

## **Las agencias ponen a prueba las herramientas de desarrollo organizativo.** ***(Agencies put the tools of organisational development to the test)***

Hay muchas herramientas organizativas para ayudar a desarrollar las capacidades. En este artículo subrayamos las experiencias de algunas agencias que han utilizado estas herramientas, y en el cuadro, situado abajo a la derecha, incluimos una lista de fuentes y recursos adicionales.

QIS, POET, DOSA, POAP, PROSE, OCA ... las siglas proliferan a medida que las agencias humanitarias y de ayuda al desarrollo enfrentan importantes desafíos organizativos, tales como la implementación y el seguimiento de los programas de desarrollo de capacidades destinados a mejorar la eficacia y la eficiencia.

Basta una ojeada a los socios de People in Aid y a otras agencias en Bangladesh, Uganda, Eslovaquia y otros lugares, para comprobar que usan una amplia gama de herramientas y técnicas para desarrollar sus capacidades y evaluar los progresos logrados o para ayudar a sus socios a hacer lo mismo, y que nuevas ideas sobre el desarrollo organizativo están surgiendo continuamente.

En Bangladesh, la organización PRIP apoya el desarrollo de capacidades de las ONG, ayudándoles a encontrar sus propias soluciones sin ofrecerles respuestas prescritas. Una de las claves para el desarrollo de capacidades a nivel local es reforzar la organización – afirma PRIP – porque demasiadas agencias consideran que su función es limitarse a poner en práctica el último proyecto financiado desde el exterior.

Aroma Dutta, de PRIP, nos da una idea precisa de lo que el desarrollo de capacidades suele perseguir: “A través de sus iniciativas de desarrollo de capacidades, PRIP está creando una amplia base de profesionalidad y eficacia entre las organizaciones de la sociedad civil con el propósito de desarrollar las capacidades humanas e institucionales para promover la participación, la responsabilidad, la transparencia y el buen gobierno que contribuyan al establecimiento de una sociedad justa”.

PRIP comienza con una herramienta de evaluación de las capacidades, como DOSA (Autoevaluación Organizativa Orientada a la Discusión) o, para las organizaciones más pequeñas y menos complejas, POAP (Proceso de Análisis Organizativo Participativo). DOSA ayuda a “medir y perfilar las capacidades organizativas... a evaluar, a lo largo de un período de tiempo, el impacto de las actividades encaminadas al desarrollo de las capacidades”,

mientras POAP identifica las áreas de mayor solidez, las áreas a desarrollar y el qué, el quién, el cómo y el cuando de las medidas a adoptar.

OCA (Evaluación de las Capacidades Organizativas) es también útil – señala Dutta – porque su sistema “aúna al personal de una organización para producir iniciativas de cambio en el plano organizativo, tales como gestión participativa, desarrollo de liderazgo y de equipo, o gobierno”.

PRIP ha apoyado a la ONG bangladesí Samata, defensora de los derechos sobre la tierra, desde que inició sus actividades en la casa de su fundador; en la actualidad recibe sus principales fondos de los departamentos de ayuda exterior de los gobiernos del Reino Unido, Noruega y Suecia. Partiendo de OCA, Samata ha elaborado un plan para el desarrollo de sus capacidades y ha llevado a cabo actividades clave, desde establecer un sistema de evaluación del rendimiento y clarificar las responsabilidades del consejo de administración, hasta formular políticas de personal, mejorar la formación y potenciar el liderazgo.

Ya se trate de líderes, personal subalterno o directores de nivel medio, el desarrollo del personal es fundamental para cultivar las capacidades, tanto en lo que concierne a la habilidad y la experiencia como a cuestiones de criterio y de liderazgo. O, como dice el Código de People in Aid: “El personal es fundamental para el logro de nuestra misión”.

En el manual “El Desarrollo de su Personal y de su Organización”, de People in Aid, Allison Lewis, de Spiral Training, señala que el desarrollo de la eficacia organizativa debe ser una pieza fundamental del proceso de planificación estratégica y de implementación, y debería combinar actividades “duras” y “blandas”.

