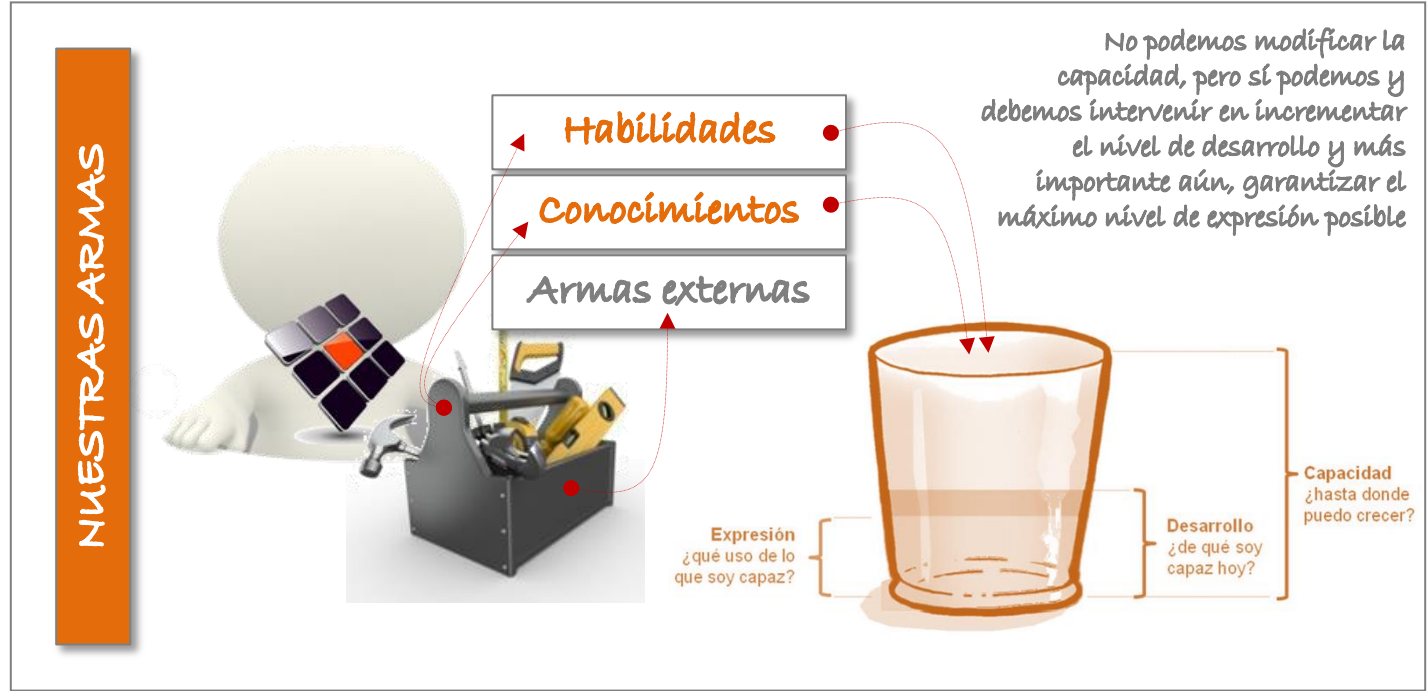
Lo encontrarás en  
<http://www.5razones.es/Documentacion/CreadoresDeMapas.pdf>



¿Te has planteado alguna vez en qué medida dispones de habilidades profesionales bien desarrolladas? o si ¿tienes suficiente conocimiento de determinado ámbito profesional? Qué bueno sería estar seguros de cuáles son nuestras armas. Pero no es fácil.

Intenta imaginar que tus armas, esas habilidades y conocimientos, están representadas cada una de ellas por un vaso, de forma que el conjunto de tus 'competencias', así se suele referir el mercado a estas armas, podrían representarse por un conjunto de vasos de diferentes tamaños, formas y nivel de líquido que contiene cada uno. El tamaño de cada vaso representa tu capacidad en tal competencia, es decir, lo máximo a lo que puedes aspirar en su desarrollo. ¿Se puede medir la capacidad? No, pero sí se puede inferir indirectamente a través de diversas pruebas.

La altura a la que llega el líquido se asimila al nivel de desarrollo que posees en la competencia. Se puede medir, o mejor dicho, puede obtenerse un valor muy aproximado el nivel de desarrollo real que posees. Lo que queda por llenar es el potencial de desarrollo que aún posees, es decir, lo que puedes crecer. Si te detienes a pensarlo unos instantes, llegarás a la conclusión de que no siempre te empleas 'a fondo', sino que dependiendo de la situación, utilizas más o menos de tu nivel de desarrollo. Eso que usas es lo que se denomina nivel de expresión competencial.



## El sorprendente poder de los cuentos

El peor fracaso no está en el fracaso en si mismo, sino en la renuncia a seguir luchando.

Blanca pensó que todo se había acabado cuando tuvo en sus manos la carta de despido. ¿Qué haría ahora? Después de tanto tiempo trabajando, ¿para qué valía ella ahora? Se sentía desanimada, desorientada y pensando que no tenía nada importante que ofrecer a ninguna empresa para que la contrataran. Y ¿cómo se lo diría a su familia?, intentarían ayudarla pero estaba convencida de que vería en sus caras la decepción por su fracaso. Lloró esa noche, lloró hasta que el agotamiento hizo mella y sus ojos se cerraron dando paso a un sueño inquieto. Y en ese sueño se impuso una voz, la de su madre. Una voz que se acompañó de imágenes y recuerdos. Su madre la invitaba a mirarse a sí misma en las muchas ocasiones que había demostrado ser alguien importante, en las que ella se vio de forma diferente.

