

**Artículos para la People In Aid - abril de 2007 - versión española**

**La gestión estratégica de recursos humanos en un contexto global**  
(*Strategic human resources management in a global context*)

**En el sector de desarrollo y ayuda de emergencia se están haciendo muchas preguntas sobre cómo mejorar el rendimiento, cómo facilitar al personal el logro de la misión organizativa y sobre el papel que desempeña la función de los recursos humanos. La Conferencia Internacional de People in Aid, celebrada en Ginebra el pasado febrero, contribuyó a estimular este debate y creó el espacio para el establecimiento de contactos en torno a estos cruciales temas.**

Sobre la premisa de que “la gestión de recursos humanos es cómo conseguimos nuestras misiones”, Chris Webster, profesor de Gestión Internacional de Recursos Humanos del Henley Management College, sugirió que la globalización se aplica a todo, incluida la gestión de recursos humanos.

Basándose en las conclusiones de extensas investigaciones a escala internacional, manifestó que las tendencias muestran una convergencia mundial en las prácticas, pero en lo que respecta a la cultura los cambios son más lentos e imprevisibles. Y añadió: “Las organizaciones internacionales deben manejar las fuerzas gemelas de la estandarización y la toma de conciencia local en la gestión de recursos humanos”.

En la gestión de recursos humanos algunos factores convergen mientras otros son divergentes. Se detectan incrementos en el potencial estratégico de RH, en la integración de la gestión de recursos humanos a lo largo de la estructura jerárquica, en la profesionalización de los RH, en la información transmitida al personal y entre los recursos con que se dota a los empleados.

El estudio también reveló que en Europa la gestión de recursos humanos está vinculada a la productividad. Por ejemplo, las agencias que hicieron seguimiento y evaluación del papel de RH en la eficacia de la formación obtuvieron personal mejor capacitado. Las agencias con personal mejor capacitado no disponen necesariamente de más dinero o más formación, simplemente se aseguraron de que la formación era relevante. La gestión del desarrollo profesional, la paga en base a los méritos y la comunicación de cambios introducidos afectaron positivamente a la productividad.

Prácticas diferentes se vincularon con la productividad en diversos grupos dentro de Europa. Entre las empresas, el reparto de beneficios se tradujo en mejoras de la productividad en países como Austria, Alemania, Reino Unido e Irlanda, pero no en Francia o España.

Pese a la convergencia de algunas prácticas de RH, el que haya tendencias similares no significa que los países se asemejen en el modo de gestionar sus recursos humanos, y es importante notar que no hay “una talla para todos”. La gestión de recursos humanos sigue siendo un contexto muy específico.

Durante un debate sobre la descentralización de RH, Derek Manuel, de Save the Children UK, describió la singladura de su agencia en busca de rutas para cambiar la estructura de RH y la estructura de la organización. Dejó claro que: “No lo hicimos para reducir costes o por seguir la moda. Lo hicimos para mejorar el impacto sobre los niños”.

Hubo un tiempo en el que las oficinas regionales y sus funciones asociadas, incluidos RH, estaban basadas en Londres; pero han sido descentralizadas, devolviendo la gestión de RH y mucho más a las propias regiones.

Este proceso dejó un equipo central de especialistas en la sede del Reino Unido que elaboró la estrategia y ofreció el apoyo necesario a sus colegas internacionalmente. Se crearon equipos regionales sobre el terreno, que se mantuvieron deliberadamente reducidos, con profesionales de RH más cerca de las operaciones y con capacidad para ofrecer apoyo a lo largo de la estructura jerárquica.

Se establecieron estándares mínimos para los programas nacionales y se estimuló a los países a que aumentaran sus aspiraciones: “Por ejemplo, se estableció un estándar para la gestión de la productividad, pero la oficina central no dictó cómo debía hacerse. Si los países tenían un modo mejor, deberían usarlo”.

Los beneficios clave se notaron en la mejora del servicio proporcionado a los niños, así como en una gestión operativa más ágil y eficaz, más fondos para programas, mayor agilidad operativa y un lugar mejor en el que trabajar.

Al explorar los temas de la globalización y el aprendizaje, el consultor de aprendizaje de Frontera, Dr. Francis Sathya, planteó la cuestión de si las organizaciones están listas para enfrentar los cambios impuestos por la globalización en cuanto al aprendizaje, y si el personal es un elemento central para el logro de las misiones.