En el manual y en un taller de People in Aid, Lewis describió como actividades “duras” un liderazgo de gestión fuerte, la identificación de objetivos estratégicos y la trayectoria a largo plazo, usando técnicas como planificación de escenarios y la evaluación del impacto organizativo actual y del rendimiento en áreas clave, incluyendo puntos fuertes y débiles, y predicciones.

Las actividades “duras” pueden incluir también cuestionar las prácticas vigentes para asegurar una mejora continua, identificar deficiencias en la capacidad organizativa y buscar el mejor modo de subsanarlas, remodelar las estructuras, los sistemas y las tareas, asignar recursos suficientes para apoyar la implementación, y tomar decisiones difíciles sobre planificación de las plantillas y sobre qué operaciones en curso deben continuar.

Lewis sugiere como actividades “blandas” consultar a los *stakeholders*, identificar los cambios necesarios en la cultura y los valores de la organización, desarrollar los comportamientos requeridos, las capacidades y los conocimientos, y estimular la participación del personal, haciendo seguro que tiene conciencia de por qué la organización necesita desarrollarse e involucrándole en el proceso de cambio.

Por todo el mundo, Viva Network apoya a organizaciones de inspiración cristiana que trabajan en misiones de protección a la infancia, y ha puesto en marcha y gestiona un Plan de Mejora de la Calidad (QIS), inicialmente en Eslovaquia y Uganda, basado en un manual y concebido para hacer que los proyectos sean más creíbles, más eficaces y más sostenibles.

El objetivo es hacer que agencias y proyectos evalúen sus prácticas y sus resultados en base a estándares nacionales e internacionales de buenas prácticas, que para Viva Network incluyen también los principios bíblicos. Una vez que el QIS identifica las áreas susceptibles de mejora, se facilita formación a las agencias para ayudarles a implementar los cambios, o enlaces para acceder a recursos útiles. Al combinar los puntos fuertes en una red, el plan facilita una cooperación más estrecha entre los proyectos.

Katherine Miles, de Viva Network, considera que el QIS es una herramienta importante, para elevar los niveles, atraer fondos y ayudar a los gestores y al personal. Viva creó el QIS tras descubrir, mediante un estudio, que: “Lo que existe actualmente está orientado a las organizaciones más grandes, basadas en países occidentales, más que a las agencias de arraigo local, más pequeñas y más prácticas, de las regiones del Sur”.

Miles afirmó que el QIS ha generado entusiasmo. En Uganda, por ejemplo, 18 cooperantes de 12 organizaciones agrupadas en la red CRANE de agencias de protección a la infancia, se han ofrecido como voluntarios para participar.

Y añadió: “El desarrollo de capacidades, la formación y la responsabilidad por el personal son valores fundamentales del QIS. El liderazgo y el personal son las dos categorías principales de la herramienta de autoevaluación. Se pide a los líderes de proyectos que hagan una evaluación de sus puntos fuertes y débiles en áreas tales como atención al personal, calidad, capacidades y formación. A la luz de sus evaluaciones se les ofrece formación en estas áreas a fin de asegurar que su personal recibe capacitación, se desarrollan sus capacidades y está preparado para proporcionar atención de calidad a la infancia”.

La expansión organizativa para conseguir o responder a un mayor volumen de trabajo es siempre un desafío, y en Bangladesh, una de las ONG autóctonas de mayor éxito, el antiguo Bangladesh Rural Advancement Committee, hoy conocido como BRAC, ha estado evaluando cuáles eran los factores más importantes que incidían en su capacidad para ampliar sus programas, en las áreas de microcréditos, salud, educación, agricultura y en muchos otros ámbitos. El personal representaba un elemento importante, como era de esperar, y también la financiación.

El fundador y director ejecutivo, Fazle Abed, identificó como el factor crucial la capacidad de atraer, formar y reciclar un cuadro de personal cualificado y motivado, que se sienta comprometido con la filosofía de la organización, dada la escasez de gestores de desarrollo competentes.

