

## En este número

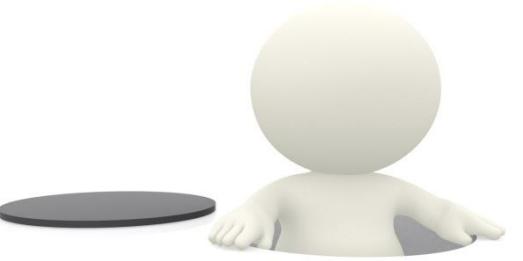
### ‘Una herramienta: El tatami’

Nuestro sexto número aborda la forma en que los profesionales interpretamos nuestro escenario y las situaciones que en él, debemos manejar con eficacia. Nos introduce en el concepto de ‘tatami’ de la mano de algo tan fundamental y por desgracia, tantas veces desatendido, como es el criterio.

Nos explica que la experiencia puede volverse a releer desde diferentes puntos de vista que provocan un reconocimiento de riesgos y oportunidades que estaban ocultos y abren nuevas alternativas en la forma de actuación profesional.

Intentamos compartir algunos titulares:

- Obtener una nueva visión gracias a la utilización del criterio (*Lo tenemos delante y...*)
- Trampas de centrar el esfuerzo en identificar mejores prácticas (*Benchmarking...*)
- Conseguir vincular un proyecto a mejora en resultados de negocio (*Definir un modelo de gestión.*)
- El criterio me enseña qué variables estoy utilizando para ser contributivo (*Tengo algo que contarte*)
- Los demás pueden ayudarnos a encontrar lo que buscamos (*Cuento: El pequeño pez y el océano*)



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

#### Abrir la puerta a nuevas formas de entender Cinco Razones.



Fue toda una experiencia que nació de una idea descabellada: ¿Por qué no invitamos a algunos chavales que se dediquen a los graffitis para que nos pinten un mural?

Las fuentes de reclutamiento fueron algunos de nuestros hijos universitarios que tenían acceso a aficionados al graffiti.

El proceso de selección se resolvió rápidamente durante un sábado en el que sólo tuvimos dos candidatos y fueron ambos seleccionados.

El proceso de integración de los dos consistió en hablarles de nuestra empresa y en pedirles su visión artística de la misma sin poner freno a su creatividad, únicamente dándoles un espacio libre en nuestras paredes.

La colaboración fue multidisciplinar: los artistas, el experto en multimedia, los actores y un grupo de curiosos que no hicimos más que disfrutar y compartir refrescos y aperitivos.

Y el resultado es algo que ya forma parte de nuestra empresa y que nos ayuda a mantener viva la certeza de que abrir puertas a nuevas formas de hacer, siempre aportan buenas experiencias y mucho aprendizaje.

Contar con una visión externa nos permite ver nuestra realidad desde ópticas siempre interesantes.



● Es de insensatos mantener la venda en los ojos y no querer conocer la realidad ●



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

En este número: UNA HERRAMIENTA: EL TATAMI

## Lo tenemos delante y seguimos sin verlo

Sorprende que verdades tan sencillas de entender, cuando nos las descubren otros, no hayamos sido capaces de verlas antes sin necesidad de ayuda

Es posible que si lees estas líneas, tengas alguna relación directa o indirecta con el mundo formativo o con responsabilidades relacionadas con la gestión de equipos profesionales. Si es así, ¿cuántas veces te has sorprendido de comprobar que personas que conviven con un escenario profesional durante años, no han sido capaces de interpretarlo con visión global?

Es cierto que ‘los árboles no dejan ver el bosque’ y que ‘humana y profesionalmente’ imprescindible que haya personas que nos ayuden a verlo.

...es imprescindible que haya personas que nos ayuden a ver el bosque.

#### Saber interpretar nuestro escenario profesional

Hay quienes se ofenden abiertamente cuando alguien les intenta ayudar a reinterpretar su escenario profesional. Es algo esperable, ya que a pocos gusta que venga quien ‘desconoce’ nuestro día a día, a darnos ‘lecciones’.

