

Selección del Boletín de People in Aid – Octubre 005

Elija un punto en el *continuum* de la colaboración

Cooperación, coordinación, colaboración, fusión: el cada vez más complejo *continuum* de la colaboración entre organizaciones ha sido definido en un nuevo libro titulado *Forming Alliances (Formando Alianzas)*, en el que se propone que los grupos con fines no lucrativos tienen a su disposición múltiples alternativas para colaborar entre sí, que van desde la asociación informal a la altamente estructurada.

El libro es una prueba más de que la colaboración – de la que People in Aid es un buen ejemplo – es una tendencia en aumento. Además de estar motivadas por su propia determinación de mejorar la calidad de su trabajo, añadir valor, reducir costes y conseguir más, las organizaciones que fomentan la colaboración lo hacen respondiendo a presiones externas, desde las propuestas de coordinación ante cada emergencia a la preferencia de los proveedores de fondos por las asociaciones entre agencias.

El trabajo de cooperación y las operaciones de respuesta a desastres han dado a muchas de las organizaciones que operan en África numerosas razones para cooperar, coordinar e incluso colaborar. En 2002, se creó en Nairobi el Grupo de Trabajo Interagencias (IAWG en inglés). El grupo se fundó a raíz de un ejercicio sobre planificación de emergencias, desarrollado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, en el que se observó la existencia de lagunas en el área de la capacidad y se sugirió la conveniencia de coordinar mejor las respuestas.

Dentro del objetivo general de mejorar la preparación y la respuesta a desastres en el ámbito regional, complementando las estructuras existentes en lugar de creando otras nuevas, cerca de 30 ONG internacionales, de las NNUU y la Cruz Roja de las regiones de los Grandes Lagos, del Este, del Centro y del Cuerno de África, trabajan juntas compartiendo información, identificando y remediando las lagunas en la capacidad entre las organizaciones humanitarias y proporcionando apoyo a sus organizaciones homólogas de ámbito nacional.

El IAWG tiene cuatro áreas prioritarias de trabajo, apoyados por subgrupos de socios interesados, que abarcan aspectos de logística transfronteriza, preparación para emergencias y planes de contingencia, tecnología de la información y las comunicaciones, y formación y aprendizaje, desde estrategias para el desarrollo de capacidades y financiación, hasta buenas prácticas, así como la identificación de lagunas en el área de la educación, y de requisitos.

El IAWG está considerando un programa conjunto de tres años de duración, para acometer cuestiones relacionadas con el aprendizaje humanitario y la preparación, a lo largo y lo ancho de toda la región, después que un estudio identificara una serie de necesidades de aprendizaje comunes. Gestión y liderazgo, Sphere y seguridad, siguen siendo temas prioritarios, mientras la gestión de personal y del estrés, son también motivos

de preocupación. El programa pretende llegar hasta las ONG indígenas y al personal de las administraciones locales, además de a las agencias de cooperación internacionales y a su personal.

Por otra parte, siete importantes ONG de Europa y EEUU están colaborando en un proyecto de Creación de Capacidad ante Emergencias (ECB en inglés) de dos años de duración, para mejorar la eficacia de la entrega de ayuda humanitaria. Lanzado en marzo de 2005, el ECB incluye un enfoque sobre el aprendizaje “en tiempo real” para, simultáneamente, desarrollar capacidades, obtener investigación práctica y pilotar planteamientos alternativos en colaboración con las iniciativas interagencias existentes.

Además de llamar la atención de los directores principales sobre la necesidad de institucionalizar prácticas mejoradas y proporcionar apoyo entre grupos paritarios, los contactos informales dentro del proyecto ECB ya se han traducido en un mejor acceso a financiación de emergencias, en mecanismos mejorados de respuesta rápida, un mayor compromiso organizativo hacia responsabilidad y estándares - como en Sphere - y una mejora en el desarrollo de las capacidades del personal y en los procedimientos de gestión de la seguridad.

El proyecto ECB ha acometido cuatro iniciativas:

*Capacidad del personal, como mejorar la eficacia en la captación, desarrollo y retención de personal de calidad para acciones humanitarias.

*Responsabilidad de niveles similares a los de la industria y medición del impacto de las acciones humanitarias.

*Capacidad de reducción de riesgos y preparación para responder a emergencias entre el personal de las ONG, las comunidades afectadas y las autoridades nacionales y locales.

*Sistemas de infraestructura de campo, tecnologías de información y comunicaciones rápidas y eficaces, y formación sobre TIC para el personal cooperante en el campo.

Las organizaciones que participan en la iniciativa sobre capacidad del personal intentan responder con mayor rapidez a las emergencias y proporcionan respuestas de mayor calidad, con personal mejor capacitado y desplegado más rápidamente. El esfuerzo se centra en el desarrollo de la capacidad del personal nacional y regional, de manera que permita ocupar los puestos de liderazgo en emergencias con las capacidades apropiadas y dentro de los plazos requeridos de modo que puedan funcionar eficientemente.