Abed advierte, sin embargo, que la expansión puede tener consecuencias adversas para la cultura y los valores de una organización. A fin de contrarrestar este riesgo, BRAC ha potenciado la descentralización de la gestión, la participación en la toma de decisiones, la transparencia y la preservación de los valores fundamentales; al tiempo que desarrolla las capacidades en las estructuras de apoyo, desde la formación a la investigación, de la contabilidad a la logística.

## **La autoevaluación otorga al personal una nueva visión. (*Self-assessment empowers staff with new vision*)**

Michele Burlot

Un socio de Lutheran World Relief en la India lo expresó muy bien después de participar en un proceso de autoevaluación de la capacidad organizativa: “El personal habla también de la visión y de la misión, en vez de ser el consejo el único que lo hace”.

Una organización internacional de cooperación y ayuda al desarrollo, basada en los EEUU, y dedicada a erradicar la pobreza y la injusticia, Lutheran World Relief (LWR), trabaja en asociación con organizaciones locales por todo el mundo y se involucra con ellas en actividades encaminadas a reforzar la organización, cuando lo requieren, porque considera que estas organizaciones son el motor que impulsa el proceso de desarrollo.

El personal es parte integrante del desarrollo organizativo que, a su vez, es fundamental para el trabajo de LWR y, si ha de tener éxito, el desarrollo organizativo debe estimular y cultivar la participación del personal.

El año pasado, LWR condujo dos procesos piloto de autoevaluación de la capacidad organizativa, de nueve meses de duración, uno en la India y el otro en África Occidental. No eran simplemente herramientas de evaluación sino procesos, y el personal de las organizaciones asociadas dijo que habían despertado en él la sensación de que le otorgaban nuevos poderes.

Estos procesos piloto tenían por objeto poner a prueba posibles planteamientos susceptibles de ser adoptados por LWR para ayudar a organizaciones asociadas a evaluar y reforzar sus capacidades, e identificar cómo LWR debería reforzar su propia capacidad para apoyar a sus socios de manera eficaz.

Cada proceso incluía el desarrollo o selección de una herramienta de evaluación, realizar autoevaluaciones, desarrollar e iniciar la implementación de planes de acción, y evaluar el proceso.

Los planteamientos y los contextos en cada una de las dos regiones eran muy diferentes. En una de ellas el personal de LWR era relativamente nuevo

y las relaciones con sus socios más incipientes; en la otra el personal llevaba más tiempo establecido y sus relaciones con sus socios eran muy sólidas.

Ambos procesos registraron altos niveles de participación y de control por parte del personal, y observaron el compromiso de asegurar un saludable equilibrio entre los representantes del personal, a través de todas las categorías y de todas las áreas de actividad.

Entre los logros conseguidos por la organización de los procesos piloto cabe incluir la formación de personal en conceptos de visión estratégica e igualdad de género, la ampliación de la red con *stakeholders* y el incremento de las oportunidades de capacitación en actividades relacionadas con el medio de vida para las comunidades.

Se midieron los resultados usando una combinación de talleres de evaluación de socios y diálogo continuo entre el personal de campo de LWR y los socios participantes en los procesos piloto. LWR continúa dando retoques a su enfoque y probando distintas variaciones del mismo, en función de las lecciones aprendidas.

La atribución de poderes y la propiedad del proceso de desarrollo organizativo estimulan las capacidades analíticas y de liderazgo, e incrementan la concienciación del personal y su entusiasmo por la organización, por su trabajo y por cómo hacer que éste sea aún más eficaz.

Como un proceso de desarrollo organizativo que LWR apoya para sus socios, el proceso de autoevaluación - con el énfasis en auto – puede emplear a una persona externa para facilitar o guiarlo; pero todo el trabajo de reflexión, descubrimiento, evaluación, análisis y planificación de los pasos siguientes lo hace el personal.

