



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

En este número: RECONOCER CONCEPTOS DA VALOR, SABER RELACIONARLOS GENERA EXCELENCIA

¿Hay relación entre el GPS y los modelos profesionales?

Todos sabemos lo que es un GPS y cómo nos guía para llegar a nuestro destino. Lo logra relacionando la situación en la que nos encontramos, con el lugar al que nos dirigimos y con las rutas alternativas que existen entre ambos.



Cuando se trabaja la contribución profesional, se precisa manejar diferentes y complejos conceptos que la están condicionando y posibilitando. Son los componentes que integran lo que en CincoRazones denominamos La Caja Negra. Ahí encontramos el marco de referencia que establece los límites por los que el profesional debe moverse, el motor o causas que condicionan su mayor o menor motivación para contribuir, las armas con las que cuenta para actuar y el criterio con el que interpreta su escenario profesional.

Todos estos componentes son esenciales pero su verdadero valor lo aportan no en solitario, sino en función de la relación que mantienen unos con otros. De ahí que ser capaz de "anclarlos" es la base sobre la que tenemos

su verdadero valor está en la relación que mantienen unos con otros.

que construir un modelo que analice la contribución. Nuestro reto se convierte en un reto similar al de un GPS. Por una parte, contar con el 'mapa' que nos explique qué elementos intervienen en la contribución y cómo se interrelacionan. Por otra ser capaces de dibujar el 'destino' deseado, es decir, qué exigencia de contribución hay en un puesto determinado y, por último, dotar a nuestro GPS de la capacidad de identificar en qué situación estamos, es decir, en qué punto del mapa de contribución nos encontramos.

Un ejemplo de la importancia de saber anclar conceptos

En la situación actual en la que las cuentas no les salen a muchas empresas y en que los esfuerzos organizativos no se alimentan de resultados que en otras épocas eran esperables, es lógico encontramos con una especial preocupación por conseguir que el esfuerzo profesional sea óptimo y rentable. De ahí que sean muchas las compañías que están poniendo en revisión sus sistemáticas profesionales, ya sean de negocio, productivas o de cualquier otra área funcional.

El reto es evitar perder las pocas oportunidades que pueda estar dando el mercado y garantizar la mejor optimización organizativa posible.

Analizar y reajustar una sistemática profesional es un esfuerzo que requiere de la capacidad no sólo de identificar qué elementos deben tenerse en cuenta, sino de definir las relaciones que existen entre ellos para poder establecer referencias profesionales que guíen a modo GPS el esfuerzo de áreas organizativas concretas y alerten de dónde estamos y sobre qué riesgos y oportunidades debemos intervenir.

Elementos clave a 'anclar' en una sistemática



Lo encontrarás en
www.CincoRazones.es

La inversión en nuevo producto les exige una profunda revisión

Tras tres años de rediseño de productos, esta empresa de servicios acomete una nueva etapa.

La buena intuición de negocio de El esfuerzo generó consecuencias directivos les hizo apostar por las exigencias del posicionamiento que permite la nueva línea de productos. Deben reiniciarse y reajustar todos sus modelos según las referencias que han nacido de la inversión realizada.



¿Cuántas veces habrás destinado tiempo y esfuerzo a valorar tu contribución profesional o la de otras personas? Sospecho que muchas veces y también sospecho que cuando evaluas a otros actúas de forma diferente a cuando te evalúas a ti. Es muy frecuente.

¿Te has parado a pensar alguna vez en lo siguiente? Cuando evaluamos a otros, tendemos a centrar nuestro esfuerzo en identificar factores que están condicionando su contribución, es decir, hacemos un trabajo de 'parametrización' intenso (siempre que lo hagamos con ganas, claro) y en cambio, cuando nos evaluamos a nosotros mismos, el esfuerzo se centra más en por qué con nuestro perfil conseguimos lo que conseguimos, es decir, analizamos más la justificación de nuestra contribución o lo que es lo mismo, en la interrelación que

existe entre los factores de nuestro perfil.

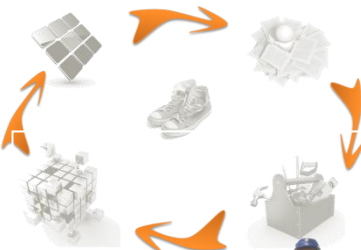
¿Qué es mejor, analizar el peso de cada factor o valorar la interrelación que existe entre ellos? La respuesta final es obvia: ambas líneas de actuación son importantes.

Es lo que ocurre habitualmente también en una reunión de evaluación de desempeño: el jefe se centra en la 'nota' de cada uno de los factores y el colaborador se refugia en las interrelaciones que se considera que existen entre ellos y que justifican su contribución. Curioso.



