

En este número 'La Caja Negra y los Recursos Humanos'

Llegamos al noveno número después de revisar modelos, conceptos y los elementos integrantes de la Caja Negra. Es momento de consecuencias y de ubicar este modelo donde corresponde. En este número lo unimos a recursos humanos, en el siguiente, lo vincularemos a organización y a negocio.

Compartimos en este número:

- El reto de mediar, conciliar y optimizar sinergias (*Expertos en actuar en aguas...*).
- Viajes de ida, de vuelta y de ida y vuelta. (*¿Quién tiene la solución...*)
- Una apuesta por crear referencias que guíen la elaboración del plan (*Un plan estratégico con RR.HH....*)
- Si la verdad es producto de la opinión y ésta del criterio, quizás debiéramos replantearnos algunas cosas (*Tengo algo que contarte*)
- Cuestionarnos nuestros propios paradigmas (*Cuento: El niño ciego*)



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

Supuso una transformación

Desde que se colocaron los primeros cimientos de lo que iba a ser nuestra empresa, éramos conscientes de que debíamos pasar por ello. El modelo de negocio nos exigía abrir una puerta de ida y vuelta en el mundo virtual, que permitiera que nuestra colaboración se dotara de inmediatez, se desvistiera de límites territoriales, asumiera la rapidez de respuesta como un reto, contara con un back-office potente que garantizara el procesamiento eficiente de la información procedente de proyectos y que ofreciera un interfaz sencillo e intuitivo.

Cuando hoy vemos, con la perspectiva de los años, ese primer modelo virtual, una sonrisa asoma en nuestro gesto, recordando las horas invertidas, las pruebas realizadas y los primeros proyectos en los que lo integramos.

Fue una obligada transformación que creímos que iba a suponer el abandono de canales de interacción tradicionales. Pero no fue así.

Los canales tradicionales como el correo electrónico o el teléfono, no fueron relegados, al contrario, con la entrada de la nueva tecnología, se puso de manifiesto el lugar que debían ocupar por mérito propio y lo que en principio pensamos que iba a ser causa de su práctica desaparición de nuestros proyectos, terminó siendo motivo de incremento de su eficiencia y eficacia.

Hay más sinergias entre lo anterior y lo actual de lo que a veces pensamos.



El mejor maestro comparte su criterio



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

En este número: LA CAJA NEGRA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Expertos en actuar entre dos aguas, ambas turbulentas.

Hay quien los define como 'negociadores de lo intangible'. Los profesionales de recursos humanos deben conciliar mundos que muestran caras muy distintas.

Una directora de recursos humanos de un prestigioso laboratorio farmacéutico, nos decía en una reunión:

— Nos encontramos entre dos aguas turbulentas. Por un lado, la estrategia corporativa y su exigencia de consecuencias en estrategias de cada área funcional. Por otro, la realidad de cada una de ellas en la que el resultado final depende de la medida en la que los profesionales rentabilizan las inversiones que realiza la organización y que siempre se interpretan como escasas y arbitrariamente distribuidas.

En ese comentario se encierra una de las grandes y difíciles tareas de recursos humanos: mediar, conciliar y optimizar la sinergia entre dos mundos aparentemente predestinados al enfrentamiento.

Mediar, conciliar y optimizar la sinergia entre dos mundos enfrentados

Construimos realidades a través de políticas.

El concepto de política adquiere un carácter doble. La política de recursos humanos es 'normativa' en cuanto a que establece las reglas que deben regir la vida laboral de los profesionales que integran la organización y la contraprestación que perciben.

Pero también son 'palanca de contribución' por diseñar y hacer realidad una oferta de alternativas, herramientas, procesos y recursos globales y/o particulares de cada área organizativa, orientadas a promover la eficacia y eficiencia profesional, así como su intento de conciliación rentable con particularidades y expectativas profesionales y personales.



Un plan estratégico con RR.HH. como segundo apellido

Había que realizar una profunda revisión de todas las políticas de recursos humanos.

¿Debíamos partir de cero?, ¿dejar Se evaluó la aportación que las de lado lo que se había creado políticas de RR.HH. debían generar según la estrategia organizati-

¿Era aconsejable analizar todo lo va. Se marcaron prioridades. Se hecho hasta el momento para definir a partir de ahí, los cambios y narios que debían ordenarse según las políticas y, entonces, se

Nuestro cliente decidió crear una describió en profundidad el plan referencia que guiaría el proceso. director de recursos humanos.

¿Quién tiene la solución perfecta?

Cuando se admite que la responsabilidad de recursos humanos es garantizar la mejor administración de los profesionales que integran una organización, se abre el abismo entre lo que debiera ser y lo que realmente es.

El viaje desde lo que debiera a lo que realmente sucede.

Es la trayectoria que ha prevalecido en políticas de períodos previos: Yo te digo cómo tiene que ser y allá tú con tu escenario, tu responsabilidad es ajustarte a lo que te digo.

Usar lo que sucede como fuente clave para crear políticas

Una línea de pensamiento muy habitual en artículos de revistas especializadas: Usa como referencia la realidad para ver cómo debes definir políticas de recursos humanos.

El viaje de ida y vuelta.

Un planteamiento muy actual en el que se define la necesidad de la estrategia y la viabilidad según el escenario real.

La ida y vuelta pide integración.

Es la gran apuesta, idear modelos que analicen en clave estratégica la oportunidad y riesgo del escenario. Garantizar la sinergia entre política y escenario así como su plena adopción por la empresa.