En consecuencia, el personal asociado de LWR ha cambiado el concepto que tenía de sí mismo, de su organización y de su propio “poder” dentro de esa organización. Este enfoque basado en los participantes ha demostrado que no sólo son capaces de evaluar con éxito las capacidades y la eficacia de sus propias organizaciones sino que, de hecho, están en la mejor situación para llevarlo a cabo.

El personal vive dentro de su organización, por ello sus evaluaciones son percepciones internas, no observaciones hechas desde fuera. Como declaró un socio: “Descubrimos que nosotros éramos los expertos”. Y otro comentó: “Estamos acostumbrados a ver nuestra organización a través de ojos ajenos; este (proceso) ha sido como mirarnos en un espejo”.

Michele Burlot es Directora Asociada de Eficacia Organizativa de LWR. LWR está gestionando la publicación de su informe piloto sobre las lecciones aprendidas.

[www.lwr.org](http://www.lwr.org)

## **Cómo una buena gestión de RH puede ayudar al personal a enfrentar las reducciones de plantilla.** ***(How good HR can support staff coping with cutbacks)***

Reducir o cerrar un programa puede resultar difícil, especialmente cuando ello afecta a personal contratado nacionalmente. Si no se gestiona bien puede perjudicar de forma permanente la reputación de una agencia y hacer imposible volver a contratar a personal clave para reabrir un programa.

La primera consideración a tener en cuenta al reducir personal es hacerlo cumpliendo con la legislación local, y para ello se debe asegurar que los contratos iniciales contengan todas las estipulaciones necesarias y sean actualizados a medida que la legislación cambie. Por ejemplo, los plazos de preaviso pueden ser de hasta 12 meses y se puede disfrutar de más derechos según la antigüedad. El reciclaje del personal para otros puestos puede ser una opción rentable.

Otra cuestión es que, incluso la mejor planificación y apoyo no evitarán la pérdida de personal clave. En previsión de esto, varias agencias han informado sobre programas específicos para ayudar al personal despedido a encontrar nuevos puestos de trabajo. Entre estos se incluyen educar a los empleadores sobre el valor de la experiencia humanitaria adquirida por el personal y recomendar posibles empleadores al personal.

El International Rescue Committee, por ejemplo, tiene un servicio de orientación vocacional que coordina programas de apoyo al personal para mantener y desarrollar sus capacidades profesionales, facilitar su desarrollo y promover la reorientación.

MIFF Bélgica también se ocupa de la reorientación. Aunque no proporciona servicios de colocaciones, distribuyó circulares a 3.000 empleadores potenciales sobre los beneficios de la experiencia adquirida en MIFF, y ofreció orientación vocacional a los cooperantes voluntarios al abandonar la organización. MIFF considera que existe un vínculo firme entre la retención de personal y la reducción de su temor al futuro tras dejar la organización.

Un marco sólido de gestión de recursos humanos es una ayuda muy importante para la retención de personal. Un marco de estas características permite a las organizaciones enfrentar cuestiones estratégicas y asegurar que el personal es tratado de forma ecuánime y coherente, especialmente si los directores operativos han recibido capacitación básica sobre recursos humanos.

Un buen punto de partida para acometer el problema de la renovación excesiva de personal es asegurar que los jefes jerárquicos cuenten con una base sólida de conocimientos sobre gestión y planificación de personal, y el diálogo franco con los empleados puede tener un efecto positivo y espectacular para la eficacia de la organización.

Algunas organizaciones practican “planificación sucesoria” para identificar a los individuos preparados, capaces y dispuestos para ocupar cargos clave cuando surge la necesidad.

La planificación sucesoria no sólo sirve a las grandes organizaciones. Cualquier agencia debería ser capaz de identificar sus puestos clave y adoptar medidas para llenarlos o cubrirlos con candidatos internos si se planteara la necesidad de hacerlo.

Este artículo es un extracto de la publicación “Enhancing Quality in HR Management in the Humanitarian Sector” (Mejorar la calidad de la Gestión de RH en el Sector Humanitario), apoyada por ECHO y DCI, que se puede obtener a través de People in Aid.