Tardó algunas semanas en encontrar un nuevo trabajo, y sólo tardó ese pequeño tiempo porque desde aquella noche aprendió a verse de otra forma y con esa nueva forma de verse, consiguió que otros la vieran segura de sí misma, con mucho que aportar y con una sorprendente tenacidad e ilusión por luchar. Y si tardó tanto fue porque la oportunidad que ella buscaba, aunque estaba ahí, no se dejó encontrar con facilidad. Una oportunidad que no habría surgido si ella no hubiera atendido a la voz que en ese sueño le recordó que su peor error sería renunciar a lo que era. A veces necesitamos de otras personas que nos descubran todo lo que somos capaces de ser para que recuperemos nuestra responsabilidad de respetarnos.



## Compartamos los significados

Algunos conceptos que pueden ayudarnos a hablar el mismo idioma.

- **Competencia:** Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo. En RR.HH. se suele utilizar para hacer referencia a habilidades y conocimientos aunque éstos no son, académicamente hablando, competencias. En algunas organizaciones, incluyen en este concepto a los valores y principios, ¡¡algo que puede generar buenas confusiones!!
- **Habilidad:** Conjunto de comportamientos que se ponen en juego para manejar una situación dada.
- **Conocimientos:** Información adquirida a través del aprendizaje que se consigue interpretar y utilizar adecuadamente para manejar una situación dada.
- **Aprendizaje:** proceso por el cual la persona accede a información y a tipos de comportamientos y los interioriza, comprende y consigue utilizar con eficacia.

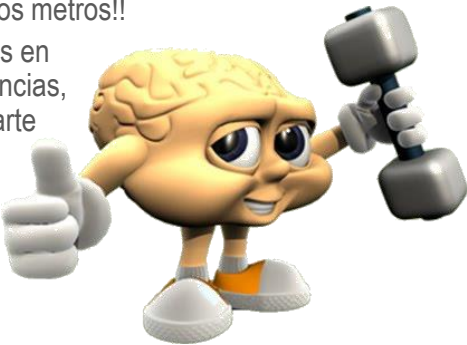
## El rincón del entretenimiento

¿Sabías que nuestro cerebro es capaz de lanzar órdenes a nuestro cuerpo que pueden sorprendernos porque vemos que hacemos aquello que pensábamos que éramos incapaces de hacer?

Seguro que lo has pensado en más de una ocasión o incluso lo has vivido, como aquél que se creía incapaz de saltar más allá de medio metro de altura, hasta que tuvo un toro delante y ¡¡saltó limpiamente una barrera de más de dos metros!!

En realidad nos empeñamos en formarnos en más competencias, cuando deberíamos usar parte de ese tiempo en aprender a aprovechar todo lo que ya somos capaces de hacer.

¡¡Quizá así sacaríamos mucho más provecho!!



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



ERAN CONSCIENTES DEL VALOR REAL DE LA MOTIVACIÓN PARA AMORTIZAR LA INVERSIÓN

## Se utilizó la estrategia 'Conoce – Maneja – Aplica', para generar valor

Se trataba de ir más allá de la tradicional oferta formativa interna. El diagnóstico de necesidades estaba claramente definido, los contenidos que debían impartirse se conocían, tenían presupuesto. Ahora debían conseguir provocar los resultados que necesitaban.

El objetivo era provocar resultados. Esta nueva línea de pensamiento en el departamento de formación de la entidad había calado profundamente en todo el equipo y les obligaba a una reflexión constante de sus métodos de trabajo y de la aportación real que daban a la organización con los programas que diseñaban.

Ahora debían crear uno nuevo para su cliente interno de negocio. Todos los gestores debían pasar por un proceso de aprendizaje que garantizar que su actuación profesional se ajustara no sólo a las características técnicas de los productos y servicios que debían vender, sino también a la elevada exigencia de negocio y al marco regulatorio en el que debían moverse para hacer coherente la actuación de la entidad con toda la regulación relacionada con la buena práctica bancaria.

Decidieron estructurar el programa sobre un eje único al que denominaron "pasaporte comercial" y sobre el que anclaron tres etapas sucesivas de aprendizaje que fueran coherentes entre sí y que pudieran medirse según diferentes ratios de eficacia.

El pasaporte comercial fue el nombre con el que bautizaron el modelo comercial que se diseñó y que recogía todos los factores que debían manejarse en la práctica profesional del colectivo. El pasaporte garantizaba homogeneidad, coherencia y verificación del nivel de aprendizaje alcanzado global e individualmente.

Las tres etapas pretendían finalidades diferentes siendo cada una un añadido claro de valor al aprendizaje de los gestores:

- **Etapla Conoce:** utilizaba el canal online de una plataforma moodle y buscaba la adquisición de contenidos ordenados en 7 módulos temáticos.
- **Etapla Maneja:** a través de canal presencial, se aportó el modelo comercial y se entrenó en su manejo ante cliente
- **Etapla Aplica:** de nuevo el canal online pero por medio de una plataforma específica de CincoRazones, se analizó la aplicación real a más de 700 experiencias comerciales del colectivo.

Los resultados aportaron valor más allá del ámbito de RRHH. Lo que habían pretendido.

