

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, quizá debiéramos replantearnos algunas cosas (**Tengo algo que contarte**)

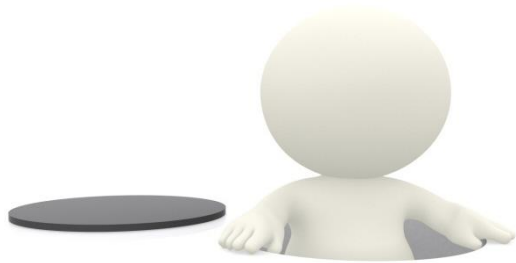
– Cuestionamos nuestros propios paradigmas (**Cuento: El niño ciego**)



Nuestros recuerdos Supuso una transformación

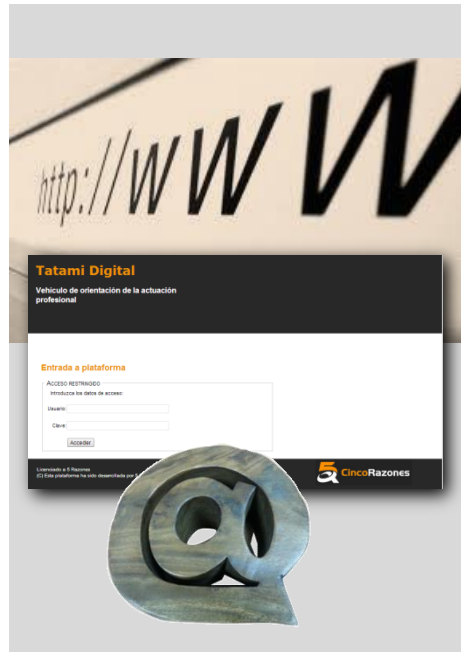
Desde que se colocaron los primeros cimientos de lo que iba a ser nuestra empresa, éramos conscientes de que debíamos pasar por ello. El modelo de negocio nos exigía abrir una puerta de ida y vuelta en el mundo virtual, que permitiera que nuestra colaboración se dotara de inmediatez, se desvistiera de 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.



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



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.



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

Nº 9
Mayo 2014



La Caja Negra



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.



El valor de las sinergias
eficientes y eficaces

El mejor maestro comparte su criterio

Responsables en ‘normativa’ y asesores en ‘palancas de contribución’.

— La definición de políticas es responsabilidad irrenunciable de recursos humanos, nadie debe sustituirnos en ello. Pero una vez definidas, pasan a manos de las otras áreas convirtiéndose en su responsabilidad. Nuestro papel es ayudar a que se integren en el modo de hacer de la empresa y controlar su eficacia.

Responsables y asesores al mismo tiempo. De ellos depende la creación de políticas coherentes con la estrategia de la organización. De ellos depende que la organización sea eficaz en la implantación de la ‘normativa’ y eficiente en el aprovechamiento de su valor como ‘palancas de contribución’.

Debemos evitar la trampa de ser ‘responsables’ excelentes pero ‘asesores’ mediocres.

— Ser un asesor eficaz consiste en luchar porque una vez definida e implantada la política, sólo nos necesitamos para supervisarla, no para utilizarla.



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 hasta el momento?

¿Era aconsejable analizar todo lo hecho hasta el momento para definir a partir de ahí, los cambios y ajustes necesarios?

Nuestro cliente decidió crear una referencia que guiara el proceso.

Se evaluó la aportación que las políticas de RR.HH. debían generar según la estrategia organizativa. Se marcaron prioridades. Se analizaron las claves de los escenarios que debían ordenarse según las políticas y, entonces, se describió en profundidad el plan 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 periodos previos: *Yo te digo cómo tiene que ser y allá tú con tu escenario, tu responsabilidad es ajustarte a lo que te dicto.*

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 desde 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 Sistémicas huérfanas



