

SPANISH VERSION

Extracts from People In Aid Newsletter – April 2008

Respuesta estratégica a una crisis en RRHH
(Going strategic in an HR crisis)

Mi experiencia de liderazgo en Recursos Humanos en todo el mundo, en grandes corporaciones y en una agencia de las NNUU, me ha llevado a plantearme de manera diferente la gestión estratégica de RRHH, al hacerme cargo de estas responsabilidades en las Sociedades de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Como muchas otras organizaciones de ayuda a desastres, la Cruz Roja se distingue en su competencia fundamental de responder eficazmente a situaciones de emergencia. Pero esto significa que, para que una situación sea tomada en serio, debe convertirse antes en una emergencia. No deja de ser irónico que la gestión exitosa de emergencias dependa más de la planificación estratégica que la mayoría de las decisiones que se toman en el mundo de los negocios.

Hay dos aspectos que son fundamentales para el éxito en RRHH. El primero es planificar los recursos para la movilización. Tras el huracán Katrina, la Cruz Roja Americana no movilizó a 75.000 personas en menos de 24 horas partiendo de cero.

El segundo es que hacer las cosas más rápido no da resultado. Los departamentos de RRHH que reclutan a unos pocos centenares de personas al año, de manera rutinaria, no son adecuados para movilizar a miles de personas en cuestión de días; pero es evidente que la rapidez no puede lograrse a expensas de la calidad.

Las soluciones son sencillas pero precisas:

- Tener conciencia de su organización como el sitio en el que debe estar cualquiera que aspire a marcar la diferencia.
- Crear listas de turnos de personal pre evaluado y mantener su dedicación.
- Disponer de un plan bien definido para informar al personal de las capacidades requeridas y de cómo ponerse en contacto.
- Y, lo más importante, empezar localmente y ampliar la búsqueda, si no hay acceso a las capacidades requeridas, mejor que comenzar por la sede central.

Probablemente, nuestro mayor desafío es mejorar las capacidades de RRHH del personal y las agencias en las zonas que pueden verse afectadas por desastres, en lugar de invertir más en recursos en la sede central.

Colaboración de Alan Wild, socio gestor de la consultoría de relaciones internacionales de personal Aritake-Wild aritakewild@yahoo.com.

El director ejecutivo Jonathan Potter escribe...

Una pregunta que nadie hizo durante la conferencia sobre “Atención del Personal”, de EPN en Nairobi, en marzo, fue ¿quién se preocupa por el personal de RRHH ?”

El estrés que afecta a los profesionales de RRHH, según aprendí en otra conferencia, proviene de dos cosas. La primera es tener que mostrarse amistoso sin poder ser amigo. La segunda es tener que decir “no”. Durante la EPN en Nairobi, una de las principales causas de estrés para los participantes durante la simulación fue cómo aplicar la política localmente. ¿Qué hacer cuando una comunidad se opone al despido de un empleado por casarse con una joven de 15 años, contrariamente al Código de Conducta? ¿Tienen derecho las cuatro esposas de un empleado a recibir las prestaciones familiares? La solución está en delegar autoridad y en comunicar. “Delegar autoridad al personal en campo para resolver sus problemas” y mantener la comunicación con todas las partes.

Al fin y al cabo, como recordó un CEO al Foro de Socios “el personal de RRHH es intrínsecamente más propicio a colaborar”. Mientras otros persiguen metas específicas, ellos tienen una perspectiva más amplia; y trabajan más estrechamente con otros para hacer seguro que se alcanzan las metas organizativas. ¿Se les reconoce esto? Del mismo modo que la caja de herramientas de un buen gestor contiene “*feedback*” positivo, gratitud y estímulo; un mensaje de nuestro Foro de Socios, al que asistieron numerosos CEO y colegas ajenos a RRHH, fue “Gracias RRHH”.

Sabemos comunicar y colaborar y lo hacemos bien: estimular al personal a entender lo que le ofrece, y agradecerse, producirá dividendos para RRHH como profesión y para cada uno de nosotros individualmente.

El reciente encuentro en Ginebra sobre el tema ‘Desarrollar ONG Internacionales eficaces y sensibles: el papel estratégico de RRHH’, exploró las opciones para mejorar el impacto de las agencias en el entorno cambiante del sector. Maduri Rajkumar cotejó estos informes de entre las ponencias

Crear las dos caras de RRHH para gestionar la seguridad y los riesgos de una agencia

'Un planteamiento superinnovador de la solución de problemas'
'Para la agenda estratégica fue necesario dividir RRHH'

El asesor ejecutivo de Mercy Corps, Mignon Mazique, valora el papel estratégico de RRHH en el desarrollo de la capacidad organizativa

La planificación estratégica en Mercy Corps ha surgido y evolucionado a lo largo de un periodo de tiempo.

