

La métrica aplicada al personal

La evaluación de la eficacia mediante el desarrollo de la métrica de recursos humanos, es el tema de un nuevo proyecto de investigación de People in Aid.

El proyecto estudiará aquellas áreas de la gestión de recursos humanos en las que las agencias de cooperación consideran necesarios más información o apoyo, y estudiará los mecanismos existentes para evaluar o medir el rendimiento.

Al frente del proyecto estará Chris Brewster, Profesor de Recursos Humanos Internacionales del Henley Management College, asistido por Stephen Lee, Director del Centro para la Gestión del Sector Voluntario en la misma institución.

El proyecto refleja el creciente interés por la métrica, que ha lanzado el desafío de vincular las estrategias de gestión de personal al rendimiento de una organización, demostrando con ello la prioridad que la mayoría de los profesionales atribuye a la gestión eficaz de los RH.

En el ámbito de la cooperación, las ONG necesitan probar la eficacia de la gestión de RH para demostrar cómo el buen funcionamiento de este área contribuye al cumplimiento satisfactorio de su misión. Los profesionales de la gestión de RH quieren poner a prueba la eficacia de sus políticas y mostrar a sus consejos de administración que, al ser un elemento esencial para la eficiencia de la organización, le añaden valor.

Los consejos de administración deben convencerse de que el dinero se gasta juiciosamente y necesitan asegurarse de que disponen de información apropiada sobre la que basar decisiones acertadas. Asimismo, cada vez más donantes juzgan la calidad de la ayuda prestada por sus beneficiarios en función de factores como la eficacia de la gestión de recursos humanos.

Además de la presión desde dentro del propio sector, cada vez se pone mayor énfasis en el uso de la métrica en los sectores público y privado. Este proyecto de investigación muy bien podría ayudar a las agencias y organizaciones del sector voluntario a informarse adecuadamente sobre la métrica existente, antes de intentar aplicarla a sus situaciones respectivas.

La métrica de RH surgió de la idea de evaluar “el capital humano” - un término que se usó por primera vez en los EEUU, en los años 60, para describir al personal de una organización y el valor que ese personal aporta a ella -. Para algunos, el término tiene un trasfondo siniestro al considerar a las personas como simples unidades económicas, pero las organizaciones que adoptan un enfoque más estratégico de la gestión de personal alegan en su defensa que sus políticas celebran la diversidad y las contribuciones individuales.

La emergencia de una economía del conocimiento y los debates sobre propiedad intelectual, a finales de los 60, volvieron a centrar la atención sobre este tema, y se ha desarrollado una gama de herramientas para establecer y medir los vínculos entre la inversión en las personas y los beneficios comerciales. Algunas de las agencias más importantes del sector de cooperación y desarrollo están siguiendo los pasos de sus homólogos corporativos, prestando especial atención a la eficacia y la eficiencia de su personal, y al impacto directo que éstas tienen sobre la calidad y los resultados de su trabajo.

En años recientes se han publicado varios informes clave, entre ellos, la investigación realizada por el UK Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), la fuerza operativa dependiente del Gobierno británico, Accounting for People, y la firma de consultoría Deloitte and Touche en colaboración con Personnel Today. El trabajo producido por el CIPD en colaboración con la Universidad de Bath - publicado a finales del año pasado bajo el título: Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box (Entender el Vínculo entre Personal y Rendimiento: La Apertura de la Caja Negra) - parece ser el que más ha contribuido a ampliar ese entendimiento.

Ello puede ser debido a que partió de la premisa de que: “El Rendimiento es una función de Habilidad + Motivación + Oportunidad”, y se centró en buscar un vínculo causal positivo entre una buena gestión de personal y un mejor rendimiento organizativo; a diferencia de tantos otros estudios que se concentran en demostrar la conexión entre una gestión ineficaz de personal y un bajo rendimiento.

La tesis fue que “el rendimiento de las personas es mayor cuando, primero, pueden conseguirlo porque poseen los conocimientos y la habilidad necesarios; segundo, tienen la motivación de hacer el trabajo, y lo hacen bien; y en tercer lugar, cuando se les da la oportunidad de poner en práctica sus habilidades, no sólo en el desarrollo de sus tareas, sino también, y en un sentido más amplio, contribuyendo al éxito de sus grupos de trabajo y de la organización.”

El equipo investigador llegó a la conclusión de que es necesaria una gama de políticas y prácticas de RH, para “ayudar a las personas a mejorar su rendimiento” y sugirió un total de 11, que abarcan:

- *Reclutamiento y selección
- *Formación y desarrollo
- *Oportunidades profesionales
- *Comunicación
- *Participación en la toma de decisiones
- *Trabajo en equipo
- *Evaluación

*Paga

*Seguridad de empleo

*Retos/autonomía en el trabajo

*Equilibrio trabajo-ocio

Y el estudio aportó buenas noticias para las organizaciones vocacionales del sector del desarrollo o la cooperación humanitaria, al descubrir que una de las claves del vínculo entre el rendimiento y los recursos humanos es la existencia de una misión clara, sustentada en sólidos principios y una cultura que expresa los valores de la organización y sus objetivos.