Lo encontrarás en

<http://jaimerosell.files.wordpress.com/2013/05/sistematicashuerfanas.pdf>

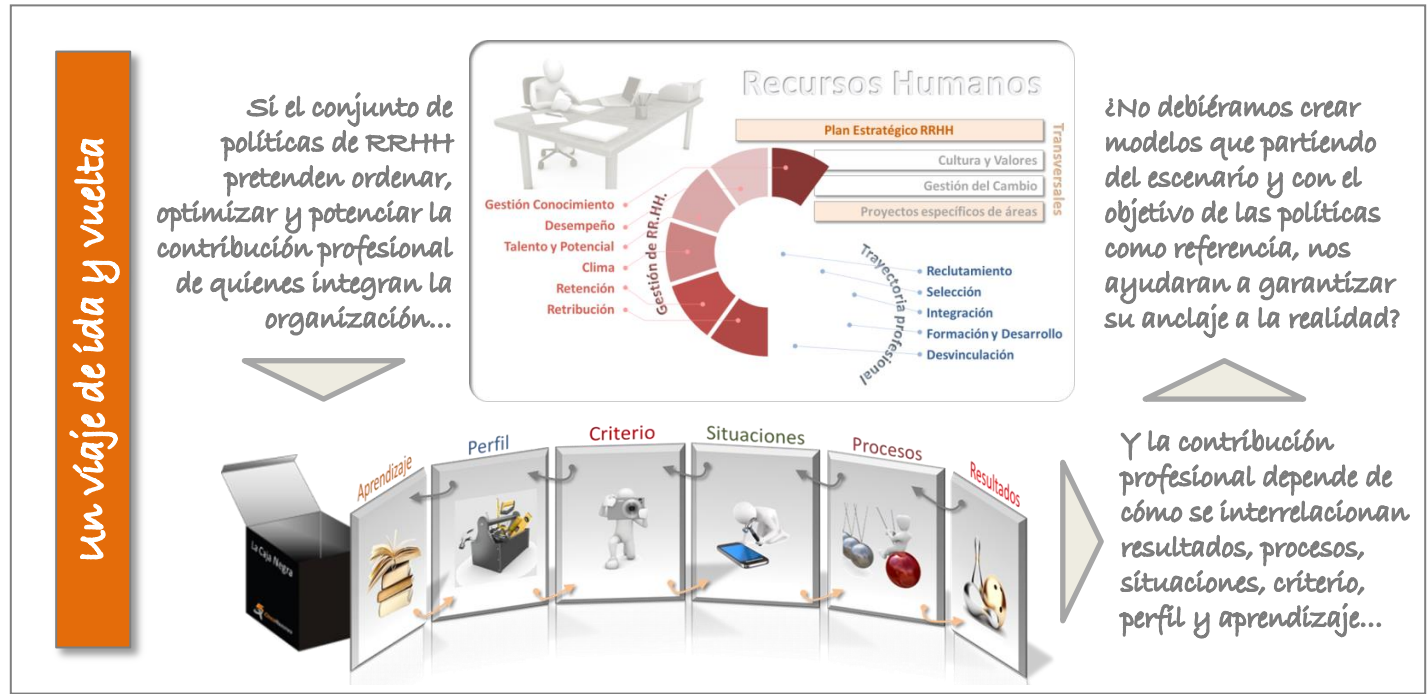


¿Qué verdad encierra la frase “*Todos sabíamos que eso era imposible de hacer, hasta que llegó un ‘imbécil’ que no lo sabía, y lo hizo*”? Es curioso cómo cambia la verdad en función del criterio que utilicemos para interpretarla.

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.



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.

Se adelantó y sin hacer caso de las protestas de sus amigos, tomó a Enrique de la mano y le pidió que hiciera lo mismo con Pedro. Al cabo de una hora, habían conseguido salir del acantilado. —Es impresionante, Juan. En la gruta, has sido tú quien nos ha guiado. —Vuestra realidad era distinta fuera que dentro, en cambio, para mí, era la misma.

Hay diferentes formas de entender la realidad y, a menudo, el error es pensar que con una nos basta e incluso menospreciar otras formas de interpretarla. Decir que aprendemos de los demás puede ser signo de madurez, pero no lo es de verdad hasta que no ponemos a prueba esa frase y demostramos que somos capaces de intentar ver la realidad desde otros criterios distintos a los nuestros.



Compartamos los significados

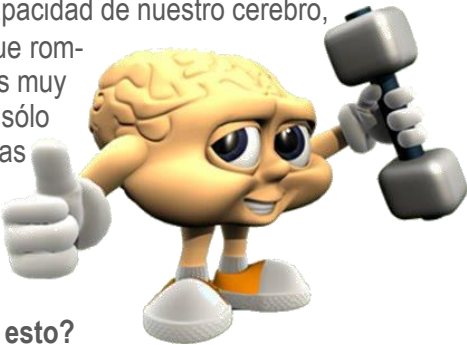
Algunos conceptos que pueden ayudarnos a hablar el mismo idioma.

- **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

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?

		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	



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.

El reto era crear el Plan Director de Recursos Humanos que en un horizonte temporal de tres años, permitiera definir e implantar una nueva estrategia de gestión que alineara con eficacia a la organización con las exigencias derivadas de la estrategia de la entidad y la evolución del mercado y entorno profesional.

Se inició el viaje de ida: Definir el Plan

- Definir el reto estratégico
- Establecer ámbitos de RR.HH.
- Valorar la contribución esperada de cada ámbito de recursos humanos
- Analizar la situación actual de desarrollo y aportación de cada uno de ellos
- Identificar ‘gaps’ que debían corregirse y establecer prioridades de esfuerzo
- Planificar los subproyectos que debían integrar el plan director de RR.HH.

Se planteó el viaje de vuelta: Escenario

- Contribución exigida a cada área organizativa según el reto estratégico
- Claves estratégicas por área y resultados
- Principales sinergias requeridas
- Procesos de gestión y control asociados
- Colectivos presentes, niveles de desempeño actuales y exigidos.



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 (*vía de ida*)
 - Los condicionantes de valor y de pérdida de valor derivados del escenario organizativo real (*vía de vuelta*)
 - La descripción de procesos de creación de valor de cada área (*modelo*)