Sin embargo, los hay que no sólo no se ofenden, sino que incluso lo agradecen, porque son conscientes del beneficio que les puede reportar contar con alguien que les ayude a mejorar la visión global de su responsabilidad.

Son estos profesionales los que más suelen crecer, porque no se conforman con lo que aprenden de su día a día, sino que están abiertos a aportaciones de otros que les ayuden a obtener mayor provecho de su esfuerzo y a evitar los errores tan habituales de ese día a día ligado a la frase ‘los árboles no nos dejan ver el bosque’.

Los que trabajamos dando apoyo a equipos de otras empresas, lo vemos a diario y sigue sorprendiéndonos

que una de nuestras mejores aportaciones sea ‘poner orden y criterio’ en el conocimiento de otros.

#### El efecto inmediato de la ‘reinterpretación’

Podríamos hablar de cientos de ejemplos y todos ellos terminarían dando un mismo mensaje: ‘Cuando alguien con experiencia, aprende a reinterpretar con eficacia su escenario profesional, inmediatamente centra su interés y esfuerzo en aprovechar las oportunidades de esa reinterpretación y en controlar y contener los riesgos que quedan al desnudo’.

No olvidemos que interés y esfuerzo son dos palabras íntimamente relacionadas con la motivación y que si ambas nacen de un criterio coherente, se les suma la rentabilidad, optimización, resultados, etc.

Vale la pena apostar por ello y buscar alternativas que consoliden criterios eficaces en la interpretación que hacen los profesionales de su día a día.

Piensa en el coste de oportunidad derivado de la mucha experiencia y poco criterio.

¡Habrá que invertir mucho más en ello!



Quien ajusta su criterio, crea formas de hacer

## Definir un ‘modelo de gestión’ a partir de criterios clave

Era necesario redefinir el rol del responsable del equipo comercial para alcanzar los resultados

Ha sido uno de los proyectos en Se ‘disfrazó’ con vestido de pro que se ha demostrado claramente grama formativo para dar al pro la vinculación del esfuerzo de pro- yecto viabilidad organizativa. El yecto al incremento de negocio resultado fue que en más del 70% cuando se trabaja desde un inicio, de los profesionales incorporados construyendo un modelo cuya ba- al proyecto, se evidenció un claro se esté soportada en criterios cla- aumento del retorno de negocio, ros y coherentes con estrategia, según los objetivos comerciales objetivos y mercado.

## ‘Benchmarking’ aplicado a situaciones

¿Cuántas inversiones se han realizado y se siguen realizando en las empresas en la constante búsqueda y definición de mejores prácticas profesionales? ¿Cuántas de estas inversiones, terminan en magníficos informes y documentos que adornan estanterías y ocupan espacios virtuales en plataformas organizativas, cuyo uso es tan sólo testimonial y esporádico?

Lo importante no es la mejor práctica en sí, sino el criterio que hace que sea en verdad una mejor práctica.

El verdadero ‘benchmarking’ está en el criterio con el que se interpreta una situación. Y esto es así, porque aplicando un criterio correcto a un escenario de negocio, de venta, de comunicación, de gestión de equipos, etc., surgen claves de eficacia en cuanto a estrategias a utilizar, técnicas y tácticas recomendables..., es decir, mejores prácticas.

El criterio nos revela la idoneidad o no de nuestra actuación, la mejor práctica, no.

Nosotros hacemos benchmarking y conseguimos resultados. Antes actuábamos como expertos en mejores prácticas y los resultados eran muy pobres.

### Artículo Compara y Decide



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



Aunque tú no los veas, están ahí siempre que te enfrentas al manejo de cada una de las situaciones que, por tu responsabilidad, debes manejar profesionalmente. Actúan como jueces que lanzan claros veredictos sobre si realizas bien o mal tu trabajo.

Te propongo un sencillo ejercicio: intenta recordar la última vez en la que has intentado convencer a alguien de algo que fuera importante para ti. Trae a tu recuerdo alguna situación que no fuera extremadamente sencilla ni endiabladamente compleja. ¿Lo tienes ya en tu memoria? Responde a lo siguiente.

