

Extractos del Boletín de People In Aid - julio de 2007

La dimensión estratégica de la capacidad de adaptar la respuesta requiere que la organización avance en todos los frentes

En el contexto humanitario, la capacidad de adaptar la respuesta está relacionado con la habilidad de la agencia para incrementar rápida y eficazmente sus recursos ante un aumento súbito en la demanda de medios, con los que estabilizar o aliviar el sufrimiento entre una población determinada.

Esto, sin embargo, hace referencia a una perspectiva mucho más amplia que el simple “despliegue rápido de más personal”, que es como se ha entendido tradicionalmente. La capacidad de adaptar la respuesta es tanto una actitud mental como de procedimiento y requiere un cambio en la cultura y en la forma de pensar, a través de toda la organización. El desarrollo de la capacidad de adaptación debe estar dirigido desde arriba mediante la aplicación de una visión estratégica general y de un consenso sobre los objetivos de una respuesta rápida.

Un reciente estudio de People In Aid sobre la capacidad de adaptación, ha extraído varias conclusiones. La primera es que esa capacidad significa un sistema de políticas y procedimientos totalmente nuevo; se trata tanto del planteamiento filosófico de la organización como de un único instrumento: por ejemplo, el registro a la lista de turnos. Por ello, se puede afirmar que es mucho más que un despliegue rápido.

La segunda conclusión es que el desarrollo de esa capacidad supone agrupar, simultáneamente, las diferentes capacidades parciales en una escala proporcional, dentro de cada agencia. En base a estas conclusiones es posible definir lecciones críticas, o factores de posibilitación, que son necesarios para desarrollar la capacidad de adaptación.

Los posibilitadores críticos son:

- Las agencias necesitan adoptar un mismo enfoque en toda la organización sobre cómo enfrentar el desarrollo de la capacidad de adaptación. Si esto no sucede, su capacidad de respuesta quedará comprometida.
- En el contexto de una visión estratégica más amplia, la capacidad debe ajustarse al mandato y a la estructura. Esto tiene implicaciones significativas para la calidad de la programación de una agencia y para su responsabilidad ante las poblaciones afectadas.
- Anteponer los fondos es crítico. Las unidades de emergencia necesitan encontrar modos de acceder a cantidades mayores de fondos no restringidos y otros, a fin de poder incrementar sus actividades cuando sea necesario, responder a emergencias menos visibles, además de crear, y mantener, la capacidad entre emergencias.
- Debe invertirse en RH como una función estratégica y no como una simple actividad administrativa. Esto es necesario, no sólo en la sede central, sino también a nivel regional y/o nacional.

- Contar con personal bien formado y con experiencia es crítico. En especial, un liderazgo firme y competente es un factor decisivo para el éxito de cualquier respuesta. Debe hacerse una inversión a largo plazo en el desarrollo del personal, incluido su desarrollo profesional. También es importante centrarse en las competencias sobre comportamiento personal y en las técnicas.
- Si la respuesta a una emergencia ha de ser sostenible más allá del impacto inicial, el reclutamiento de una segunda oleada de despliegues a más largo plazo debe iniciarse al principio de la emergencia. La contrapartida entre personal internacional y nacional en esta fase de la respuesta es difícil pero esencial para asegurar el éxito de cualquier respuesta.
- Es igualmente importante desarrollar la capacidad de adaptación, tanto en los planos nacional y regional como en la sede central. También contribuirá la integración estratégica de ciertos aspectos de la programación de ayuda a emergencias y desarrollo, así como la introducción genérica de reducción de riesgos de desastre, en los programas de ayuda, recuperación y desarrollo.
- Se necesita más inversión en listas de turnos y registros para que éste siga siendo el modelo preferido para el despliegue rápido. Las agencias que usan este recurso para aumentar su ya considerable capacidad permanente también enfrentan desafíos. Si las agencias optan por desarrollar estas herramientas, es imperativo que inviertan en la capacidad adecuada de RH para conseguir que sean eficaces.
- Las agencias deben desarrollar procedimientos operativos estandarizados, que gobiernen todos los aspectos de una respuesta inmediata. Esto es especialmente importante porque la capacidad de realizar un despliegue rápido comprometerá inevitablemente las políticas y procedimientos ordinarios de cualquier agencia.
- Las agencias necesitan adoptar prácticas de aprendizaje más sistematizadas, o estarán condenándose a cometer los mismos errores año tras año. Esto no es solamente una mala práctica sino que tampoco es ético, en función de los compromisos de calidad y responsabilidad de las agencias. Ser una agencia que aprende mejor es especialmente importante en la era actual, en la que las agencias necesitan pasar de ser reactivas a ser proactivas a fin de poder mantenerse al día de los cambios en su política exterior y en su entorno operativo.