<http://www.cipd.co.uk/>

<http://www.henleymc.ac.uk/>

<http://www.accountingforpeople.gov.uk>

Las asociaciones vistas desde el sur

En su libro “El Lexus y el olivo”, Thomas Friedman sugiere que “el mundo tiene diez años”, en referencia a la radical transformación experimentada en el paisaje político, social y económico desde la caída del Muro de Berlín, en 1989.

La cooperación y el desarrollo también han registrado cambios amplios y continuos. Entre ellos, la proliferación sin precedentes de ONG en el norte (ONGN) y en el sur (ONGS), la complejidad de las relaciones entre las ONG de ambos bloques, y entre las ONG y los gobiernos y el sector privado. El desarrollo se ha visto transformado en una “empresa compleja, repleta de desafíos de gestión, administración y comunicación, impensables hace 30 años”, según el Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional.

People in Aid fue una de varias iniciativas interagencia lanzadas en los años 90 para mejorar los niveles de calidad y de responsabilidad en el sector, y su Código de Buenas Prácticas fue desarrollado para responder a las cuestiones sobre RH que afectaban a las agencias y organizaciones de cooperación y desarrollo. El Código revisado, publicado en 2003, busca minimizar las distinciones entre personal del país anfitrión y personal internacional, y el siguiente paso es encarar los desafíos que sobre RH enfrentan las ONGS, y sus relaciones con sus socios del norte respecto a la gestión de RH.

Diversas ONGN y ONGS, académicos y agencias donantes han contribuido recientemente a la investigación de People in Aid sobre las asociaciones entre ONG del norte y del sur y la gestión de RH, y sobre hasta qué punto el Código es apropiado para las ONGS.

El informe con los resultados será dado a conocer próximamente, seguido de un evento en Londres para continuar el diálogo. Este examen de los desafíos sobre RH, en el contexto de las asociaciones norte-sur, no puede ser exhaustivo pero pone de relieve oportunidades para People in Aid y algunas consideraciones prácticas para las ONGS y las ONGN sobre la gestión de RH.

Las ONG siempre están involucradas en asociaciones pero, retórica aparte, ¿qué significa esto realmente? En “Going Global; Transforming Relief and Development NGOs” (Hacia la globalización; la transformación de las ONG de cooperación y desarrollo), Lindberg y Bryant caracterizan la asociación, desde un extremo, “como poco más que un término de relaciones públicas” y, desde el otro, “como la total reciprocidad en la toma de decisiones críticas.”

El casi inevitable desequilibrio de poder entre las ONGN y sus socios del sur plantea algunas cuestiones sobre el apoyo ofrecido o los requisitos exigidos por las ONGN en relación a las prácticas de RH. Por ejemplo, ¿hasta qué punto la agenda responde a las necesidades de desarrollo organizativo determinadas por una ONGS, y hasta dónde a la transferencia de conocimientos, inspirada por las ONGN para satisfacer sus requisitos exteriores? ¿Trata sobre responsabilidad o sobre creación de capacidad? En realidad suele referirse a ambas cosas pero, como preguntó un contribuidor a la investigación en Mozambique, “¿sería apropiado colocar los cambios introducidos por un socio sureño en las prácticas de gestión de RH, bajo la etiqueta ‘para la atención de los ingleses’?”

La investigación ha descubierto que la percepción sobre RH sigue caracterizando este capítulo en algunas áreas como una cuestión de trámite, burocrática y ajena a la mejora de la eficacia organizativa. Sin embargo, también se han encontrado ejemplos de ONGS enfrentando desafíos sobre gestión de personal, con el apoyo de socios, que contribuyen directamente al logro de las metas y objetivos de las ONG. El informe subraya el desafío de mantener el vínculo evidente entre las buenas prácticas en la gestión de personal y el servicio a los beneficiarios. Tal como observó un Director de Programa de Concern Universal: “Hay que dejar claro que es un medio para lograr un fin.”

La prioridad que una ONGS da al desarrollo de buenas prácticas de gestión de personal es también, obviamente, una expresión de su tamaño, su grado de desarrollo, su estabilidad financiera, su visión y sus metas. Como advirtió un Vicedirector Nacional de una ONG Internacional en Bangladesh: “Si una organización empieza con una subvención y no con una visión, habrá problemas.” Una ONG que desarrolla sus prácticas de gestión de personal para responder a los requisitos de los donantes, en lugar de a las necesidades derivadas de su visión y sus objetivos, reduce las posibilidades de que sea sostenible o de servir a los mejores intereses de los beneficiarios.”

Incrementar el compromiso de People in Aid hacia la gestión de RH entre las ONGS presenta claros desafíos, pero también oportunidades de:

*Ayudar a modificar la percepción de los RH en el sector.

*Diseminar el Código a través de las ONG o directamente a las ONGS o a sus redes.

*Ampliar la aplicación del Código en los procesos de autoevaluación organizativos.

*Apoyar la formación local relevante en, por ejemplo, cuestiones de diversidad y de género.

*Facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre ONG.

*Convertirse en abogado y voz influyente entre las ONGN.

Aun si el mundo sólo tiene diez años, People in Aid es todavía más joven y, a sus seis años, ve el sector como un lugar cada vez más estimulante y lleno de promesa.

Alex es Asesor y Director en The Dialogue Partnership.

www.thedialoguepartnership.co.uk