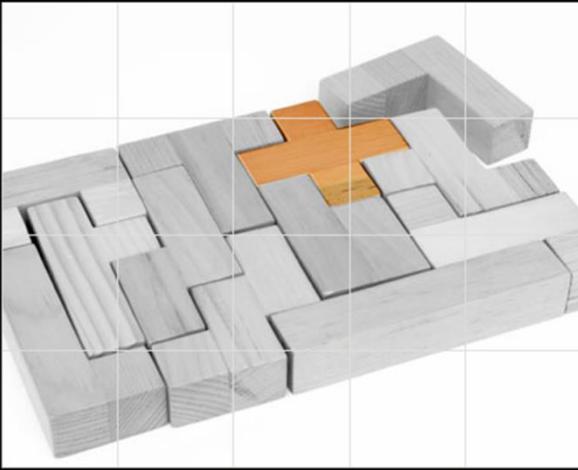
- ¿Lo conseguiste?
- ¿Tenías claro tu objetivo antes de intentarlo?
- ¿Era un objetivo único o había cierto margen?
- ¿Pensaste en por qué motivo él podía decir que sí?
- ¿Pensaste en los motivos por los que podía negarse?

- ¿Con qué argumentos contabas?
- ¿Estabas legitimado ante él?
- ¿Preparaste tu primer minuto de exposición?
- ¿Cómo reaccionó él al principio?
- ¿Qué hiciste para ir reconduciéndolo?...

Si pones un nombre a estas preguntas, encontrarás las variables del manejo de situaciones de comunicación e influencia, con las que puedes diagnosticar cualquier situación y contar con un 'gps' que te oriente sobre qué estrategia y táctica comunicativa usar en cada caso.

¡¡Impresionante!!

## SITUACIÓN PROFESIONAL



- 1- Importancia
- 2- Objetivos
- 3- Recursos
- 4- Interlocutores
- 5- Indicadores
- 6- Actuación



¿Cómo vas a enfrentarte a esta situación?

Negociar, comunicar, influir, vender, gestionar equipos, dirigir proyectos, manejar una cartera, ... Múltiples situaciones con denominadores comunes que hacen posible una transferencia de experiencias de unas a otras, una identificación de mejores prácticas operativas y la construcción de herramientas profesionales que optimicen nuestro esfuerzo y contribución

## El sorprendente poder de los cuentos

Cuánto esfuerzo destinamos a buscar algo que ya tenemos y nos obstinamos en no aceptar que está ahí.

El pequeño pez susurraba en voz baja A pesar de la insistencia del pez sabio, no mientras jugaba en el laberinto de las algas del fondo del mar: ¿dónde estará el océano?

Pasaron los años y el que fue pequeño pez,

El pequeño pez quería encontrarlo. Le habían hablado de él y su imaginación le dibujaba escenarios fantásticos, llenos de luz, acción y aventuras. Él quería encontrarlo fuera como fuera.

En su camino, pasó cerca de donde vivía el pez sabio. "Me aceraré y le preguntaré a él, ya que es quien todo lo sabe".

El pez sabio escuchó al pequeño y se sorprendió de la pregunta. Le pidió que se girara y cuando lo hubo hecho, le dijo: Éste es el océano, tú estás ya en él.

El pequeño pez negó con la cabeza. No era verdad. El océano debía estar mucho más lejos. El estaba en el mar y no en el océano. El viejo se equivocaba

## Compartamos los significados

Algunos conceptos que pueden ayudarnos a hablar el mismo idioma.



**Benchmarking:** proceso que se utiliza para evaluar y comparar productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones. Permite a través de "comparadores" o "benchmarks" identificar mejores prácticas en un área para transferirlas a otras organizaciones y áreas.

**Criterio:** Se trata de una norma que permite conocer una verdad. Aplicado al mundo empresarial, consiste en aquellas referencias que permiten interpretar con acierto una situación o escenario para decidir e implantar formas de actuación eficaces y eficientes.