Hay abundantes ejemplos que ilustran las limitaciones en las capacidades del personal y los desafíos en la gestión de Recursos Humanos en el sector de la cooperación. No obstante, People in Aid, la Red de Personal de Emergencia (Emergency Personnel Network) y otras organizaciones han conseguido avances importantes en el desarrollo y la promoción de buenas prácticas, en la gestión de la capacidad del personal para las organizaciones humanitarias.

El objetivo es demostrar de manera sistemática la relación existente entre la capacidad del personal y el rendimiento del programa, y equipar a las agencias con las herramientas que les permitan priorizar las oportunidades de invertir en Recursos Humanos, en función de su rendimiento.

Este artículo se basa en informes aportados por Sara Davidson, Nigel Clark y Mark Hammersley.

Forming Alliances: Working Together to Achieve Mutual Goals, de Linda Hoskins y Emil Angelica. Publicado por Wilder Publishing Center, 2005.

Dos perspectivas sobre talento y sucesión

En su asamblea de este año, la Red de Personal de Emergencia (Emergency Personnel Network) examinó, desde dos perspectivas diferentes, el modo en que las organizaciones enfrentan los cambios constantes de hoy en día, con la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión del personal.

Christine Newton, Directora de RH de la División Internacional de Oxfam GB, presentó el punto de vista de las agencias de cooperación, y Frank Keepers, Director del Grupo de Gestión del Talento de la empresa global de mensajería y logística TNT, aportó una perspectiva comercial.

Keepers animó a las organizaciones a abrazar el cambio y subrayó que es esencial invertir en el aprendizaje, ya que “lo que sabemos hoy, puede quedar obsoleto mañana”. Y definió la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo como la provisión del número adecuado de personas, con las capacidades y experiencia apropiadas, en el lugar preciso, a un coste correcto y en el momento requerido.

Para encontrar y desarrollar a las personas adecuadas, recomendó un proceso de planificación de la sucesión, con evaluación del rendimiento para identificar a aquellos con un potencial elevado. Keepers añadió: “Ustedes deben preguntarse ¿quién va a triunfar en esta organización?, ¿qué tipo de capacidades necesitamos? Para ello, la evaluación del rendimiento es una herramienta esencial”.

Con la participación esencial del consejo y de los directores principales, y los directores jerárquicos como equipo de gestión del rendimiento, se abre una avenida por la que pueden acceder los de mayor potencial; y la oferta de diálogo sobre perspectivas profesionales y de planes de desarrollo individual, convencerá al personal de que la organización está interesada en sus futuros progresos, y se muestra dispuesta a invertir en ello.

La delegada de Oxfam GB, Christine Newton, explicó que la necesidad de gestionar el talento se desarrolló como resultado de la búsqueda de soluciones para reducir el nivel del 60% anual de renovación de su personal. La solución, aplicada con el apoyo y recursos de los directores principales, recibió el nombre de “Global Reward” (Recompensa Global) y tuvo como objetivo enfrentar los problemas de reclutamiento y de retención de personal.

Después de evaluar las prácticas vigentes, el personal y los puestos de trabajo – incluida la forma de reclutar y contratar al personal nacional e internacional -, Oxfam decidió que eran necesarias tres categorías de reclutamiento:

*Nacional: cargos reclutados exclusivamente dentro del país.

*Global: con publicidad a escala internacional, incluidos cargos especializados transferibles.

*Nacional *plus*: personal reclutado para cubrir carencias de ciertas capacidades con el reconocimiento de la formación como requisito.

Para enfrentar la escasez de gestores cualificados y con experiencia, se reforzó este enfoque con el desarrollo de dos nuevos puestos de apoyo de RH: planificación de la sucesión, para ayudar en la formación, desarrollo y la promoción rápida de los gestores con más futuro a puestos de liderazgo; y un gestor del talento que ayude a asegurar planes de desarrollo del rendimiento para el personal.

La evolución de la gestión del talento exige un auténtico esfuerzo y no ha estado libre de dificultades. Puede inferirse que beneficia a unos pocos individuos, saltándose los principios de la igualdad de oportunidades y del reclutamiento abierto. Fue necesario explicarlo con delicadeza, especialmente durante la primera fase, lo que incluyó pedir a directores de programas nacionales que dieran paso a colegas con más experiencia, en el caso de que una emergencia súbita exigiera una escalada urgente de las operaciones.

La propagación del sistema a través de las regiones y de los escalafones de personal produjo reacciones diversas y no siempre resultó fácil encontrar el tiempo y los recursos necesarios para identificar las necesidades de formación, esenciales para desarrollar al personal carente de ciertas capacidades. También se registró un cierto prejuicio hacia los candidatos sin experiencia de trabajo en ONG, al no reconocerse el hecho de que es posible transferir capacidades desde el sector corporativo.

Se esperaba que una consecuencia indirecta de estos nuevos desarrollos sería impulsar, mediante una mejora del reclutamiento, la imagen de Oxfam como una organización que invierte en el futuro de su personal. Se hizo un esfuerzo para mejorar la gestión de los planes de desarrollo del personal contratado a través de las regiones. Y también se estableció un sistema de información para hacer seguimiento de los progresos del personal.