Cuando me evaluó a mí

Explico-justifico la contribución según las dependencias que se producen entre unos componentes y otros



CENTRADO EN EL 'ANCLAJE'

Cuando evaluó a otros

Valoro el nivel de la contribución según el peso que tiene cada uno de los componentes de los que depende



CENTRADO EN EL 'VALOR'



El sorprendente poder de los cuentos

Somos capaces de grandes logros si conseguimos que nuestros recursos actúen de forma sinérgica, anclados unos a otros.

Era noche cerrada cuando el pequeño ratón salía de su madriguera en busca de agua y comida. Sus pasos le llevaron cerca de la charca en la que con frecuencia, encontraba restos de comida arrastrados por el agua.

No fue consciente de lo que ocurrió ni de cómo ocurrió lo que ocurrió, pero supo que algo había ocurrido porque perdió la noción del tiempo y despertó horas después en una pequeña cama del hospital de ratones del bosque.

La enfermera, al ver que despertaba, tomó sus constantes vitales y suspiró tranquila al ver que lo grave ya había pasado. Fijó su mirada en los ojos de su paciente y al ver el gran interrogante en ellos, le contó:

- Nos ocurrieron de que habías sido atacado por una lechuza y te encontramos inconsciente en la charca. Fue tu hermana

quien te vio. Nos dijo que estabas oliendo en la orilla cuando tu pelo se erizó antes de que tus oídos captaran el batir de las alas de la lechuza. Tus patas se tensaron y te obligaron a dar media vuelta mientras tu boca se abrió y lanzaba un chillido enseñando con rabia los dientes. Dejándote caer hacia un lado empujaste una rama que chocó contra la lechuza cuando se abalanzaba sobre ti. Tu mirada captó las garras y obligó a tu cuello a doblarse esquivando las afiladas uñas aunque sin poder evitar el golpe.

- ¿Todo eso hice yo sin pensarlo?
- Claro que lo pensaste -respondió la enfermera- pero no te diste cuenta. Lo que hiciste fue aprovechar todas tus habilidades poniéndolas en juego de forma coordinada.
- ¿Sería capaz de repetirlo?
- Depende de ti y de con qué te encuentres

Compartamos los significados

Al hablar de 'anclaje', ¿a qué nos estamos refiriendo en concreto?



Intentamos representar las relaciones que se producen entre los diferentes componentes de la Caja Negra y que hacen que la contribución no nazca sólo del valor de éstos, sino esencialmente de las dependencias que se dan entre todos. Por ejemplo:

- Tener un perfil de conocimientos y habilidades alto no garantiza la contribución ya que el uso que hagamos de estas armas dependerá del nivel de motivación que tengamos.
- Una pérdida de contribución puede proceder de un conflicto de principios que a su vez puede ser real o condicionado por un desconocimiento
- La idoneidad de un recurso no sólo depende de su valor sino del criterio con el que lo uso

El rincón del entretenimiento

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

En los últimos años habrás oído comentarios en contra de la idea de que nuestro cerebro es una máquina perfecta apostando por todo lo contrario. Los hay que intentan conciliar asumiendo que eso que tenemos encima de los hombros es una máquina perfectamente imperfecta.

¿Por qué de habla de esto? Porque nuestro cerebro está preparado para buscar el máximo equilibrio posible evitándonos cualquier fuente de malestar que no podamos gestionar. Por ello es capaz de modificar recuerdos, cambiar interpretaciones, inventar experiencias, ... Salvo en situaciones patológicas, tenemos un amigo que busca nuestra tranquilidad. ¿A costa de qué?



UN NUEVO PRODUCTO CAMBIÓ RADICALMENTE EL ESCENARIO ORGANIZATIVO

La inversión en nuevo producto les exige una profunda revisión



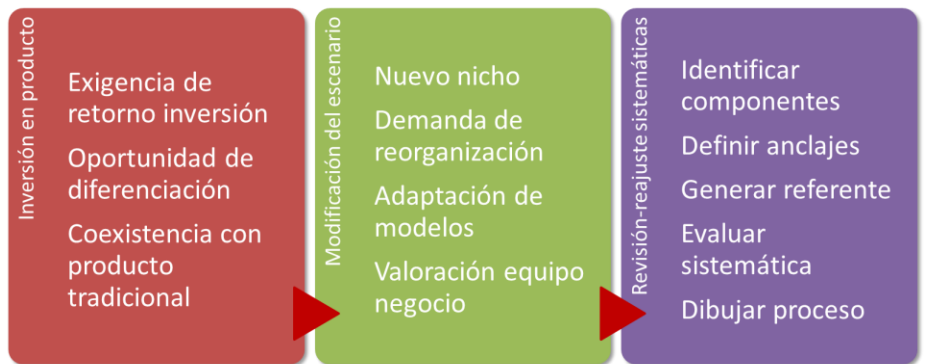
Las organizaciones se parecen en buena medida a una partida de ajedrez. Piezas que se mueven cambiando las posiciones en tablero y las posibilidades de ambas partes, sacrificios que provocan oportunidades, coronación de peones que rompen las estrategias...