**Tatami Profesional:** Modelo de Cinco Razones para la interpretación de escenarios profesionales que utiliza criterios coherentes con estrategia, objetivos y mercados. Herramienta de benchmarking.

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



Compartiendo resultados



## El rincón del entretenimiento

Existen estudios que demuestran que nuestro cerebro es tanto más resistente al deterioro mental típico de la edad, cuanto más lo hemos hecho trabajar desde pequeños.

Estos estudios sugieren que son ciertas las teorías que hablan de la creación de circuitos neuronales a partir del esfuerzo intelectual y que precisamente, quien más circuitos produce es quien mayor capacidad tiene de resistir los efectos del paso del tiempo.

Está claro, o así lo parece, que si no dejamos de estudiar, si conseguimos manejarnos en varios idiomas, si alimentamos aficiones que requieran de esfuerzo mental..., aseguraremos juventud mental.

¡¡Este cerebro nuestro no nos invita a descansar!!



## DEBÍAN MOVILIZAR CRECIMIENTO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE UN NUEVO MODELO

## Definir un 'modelo de gestión' a partir de criterios clave

El reto era ambicioso: revisar la actuación profesional de responsables de equipos comerciales para crear un modelo de gestión que movilizara a nivel nacional, la captación, rentabilización y retención de negocio a través de carteras propias y carteras cotuteladas.

Más de un año de colaboración con nuestro cliente, en el que se sucedieron etapas como en una cadena de consecuencias cuyo objetivo final era potenciar negocio a través de optimizar y homogeneizar la gestión de los responsables de equipos comerciales.

- **'Alinear al equipo':** Los resultados sugirieron la necesidad de actuar sobre los equipos comerciales según una secuencia similar a la utilizada en la etapa de 'primera tutela'. Más de un centenar de profesionales con responsabilidad en diferentes segmentos de negocio que aportaron su experiencia ayudando al ajuste definitivo del modelo y a obtener información clave de la eficacia de gestión.

- **'Pre-Definir Modelo':** Un mes de trabajo

con entrevistas individuales, reuniones y análisis de documentación de negocio, sistemáticas y procedimientos. Todo ello guiado por nuestro modelo "Caja Negra" que cuenta, entre otras, con la herramienta "Tatami Profesional".

- **'Compartir Modelo':** Utilizando metodología formativa, generamos informes individuales y grupales de gestión que trabajamos con los responsables en sesiones presenciales. El objetivo era validar y reajustar el modelo, aplicarlo a la realidad profesional de cada responsable y acordar planes de acción individuales.

- **'Segunda tutela de implantación':** De mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

Desde Recursos Humanos se había gestionado un proyecto íntimamente ligado a los responsables en la transferencia del modelo a la gestión de su equipo comercial. El resultado fue un informe nacional de nivel

de contribución comparativo, de mejores prácticas y de alternativas de actuación frente a negocio.

- **'Alinear al equipo':** Los resultados sugirieron la necesidad de actuar sobre los equipos comerciales según una secuencia similar a la utilizada en la etapa de 'primera tutela'. Más de un centenar de profesionales con responsabilidad en diferentes segmentos de negocio que aportaron su experiencia ayudando al ajuste definitivo del modelo y a obtener información clave de la eficacia de gestión.

- **'Pre-Definir Modelo':** Un mes de trabajo

con entrevistas individuales, reuniones y análisis de documentación de negocio, sistemáticas y procedimientos. Todo ello guiado por nuestro modelo "Caja Negra" que cuenta, entre otras, con la herramienta "Tatami Profesional".

- **'Compartir Modelo':** Utilizando metodología formativa, generamos informes individuales y grupales de gestión que trabajamos con los responsables en sesiones presenciales. El objetivo era validar y reajustar el modelo, aplicarlo a la realidad profesional de cada responsable y acordar planes de acción individuales.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un 70% de mejora en objetivos de negocio con un 94% de participación final en el proyecto.

- **'Segunda tutela de implantación':** De

mandado por el cliente interno debido a los resultados obtenidos, se realizó una nueva tutela individual a distancia durante tres meses. El resultado fue de más de un