La estrategia operativa es entrar en el momento de una emergencia, pues es entonces cuando se presentan la mayoría de las oportunidades para el cambio; “para reconstruir mejor”. La misión es desarrollar la capacidad de los individuos y organizaciones sobre el terreno, para que puedan reconstruir su propio futuro.

La estrategia de la organización es crecer mediante la adquisición, la fusión, o mediante asociaciones y alianzas estratégicas. La organización quiere ser la más rápida sobre el terreno, la de mayor calidad y la más innovadora. Consideramos que la organización que estimula este “espíritu de empresa” es llana, no es jerárquica, no es burocrática y acomete la solución de problemas desde un planteamiento superinnovador.

La implicación obvia para Recursos Humanos es que debe encontrar personas que piensan de esta manera y que se sienten a gusto en una organización que no tiene multitud de sistemas, manuales ni formas estandarizadas de hacer las cosas. RRHH tiene el papel de mantener esta cultura de empresa, pero no todo el mundo se encuentra cómodo en ese tipo de entorno.

Hace seis años, Mercy Corps tenía a tres personas en el departamento de RRHH: un director, un reclutador y una persona encargada de los beneficios. La función de RRHH consistía principalmente en decir “no”, y en proteger a la organización, haciendo seguro que ésta procedía de manera legal y respetaba las normas.

Pero el crecimiento presentó un desafío a la cultura de Mercy Corps: cómo desarrollar una organización para hacerla auténticamente global, sin perder su muy personal e innovadora cultura de empresa.

Compensando este “espíritu de empresa”, Mercy Corps aún necesitaba contar con los sistemas apropiados y el acatamiento de las normas en grado suficiente, para poder operar dentro de los estándares y las leyes internacionales, aunque estos son lo bastante flexibles como para facilitar el trabajo y no impedir el espíritu innovador.

Necesitaba sistemas que permitieran el flujo de ideas, desde cualquier parte de la organización en la que fueran generadas, y las empujaran hacia la cumbre de la organización; y Mercy Corps quería que

RRHH fuera el lugar al que acudir para resolver los problemas relacionados con asuntos organizativos, de gestión y de liderazgo.

Se hizo muy evidente que para satisfacer la agenda estratégica había que dividir las funciones de Recursos Humanos. Mercy Corps tiene ahora una función de RRHH centrada en beneficios, políticas, compensaciones y sistemas; y otra que se ocupa de las cuestiones de reclutamiento, retención de personal, desarrollo y creación de asociaciones

Esta segunda función desempeña un papel crítico en la estrategia de crecimiento de la agencia, que incluye alianzas, fusiones, adquisiciones y asociaciones estratégicas. En lugar de crecer a través del desarrollo de adentro hacia afuera, Mercy Corps intenta centrarse sobre todo de cara al exterior, buscando en todo el mundo esa capacidad que sirva de palanca para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Su fusión con el Conflict Management Group se basó en la capacidad adquirida en las áreas de negociación y gestión de conflictos, que son importantes para el éxito de Mercy Corps. La próxima fusión será con Net Aid, cuya actividad se centra en el uso de Internet como vehículo para llegar a los jóvenes. Esta fue su respuesta a la “explosión demográfica juvenil” predicha por las NNUU.

La decisión de separar RRHH y desarrollar una parte haciéndola más estratégica, sensible e innovadora, significó que la otra parte se inclinara más hacia asegurar el acatamiento de normas y leyes, y que reportara directamente al departamento financiero. El mantenimiento de vínculos claros entre estas dos partes y una comunicación sólida, son esenciales para hacer que la separación resulte exitosa.

Parte de la misión de una función tradicional de RRHH es proteger a la organización, lo que hace más difícil innovar y enfrentar riesgos. Las dos caras de RRHH permiten una gestión prudente de la seguridad y del riesgo.

Para ver la ponencia completa de Mignon Mazique, visite www.peopleinaid.org

El concurrido y complejo mundo humanitario impone cambios a las agencias y a su personal

El director de ALNAP, John Mitchell, analiza los cambios que el sistema humanitario debe adoptar para enfrentar los nuevos desafíos

Las agencias enfrentan una gama de desafíos para poder responder a las tendencias que condicionan el entorno operativo en el que la acción humanitaria se desarrolla actualmente.