Las ONG son un grupo heterogéneo de organizaciones que operan en un entorno desafiante y en rápido proceso de cambio, dijo, y ello les obliga a tomarse en serio el aprendizaje organizativo, con formas diversas para hacerlo eficaz, tales como promover el entendimiento desde perspectivas no occidentales de las prácticas culturales, de desarrollo y de gestión, y evitar la importación indiscriminada de técnicas de gestión desde otros sectores.

El liderazgo de las ONG debe mostrar compromiso y responsabilidad hacia los pobres y los marginados, y debe alinear los principios con las prácticas, desarrollando y sosteniendo una cultura que apoya el aprendizaje, a la vez que valora y promueve el aprendizaje de abajo a arriba.

Atraer y retener al personal es un desafío clave para las agencias de cooperación, y el *branding* (marca de empleador) – que Ambler y Barrow definieron en 1966 como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado con el empleo e identificado con la empresa empleadora” – es una de las muchas maneras de abordar estas preocupaciones.

*Branding* debe ser una estrategia a largo plazo que establece la identidad de una organización como empleador y la distingue de otros competidores en el mercado de empleo. Las agencias deberían empezar con el desarrollo de una proposición del valor del empleado que se ajusta al modelo de *branding* y representa todo lo que ocurre y se experimenta en la organización.

El establecimiento de un *branding* debe estar dirigido a los empleados existentes y potenciales para reducir la renovación de personal, aumentar su motivación y sentido de pertenecer y alinear su comportamiento con las necesidades organizativas.

La coherencia de los mensajes a ambos grupos es vital porque la organización debe dar lo que promete; y proyectar una imagen poco realista puede aumentar el reclutamiento pero también puede incrementar el desgaste.

Un ejemplo de *branding* lo ofreció una empresa comercial internacional con 160.000 empleados en 100 países, que identificó una falta de coherencia en sus mensajes a futuros empleados.

Después de realizar una investigación global para definir su posición como empleador, la empresa desarrolló un CD-ROM De Contacto dirigido a los nuevos empleados, con acceso a una página *web* protegida antes de la incorporación, un colega/amigo desde el primer día y apoyo continuo a lo largo de las reuniones regulares con su nuevo jefe. Se desarrolló un juego de herramientas para los jefes a fin de asegurar la coherencia a escala global.

La empresa recibe actualmente diez veces más solicitudes de calidad, de licenciados y titulados con Master de Business Administration.

Involucrar a toda la organización en el proceso de *branding* es crítico para su éxito, y el compromiso y la participación desde el principio de todo el personal, más allá del departamento de RH, especialmente del de *marketing*, es esencial pues la escala de esta iniciativa no debe subestimarse.

La transferencia de competencias a las oficinas en campo raramente está exenta de dificultades. Con el fin de abordar una serie de problemas, el Plan Togo se ha ocupado en la transferencia de una considerable cantidad de competencias a nivel de campo. Se han designado tres programas nacionales para este propósito.

Sin embargo, el director del programa Plan Togo, Bell' Aube Houinato, explicó que el programa de transferencia de competencias es también una arena de conflicto y enfrentamiento entre diversos segmentos de los participantes en el programa.

Subrayó que la transferencia de competencias nunca es una calle de dirección única, pues cada interacción crea transferencia de conocimientos y contribuye al crecimiento. La transferencia de competencias no es una actividad ocasional sino un esfuerzo continuo y los "aprendices" siempre deben ocupar un lugar central en cualquier proceso de transferencia.

Houinato añadió que la transferencia de competencias a cualquier nivel en una organización supone un desafío. No hay una forma particular de lograrlo y de medir los resultados, y asegurar niveles similares de comprensión y uso entre empleados y gestores es difícil.

El Plan ha puesto de evidencia que nunca se debe imponer la transferencia de competencias. Las iniciativas más eficaces de desarrollo de capacidades son las iniciadas por los propios empleados o las autoimpuestas, tales como el aprendizaje de comunidad a comunidad o la inscripción voluntaria del personal en un curso.