Y, dado que estos posibilitadores se basan todos en el “más de”, hay una tercera conclusión: que el desarrollo de la capacidad de adaptación no trata únicamente de adaptarse a una escala, sino también de ejercer influencia dentro de la organización y, usando esa influencia, desarrollar la colaboración entre organizaciones.

Para ver el texto completo de este estudio, por favor visite la página web de People In Aid o envíe un email a info@peopleinaid.org.

Consolidar las prácticas para las competencias, ensiete puntos clave

Un reciente estudio de Peple in Aid sobre competencias, dirigido por la consultora independiente Sarah Wards, sugiere siete pasos con los que las organizaciones humanitarias pueden consolidar las buenas prácticas para los marcos de competencias en cada propia organización.

Uno: Identifique las áreas fundamentales. El estudio de People In Aid ha puesto de manifiesto que, si bien las competencias tienden a agruparse en torno a los mismos temas prioritarios, los comportamientos o indicadores varían en función de la agencia y del contexto cultural. Esto hace muy difícil desarrollar un único marco genérico de competencias.

Sin embargo, es posible identificar “áreas fundamentales” que pueden ser realizados para ayudar a las agencias a desarrollar sus marcos. Las áreas fundamentales de competencias abarcan: la toma de decisiones operativa; la creación y mantenimiento de relaciones en equipos cambiantes; tolerancia de la presión; el esfuerzo para lograr resultados o iniciar acciones; concienciación de sí mismo; concienciación organizativa; gestión de la productividad para alcanzar el éxito; y ser capaz de comunicarse con impacto.

Las agencias humanitarias pueden revisar esta lista en función de sus áreas de prioridad propios y decidir si prestarles atención puede contribuir a informar mejor los procesos de reclutamiento y desarrollo de personal.

Dos: Reconozca la importancia de la confianza. El estudio ha subrayado la importancia de desarrollar la confianza, la inteligencia emocional y la fortaleza general que requieren los trabajadores humanitarios. Los marcos de competencias pueden clarificar la imagen de éstas en relación a los comportamientos que se esperan del personal. Se estimula a las organizaciones a desarrollar estos elementos dentro de sus marcos respectivos para que el personal pueda proveer y recibir *feedback* sobre ellos.

Tres: Proporcione oportunidades adicionales de aprendizaje y desarrollo. Hubo acuerdo general sobre la necesidad de proveer oportunidades adicionales para el aprendizaje y el desarrollo, a fin de potenciar las competencias técnicas y personales de los gestores de programas actuales y futuros. El Project Management Institute, de EEUU, se está ocupando de ello; existe la necesidad de determinar las posibilidades en el RU y en Europa.

Cuatro: Reconozca el aprendizaje. El reconocimiento de los programas de aprendizaje organizativo ha comenzado a cosechar beneficios para las organizaciones que han optado por seguir este camino, y es, sin duda, algo que el sector en su totalidad debería considerar más seriamente. Además de reconocer los programas internos, el sector podría acordar un conjunto de competencias fundamentales y tratar de influenciar los programas de cualificación ya existentes.

Cinco: Desarrolle planteamientos sobre competencias para el personal a corto plazo. Muchas organizaciones acogerían de buen grado planteamientos sobre competencias, fáciles y simples, para el reclutamiento de personal a corto

plazo. El estudio de People In Aid ayuda a crear una lista basándose en tres competencias personales prioritarias. El paso siguiente recomendable sería usar herramientas específicas para desarrollar estas competencias, además de un mayor uso de otros procesos empleados para el personal contratado.

Seis: Proporcione más apoyo a los gestores humanitarios. Los gestores de programas humanitarios esperan actualmente de sus organizaciones mecanismos de apoyo más proactivos. Hay creciente evidencia que sugiere que el uso de mentores e instructores personales para apoyar a los gestores ha funcionado bien y aún hay margen para su crecimiento. Los instructores personales pueden ayudar a sus pupilos a alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos por sus superiores jerárquicos y que ello se refleje en sus competencias personales y técnicas. Algunas organizaciones han empleado a instructores internos; otras han tenido que recurrir a instructores externos al carecer de recursos propios. Los donantes deben mostrarse dispuestos a apoyar tales iniciativas de aprendizaje durante los programas humanitarios y esto es algo que requiere más investigación.

Siete: Adopte perfiles de competencias. Una serie de organizaciones emplean perfiles de competencias que han hecho su aplicación más simple y más fácil. Una vez que ha sido desarrollado un perfil para una tarea específica se puede llevar a cabo una evaluación del nivel actual de competencias dentro de ese grupo. Este punto de referencia se puede usar para determinar las necesidades de aprendizaje apropiadas y las prioridades de desarrollo. Las conclusiones del estudio sugieren que valdría la pena elaborar un par de monografías sobre el impacto de perfilar las competencias para ver cómo incide sobre el desarrollo del personal y sobre la productividad general individual y del equipo.

Para ver el texto completo de este estudio, por favor visite la página web de People In Aid o envíe un email a info@peopleinaid.org