Artículo Sistématicas huérfanas



Lo encontrarás en
<http://jaimerosfilp.files.wordpress.com/2013/05/sistematicashuerfanas.pdf>



¿Qué verdad encierra la frase “Todos sabíamos que eso era imposible de hacer, hasta que llegó un ‘imbécil’ que no lo sabía, y lo hizo”? Es curioso cómo cambia la verdad en función del criterio que utilizemos para interpretarla.

Probablemente, te habrás encontrado con esa frase en una o varias ocasiones anteriormente. La reacción de quienes la escuchan por primera vez es prácticamente la misma: todos asienten diciendo que es una gran verdad y que han vivido experiencias personales y/o profesionales que son evidencias claras de ello.

¿Qué es lo que ha cambiado para que algo que antes era ‘imposible’, ahora sea incluso sencillo de hacer?

Sencillamente, el criterio con el que se interpreta una realidad concreta. Si analizamos una situación con un criterio común y vemos que es imposible, convertimos

esa situación en imposible de resolver. Hemos creado mentalmente una verdad, nuestra verdad, y esa nos confirma que no se puede hacer.

Pero cuando por la razón que sea, cambiamos de criterio y vemos que sí es posible de hacer, la verdad cambia.

Nuestro cerebro interpreta y crea verdades.

Que no llame la atención que un conflicto desaparezca como por arte de magia al cambiar el punto de vista. El conflicto es la consecuencia de opiniones y éstas nacen del criterio que se usa para interpretar una situación. Un matiz que puede provocar interesantes resultados.

Sí el conjunto de políticas de RRHH pretenden ordenar, optimizar y potenciar la contribución profesional de quienes integran la organización...



¿No debiéramos crear modelos que partiendo del escenario y con el objetivo de las políticas como referencia, nos ayudaran a garantizar su anclaje a la realidad?

Y la contribución profesional depende de cómo se interrelacionan resultados, procesos, situaciones, criterio, perfil y aprendizaje...

El sorprendente poder de los cuentos

Si estamos abiertos al ‘por qué’ los demás actúan como actúan, podemos regalarnos una fuente inagotable de aprendizaje

Los tres niños se perdieron en el acantilado. El pequeño, Juan, era ciego.

—Pedro, toma a Juan de la mano para que no se pierda —dijo Enrique, el mayor.

El niño ciego avanzaba despacio.

—¡A este paso no vamos a salir de aquí! — protestó Enrique.

Llegaron hasta un lugar que parecía no tener salida y se quedaron pensando si volver hacia atrás o esperar ahí.

—¿Es eso una gruta? —Preguntó Pedro
Enrique asintió y animó a los demás a ver si la gruta podía ser una alternativa para salir del acantilado.

Los tres entraron y avanzaron hasta que la oscuridad les impidió ver por dónde iban.

—Será mejor que volvamos atrás. —Dijo Enrique

—Por aquí podemos intentarlo —Juan dijo al sentir una brisa de aire en la cara.

Compartamos los significados

Algunos conceptos que pueden ayudarnos a hablar el mismo idioma.



— Política de RR.HH.: pautas que orientan la actividad de una organización con objeto de alinear la toma de decisiones de sus colectivos según los valores, cultura y estrategia de la empresa.

— Procesos: conjunto de actividades interrelacionadas y asociadas a una secuencia temporal que permiten obtener resultados específicos (eficacia) ordenando y optimizando (eficiencia) la actuación profesional de quienes tienen responsabilidad sobre ello.

— Modelo: sistema de representación de las interrelaciones que se dan entre las variables presentes en un escenario profesional, utilizado para facilitar su interpretación e identificación de fuentes de oportunidad y de riesgo organizativo

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

El rincón del entretenimiento

¿Has oído hablar de la ‘plasticidad cerebral’? Nuestro cerebro, al contrario de lo que se pensaba no muchos años atrás, tiene la capacidad de regenerarse y de producir nuevas interconexiones neuronales. De hecho, en muchos estudios se está investigando en qué medida los procesos de aprendizaje se materializan en la creación de nuevos circuitos neuronales.

Si damos por válida esta capacidad de nuestro cerebro, es posible que tengamos que romper con algunos paradigmas muy aceptados, como el de que sólo podemos desarrollar nuestras competencias según la capacidad que tenemos ya que ésta no se puede incrementar.



¿Hasta dónde nos llevará esto?



Se invirtió en un análisis a través de tres puntos de partida simultáneos

Un plan estratégico con RR.HH. como segundo apellido

La empresa estaba viviendo un proceso de escisión obligado por la Comisión Europea de la Competencia. Se enfrentaba a un nuevo escenario productivo en el que las claves estratégicas exigían una profunda transformación. Había que empezar casi desde cero.



Se utilizó la Caja Negra: Modelo.

- Adaptación de variables al escenario de cada área organizativa
- Descripción de relaciones entre variables responsables de contribución en cada área y de sinergias organizativas
- Aplicación del modelo al escenario actual organizativo
- Priorización de zonas de intervención

Se completó el Plan Director: Procesos.

- Ajuste de contribución temporal esperada de cada subproyecto
- Replanificación
- Descripción de procesos de realización



La apuesta de la dirección de la compañía fue la de aprovechar tres fuentes de valor:

- El marco temporal de exigencia cuantitativa y cualitativa de resultados derivado de la estrategia (viaje de ida)
- Los condicionantes de valor y de pérdida de valor derivados del escenario organizativo real (viaje de vuelta)
- La descripción de procesos de creación de valor de cada área (modelo)