Ben Emmers, de People in Aid, facilitó un seminario interactivo sobre estrategias de retención de personal, detallando las conclusiones de las investigaciones que sugieren que el personal permanece en su empleo y rinde por varias razones. Una tercera parte lo hicieron por contar con un buen

equipo o buenos compañeros de trabajo, mientras que un cuarto permaneció y rindió más cuando se le ofrecieron desafíos y variedad en sus tareas.

Entre las razones aducidas para abandonar el empleo, la mitad dijeron que dejarían su puesto atraídos por una paga y unas condiciones de trabajo mejores; casi la mitad identificaron como causa la baja calidad del liderazgo, los valores y la cultura de la organización; un 38% lo atribuyeron a la falta de oportunidades de desarrollo profesional y al crecimiento de la organización; y algo menos de un tercio citaron el desgaste, la desilusión y la frustración como causas mayores.

Emmers sugirió una gama de métodos eficaces para estimular al personal a permanecer, tales como el uso de ICT (siglas en inglés) – por ejemplo, la oficina en una caja – para máximo efecto, introducción rápida, aprendizaje y desarrollo en el lugar de trabajo, buenos planes de sucesión y continuidad, mecanismos para preservar la memoria institucional, estudios y seguimiento para analizar el compromiso del personal y, naturalmente, la implementación del Código de People in Aid.

## **Nuevas rutas hacia el liderazgo**

*(New routes to leadership)*

**El liderazgo en CARE no se basa en un título. Por el contrario, es una actitud combinada con las competencias necesarias para brillar dentro de la organización: Aprender desde dentro, crear un futuro, gestionar la complejidad y desarrollar el capital humano e intelectual.**

Usando este marco, ¿cómo podemos equipar mejor al personal de CARE para ejercer el liderazgo? Nuestro programa bandera de liderazgo, Leading With Impact, (LWI), iba evidentemente por buen camino. Pero el *feedback* de los participantes y una evaluación realizada revelaron que necesitábamos más que un curso de liderazgo de una semana.

El programa LWI ha sido renovado, ampliándolo desde una semana a un viaje de nueve meses, y hemos puesto a prueba las mejoras introducidas entre más de 40 participantes distintos de CARE en Mombasa, Kenia. Los resultados iniciales del *feedback* son estimulantes, con niveles medios de satisfacción general superiores a 4,5 de un máximo posible de 5, las evaluaciones más altas que LWI ha recibido jamás.

Los participantes iniciaron su viaje por LWI con una autoevaluación de 360 para saber cómo su comportamiento era percibido por otros, y cómo esta perspectiva ajena se comparaba con sus propias percepciones, con sesiones de enseñanza particular centradas en el *feedback* de sus 360, lo que les proporcionó una mejor preparación para elevar sus competencias de liderazgo a un nivel superior.

Cada individuo dispuso de más tiempo para debatir a fondo con sus colegas y la facultad. Un nuevo contenido estimuló las conversaciones productivas y desafiantes y se centró en el bienestar de los participantes a través de la reflexión y de ejercicios.

Se crearon equipos de liderazgo con anterioridad, dirigidos por profesores que habían atendido previamente sesiones de LWI, y se reunieron a diario para participar en animadas sesiones cara a cara sobre los desafíos de liderazgo en CARE. Los profesores observaban a sus equipos “desde la barrera”, escuchándoles y animándoles a lo largo de la semana.

“Esta experiencia amplió mi conocimiento de mi papel y me hizo más reflexiva”, declaró la ayudante del director nacional de CARE Etiopía, Dawn Wadlow. “Ahora entiendo mejor la dinámica de hacer que otros observen y reflexionen. Mi papel de profesora también me ayudó a comprender cómo puedo ayudar a otros a conectarse entre sí”.

Inmediatamente después de la sesión cada participante comenzó a elaborar un plan de desarrollo personal, con otra sesión de enseñanza particular algunas semanas más tarde para concentrarse en el plan y en el aprendizaje de LWI y, después de unos pocos meses, una “minievaluación y seguimiento de 360” sobre seis puntos de análisis para medir el impacto a largo plazo del LWI en su desarrollo individual.

Estos resultados ayudarán al programa de Aprendizaje y Desarrollo Organizativo de CARE (L&OD en inglés) a medir el impacto del programa LWI en toda la organización, mientras continuamos afinando el proceso de ayudar al personal de CARE a alcanzar su máximo potencial de liderazgo. *Colaboración de Meg Burns y Mario Lima, principal asesora y director de L&OD.*