Estas tendencias incluyen un incremento en el número de emergencias, que va acompañado de un aumento de los fondos. Ha habido, asimismo, un crecimiento en el número y variedad de los cooperantes internacionales, que incluye a las fuerzas armadas, al sector privado, a los medios de comunicación y a los estados. Y el “espacio humanitario” se ha contraído a medida que se ha ido entrelazando con las prioridades de los donantes en las áreas de defensa, diplomacia y desarrollo. Ello ha tenido un efecto de gran alcance sobre el modo en que los principios humanitarios se interpretan y se llevan a la práctica.

El sistema más amplio – estados, donantes, agencias, fuerzas armadas y sector privado – ha respondido a estos cambios elaborando nueva legislación para gestionar el creciente y complejo entorno. Al mismo tiempo, las agencias, individualmente, han desarrollado la base de capacidades de su personal y han acometido una amplia variedad de esfuerzos para mejorar su eficacia y ser más responsables.

¿Han dado más poder estos cambios al actual profesional de la ayuda humanitaria, y han hecho mejorar su rendimiento? La mayor parte de la evidencia, proveniente de evaluaciones y otros estudios, presenta la imagen, bastante pesimista, de un sistema incapaz de adoptar cambios decisivos o de ponerse a la altura necesaria.

El reciente trabajo de ALNAP en el área del cambio organizativo contribuye a responder, en parte, la cuestión de por qué parece tan difícil conseguir mejoras positivas. La cultura y la estructura de las organizaciones humanitarias, plantean desafíos singulares que hacen que el cambio sea lento y desigual. Entre las características peculiares que moldean esta cultura, están la visión y la estrategia humanitaria, los procesos de negocios, la estructura organizativa y la dotación de personal.

Aún así, la imagen no es totalmente negativa. Ha habido varios ejemplos recientes de cambio positivo, y las lecciones aprendidas de estas experiencias ayudarán a concentrar los esfuerzos en el futuro.

Entre los indicadores clave para lograr el cambio está el liderazgo, pues ha quedado demostrado que el cambio exitoso depende de líderes capaces de abandonar los modos de trabajo existentes y de enfrentar ciertas verdades, aunque sean desagradables.

Los incentivos también son importantes, porque el personal involucrado en cambiar las prácticas debe tener conciencia de lo que se va a ganar y de aquello a lo que habrá que renunciar. También se hizo evidente que demasiadas agencias se centraban en prioridades específicas a expensas del planteamiento colectivo, y que es necesario encontrar nuevas formas de mejorar la acción colectiva.

Encontrará la ponencia completa de John Mitchell en www.peopleinaid.org.

Enfocar la atención de su personal y producir resultados

'¿Está su función de RRHH preparada para enfrentar el desafío?'

El director nacional de World Vision International en Etiopía, Tenagne Lemma, sugiere que la función de RRHH debe centrarse en tres áreas clave para desarrollar eficazmente las ONGI.

Éstas son: liderazgo eficaz; crear una plantilla de trabajo diversa y altamente motivada, con personal capacitado y dedicado; diseñar una estructura organizativa y unos procesos que permitan al personal producir resultados.

En World Vision, el liderazgo eficiente es crítico para desarrollar una ONG eficaz, que pueda maximizar el rendimiento y producir resultados. Y los líderes eficientes son conscientes de que lo que saben es muy poca cosa, comparado con lo que necesitan aprender.

RRHH debe jugar su papel para ayudar a identificar lo que debe ser el liderazgo en la organización – las competencias de liderazgo -, diseñando el desarrollo del modelo de gestión y ayudando a los líderes a gestionar su propio aprendizaje.

Al crear una fuerza laboral motivada, RRHH tiene la responsabilidad de ayudar al personal a sentirse alineado con el propósito y la dirección de la organización, colaborando con los gestores y el personal en el desarrollo de la capacidad, la planificación de la sucesión y la creación de un clima de confianza mutua.

Estructuras, sistemas y procesos apropiados son fundamentales para propiciar el alto nivel de creatividad y energía que son necesarios en World Vision. La función de RRHH debe contribuir a los procesos de negocios, además de a desarrollar, revisar y refinar la estructura, las políticas y las prácticas; y a eliminar los procesos que no añaden valor.

RRHH tiene también algo que aportar a la hora de estimular al personal y a los departamentos a implementar nuevos métodos y sistemas que son necesarios para alcanzar las futuras metas de una ONG.

¿Cómo saber si su función de RRHH está preparada para enfrentar el desafío? Primero, decida si su actual función de RRHH satisface las necesidades del servicio. Después, determine si los procesos y los sistemas contribuyen a ofrecer un servicio eficaz y eficiente.

Por último, identifique a los practicantes de RRHH que poseen las capacidades y las competencias necesarias para ofrecer una gestión estratégica de personal.

Para ver la versión completa de la ponencia de Tenagne Lemma visite www.peopleinaid.org.