

Extractos del Boletín de People In Aid octubre 2007 – Versión Española

Cómo ayudar o entorpecer
a los Socios Comerciales de RH
– la lista completa

“Cuando los esfuerzos dieron fruto, las organizaciones incluyeron plenamente a los SCRH en la toma de decisiones”

“Los resultados fueron menos positivos cuando lo que cambió fue el título, no la descripción del puesto”

La investigación en los campos humanitario y comercial sugiere que algunos factores constantes ayudan o entorpecen el éxito en la creación de capacidad de RH y en el desarrollo de socios comerciales de RH que pueden asumir papeles más estratégicos e influyentes para hacer efectivos programas que apoyan y satisfacen las metas de la organización.

Estos temas se evaluaron en una variedad de organizaciones, entre ellas Abbey National, BG Group, Christian Aid, Farm Africa, Honeywell, Plan International, Save the Children UK, Standard Bank y Unilever.

Cuando los esfuerzos dieron fruto, las organizaciones:

- * Hicieron seguro que el puesto de SCRH se integrara plenamente en la organización. Esto supuso que la persona designada formara parte del equipo de gestión y participara activamente en los procesos de toma de decisiones.
- * Contaron con SCRH altamente cualificados y formados, con conocimiento del negocio, experiencia de RH, capacidades para gestionar el cambio, influencia y credibilidad personal ante sus colegas.
- * Analizaron las necesidades de formación para que los directores de RH y jefes jerárquicos entendieran el uso de las capacidades, y dedicaron un tiempo considerable a resolver las carencias.
- * Dedicaron tiempo a preparar el negocio – algunas implementaciones llegaron a tardar hasta cuatro años.
- * Se aseguraron de que RH evitara la batalla entre especialistas y generalistas.
- * Se aseguraron de que las funciones y las responsabilidades se entendieran claramente.

Los resultados fueron menos positivos cuando:

- * Los SCRH carecían de capacidades de consulta y de conocimiento del negocio suficientes, y no gestionaban bien el cambio.
- * Los SCRH querían moverse en un ámbito más especializado, buscando

proveedores, duplicando procesos y minando la Lista de Proveedores Preferidos y las capacidades de negociación.

* Se creó el puesto de SC sin haber establecido los fundamentos – tales como políticas y procedimientos de RH, sistemas de nóminas, mecanismos para reportar absentismo, etc.

* Lo único que se cambió fue el título del puesto – de “Director de RH” a “Socio Comercial” sin cambiar también la descripción del trabajo, su especificación y los modos de operar. Esto es sólo cambiar el paradigma, no reestructurar la práctica de RH.

* Los SCRH fueron "arrastrados al laberinto de la tramitación", en palabras del director de desarrollo de una organización global, porque los jefes jerárquicos no podían gestionar las cuestiones de personal.

* Otro contacto comentó: "los gestores tuvieron la impresión de que se les echó la carga encima sin darles tiempo para hacer el trabajo".

* El modelo fue visto como un caso de RH "mirándose el ombligo".

Y aún quedan una variedad de desafíos:

* Encontrar SC capacitados, dado que muchas organizaciones usan este modelo y la combinación de capacidades no es algo tan común.

* Los SC pueden encontrarse "encasillados" y no permitírseles actuar estratégicamente.

* Atraer talento suficiente si el papel de SC se limita a la función de tramitador.

* Asegurar una definición clara del papel de SC cuando la organización no es uniforme.

* Y, según declaró Ulrich en una entrevista reciente, el título de Socio Comercial parece haberse "ampliado hasta el punto de describir un papel casi imposible ... se espera de él que se trague todo el proceso desde la sopa al postre cuando no tiene ni el espacio ni el tiempo para hacerlo".

El Código marca una diferencia positiva
pero las agencias reportan desafíos aún pendientes

“El impacto se nota en varios niveles: en RH, en los individuos, en las organizaciones”

“El Código fue de gran utilidad para establecer una estrategia de RH entre las ONG pequeñas”

Investigaciones recientes sobre el impacto del Código de People in Aid han revelado de forma clara que está marcando una diferencia positiva.

Todas las agencias que han adoptado el Código, bien comprometiéndose formalmente al proceso de implementación o involucrándose con él de alguna otra manera, reportan que ha marcado diferencias específicas. El impacto se ha notado en varios niveles: en la función de RH, individualmente y a nivel organizativo.

Sin embargo, las organizaciones también identificaron los desafíos que deben enfrentar como parte de la tarea de ampliar y profundizar el impacto del Código. Estos desafíos presentan a People in Aid claras oportunidades para continuar desarrollando medidas de apoyo específicas para las ONG, por ejemplo: desarrollando sistemas métricos de RH, identificando modos de engastar las intervenciones de RH en los procesos de evaluación y control dentro de las ONG y aplicando el Código de un modo que sea relevante culturalmente para el personal nacional y para las ONG asociadas.

En general, las agencias consideran que las mejoras adoptadas y en proceso de introducción en sus sistemas de RH y de gestión de personal han contribuido a mejorar su eficacia. Algunas de ellas atribuyen estas mejoras específicamente al Código y al proceso de implementación. Otras sostienen que la “diferencia” es consecuencia de su compromiso hacia una buena gestión de RH en general, y como prueba de ello incluyen su compromiso con el Código.