No es el único proyecto en el que nos encontramos con una situación similar, la necesidad de redefinir sistemáticas de negocio por un cambio profundo de las reglas de juego derivado de una inversión estratégica de la compañía.

El caso del que hablamos pertenece al sector servicios y se ubica en una de las tres líderes del mercado. Las circunstancias que caracterizan la situación en la que nosotros entramos, son:

- Elevada inversión ya realizada y finalizada con éxito, destinada a la creación de una nueva gama de producto-servicio de elevado valor y coste.
- Exigencia de generación de retorno de la inversión a medio plazo.
- Aparición de un nuevo nicho de mercado no abordado hasta el momento en el que puede lograrse un posicionamiento rápido gracias a la nueva gama de producto y con unos márgenes de rentabilidad, descontada la amortización de la inversión, muy altos.
- Reducción de la demanda de productos tradicionales por efectos de la crisis y previsión de nuevas caídas de demanda en futuros ejercicios.

- Organización adaptada a la producción, distribución, venta y postventa de productos tradicionales.
- Equipo comercial con perfil adecuado a producto tradicional y con incertidumbre sobre su nivel de adecuación a la exigencia derivada de la nueva gama de productos.



Hay que poner manos a la obra y en un plazo exigente, revisar la situación global para determinar reajustes en sistemáticas, modificaciones organizativas y revisión-adequación de perfiles profesionales tanto en el equipo comercial como en otras áreas funcionales que nacen o se renuevan por el cambio de escenario.

Se identifican los principales componentes del escenario futuro (estrategia, objetivos, mercado, canales de distribución-venta-postventa, responsabilidades organizativas, sinergias internas y recursos disponibles), con ello se propone una referencia que permite evaluar el nivel de adecuación actual de los mismos componentes pero en el escenario actual y se establecen prioridades de intervención planificándolas según un calendario de actividades que incorpora exigentes sistemas de seguimiento y autorregulación.

Todo se mueve según el principio del 'anclaje', es decir, de la presencia e interrelaciones que existen entre los componentes que protagonizan el escenario actual y futuro.

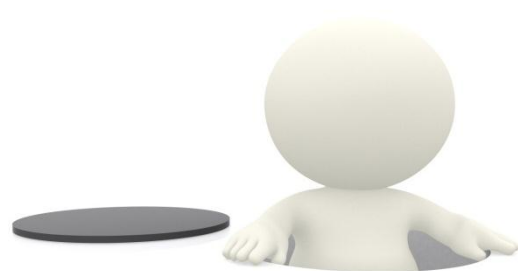
En este número

Hablamos de 'anclar'

En este número hemos elegido algunos contenidos que permiten poner de manifiesto que profesionalmente es clave ser capaz de identificar, plasmar y trabajar con las interrelaciones que se dan entre los componentes o actores que intervienen en un escenario organizativo.

Para ello abordamos realidades como:

- Necesitamos movernos con mapas que nos guíen diciéndonos dónde estamos y por dónde debemos movernos para llegar a nuestro destino (*¿Hay relación entre el GPS y los...?*).
- Siempre existen referencias válidas y aplicables para diferentes proyectos, que nacen de vivir experiencias de anclaje (*Un ejemplo de la importancia de...*)
- Las empresas son como grandes y complejos tableros de ajedrez en los que cada movimiento y cada ficha condiciona a las demás (*La inversión en nuevo...*)
- Actuamos con criterios diferentes según nos evaluemos o evaluemos a otros (*Tengo algo que contarte*)
- Somos capaces de grandes logros cuando sumamos la sinergia a los factores de nuestro perfil (*Cuento del Conde Lucanor*)



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

Tuvimos que dar respuesta a un proyecto inesperado.

Fue uno de los clientes que apostó por nosotros desde el principio de la andadura de Cinco Razones. Contó con nuestra compañía para dar salida a proyectos en los que nos manejábamos con calidad. Quizá eso hizo que un día de 2007 nos planteara algo diferente.

Necesitamos reunir a todos los responsables de una de nuestras territoriales para promover la sinergia y optimizar su rendimiento, pero queremos hacerlo fuera del proyecto habitual, hay que crear algo que combine emoción con razón.

De ahí nació un programa que bautizamos como "Los siete velos". No sabíamos entonces que esta iniciativa iría madurando a futuro en diferentes colaboraciones con otras compañías.

Debíamos unir emoción con razón y lo hicimos.

En nuestro recuerdo está ese tiempo de despacho destinado a convocar a las musas de la creatividad para que nos inspiraran, ese tiempo destinado a crear recursos específicos y a dotarnos de todo el material que debíamos trasladar como si fuéramos los porteadores de una expedición, y ese intenso temor minutos antes de que empezara la actividad que debíamos movilizar durante dos días en un atractivo lugar de nuestra geografía con más de veinte profesionales que nos recibieron con caras de ¿a qué he venido?.

La magia se desató y nos enseñó a crear en ella.