Las principales diferencias que el Código ha tenido para las ONG, incluyen:

- * Clarificar qué aspectos de su gestión de personal se hicieron bien y dónde fue necesario introducir mejoras .

- * Mejorar el rendimiento de la organización ya que "personal de calidad hace programas de calidad".

- * Proveer las bases para un marco de políticas sólido.

La base de la evidencia para mejorar la gestión de personal era patente cuando se definió en términos de políticas, procedimientos, prácticas de gestión y formación, especialmente en las áreas relacionadas con la salud, la seguridad y la protección del personal. Las conclusiones subrayaron una distinción entre el impacto del Código *per se*, y el impacto de las buenas prácticas de RH en general, siendo la promoción de éstas un objetivo clave de People in Aid.

Algunas de las agencias consultadas tenían buenas prácticas de RH antes de involucrarse con el Código y lo utilizaron para envolver lo que ya estaban haciendo; mientras que otras aún no habían desarrollado las prácticas plenamente y el Código les proporcionó un instrumento para establecer buenas prácticas de RH.

La investigación reveló que el Código y el proceso de implementación aportaron valores distintos pero igualmente apreciables a las agencias, independientemente de su tamaño. Típicamente, las ONG más pequeñas hallaron en el Código un instrumento inapreciable que les ayudó a establecer un marco de

políticas y una estrategia de RH.

Las ONG de mayor envergadura descubrieron con el proceso de implementación evidencia de lo que ya estaba funcionando bien en su gestión de personal y de lo que requería atención para mejorarla. Alcanzar la marca de calidad también recompensó su compromiso existente con las buenas prácticas de RH, además de proporcionarles credibilidad adicional interna y externa.

Sin embargo, sería útil determinar si el vínculo entre personal, productividad y eficacia organizativa es fruto de la coincidencia, de la correlación o causal.

People in Aid se ha comprometido a investigar el vínculo entre personal, productividad y eficacia organizativa; pero demostrar que existe causalidad, si es que puede demostrarse, es un tarea compleja. Otras investigaciones realizadas al margen del sector humanitario indican que hay vínculos causales entre personal, productividad y eficacia organizativa, aunque la mayor parte de las agencias que contribuyeron a esta investigación fueron incapaces de demostrar otros vínculos que los de coincidencia o correlación, como mucho.

Las organizaciones expresaron su convencimiento de que involucrarse con el Código, bien a través de la implementación formal o de algún otro modo, ha tenido un impacto positivo sobre la eficacia de su gestión de personal, por lo que creen firmemente en la inevitabilidad de que también influyera, al menos indirectamente, sobre la eficacia de la organización.

Si desea obtener el texto completo de esta investigación, por favor visite la página web de People in Aid o envíe un email a info@peopleinaid.org.

Los factores clave para tratar “las cosas de personal” de un manera eficaz y exitosa se centran en integración, respaldo y competencia

“Trabajar en colaboración generó confianza y elevó la credibilidad de RH”
“Las organizaciones vibrantes ponen cada vez más énfasis en la gestión del talento”

“¿Qué tres o cuatro factores hacen que la función de RH sea eficaz y exitosa?” preguntó recientemente Gary Colvin, Director Internacional de RH de Tearfund, a un grupo de directores de RH.

Colvin planteó la cuestión de qué hace que “las cosas de personal” vayan bien, a los directores de RH de 14 conocidas organizaciones comerciales, públicas y humanitarias.

Entre los muchos puntos mencionados en la respuesta se incluyeron factores clave como la integración de RH en la estrategia empresarial, la disposición del

jefe ejecutivo y del alto equipo directivo a dar prioridad a la gestión de personal, y la capacidad de los departamentos de RH para escuchar y para comunicar sus éxitos.

En cuanto a la integración de RH en la estrategia empresarial, uno de los puntos señalados a Colvin fue la necesidad de adquirir conocimientos sobre un espectro más amplio de actividades, asistiendo a reuniones de negocios ajenas a RH y liderando proyectos al margen de RH. Muchos de los participantes hablaron de “dejarse ver”, es decir, mostrarse disponible para esas charlas improvisadas que tendrán un impacto en la construcción del futuro. Trabajar en colaboración generó confianza y elevó la credibilidad de RH a los ojos de los demás.

"La asociación comercial con RH" se mencionó numerosas veces. Tal relación asegurará que RH añada valor, por ser la voz y la conciencia de la organización y por estar en vanguardia del cambio organizativo.

Hay un vínculo indudable entre la buena gestión del personal por parte de los jefes jerárquicos y el éxito de la organización. Corresponde a RH hacer seguro que se reclutan los mejores gestores y que los jefes jerárquicos vean su papel como la primera línea de RH. La principal responsabilidad de los directores es gestionar y desarrollar al personal. Las organizaciones vibrantes invierten muchos recursos en el desarrollo del liderazgo y ponen un creciente énfasis en la gestión del talento.

Lo fundamental es tener un equipo competente de RH y un director de RH influyente, pues RH debe producir resultados y estar centrado en el cliente respondiendo con diligencia las cuestiones.

El equipo de RH debe tener buenas capacidades para las relaciones, la gestión del cambio, para marcar estándares y para trabajar con los gestores en la tarea de encontrar soluciones creativas.

Dijeron a Colvin que RH no debe percibirse como algo burocrático y lleno de trámites, sino como “un servicio hecho a medida en la línea de producción”.