

Extracto del Boletín de People in Aid – Enero 2005

La formación y el apoyo sistemáticos son los motores del rendimiento de un equipo.

El Derecho Humanitario Internacional (DHI), los códigos de conducta, las directrices sobre buenas prácticas, los manuales de procedimiento operativo, los sistemas de *feedback* y los mecanismos para la acción disciplinaria proporcionan un marco esencial para el desarrollo profesional del personal cooperante.

Sin embargo, ninguno de ellos puede servir de alternativa a invertir en la formación de calidad del personal, cuya energía, debidamente canalizada, puede transformar el rendimiento de una organización, elevándolo de lo puramente funcional a niveles de excelencia.

La gestión del rendimiento es la clave para alcanzar los ideales contenidos en el Principio 3º del Código de People in Aid; pero los plazos de tiempo, el ritmo del trabajo y las prioridades al tener que tomar decisiones de vida o muerte eclipsan los intentos de abordar las deficiencias en la capacitación de los equipos.

La perspectiva inicial de crear las estructuras y adoptar el compromiso de un planteamiento sistemático para apoyar el desarrollo del personal y asegurar una mejora de su rendimiento puede parecer abrumadora. Sin embargo, muchas organizaciones ya disponen de herramientas que podrían refinarse e incorporarse en un sistema coherente de apoyo al rendimiento.

El sistema puede considerarse en función de las distintas fases de la experiencia de un nuevo cooperante de campo, de la manera siguiente:

Selección/Iniciación (fase de orientación/aportación inicial)

Partiendo de una descripción del trabajo bien diseñada, evalúe las cualidades personales del empleado, sus capacidades profesionales y los conocimientos requeridos.

Haciendo uso del plan de desarrollo y rendimiento desglose la descripción del trabajo en tareas detalladas, bajo encabezamientos resumidos. Junto a cada tarea una serie de columnas representará tres áreas específicas a estudiar: autoevaluación; evaluación del mentor y análisis por parte del gestor.

En la autoevaluación, el individuo es dueño de su propio plan de desarrollo y va cancelando cada tarea a medida que la va completando. En la evaluación del mentor, éste utiliza la misma lista para hacer seguro que se proporcionan la formación, el contacto directo y el apoyo necesarios para satisfacer las metas requeridas.

Cada jefe jerárquico lleva a cabo una serie de revisiones definidas a intervalos preestablecidos para evaluar el rendimiento y los desarrollos, y usa este impreso para controlar los progresos, identificar deficiencias y hacer seguro de que éstas sean corregidas.

Extracto del Boletín de People in Aid – Enero 2005

El plan de iniciación debe estar bien estructurado y ser evaluado constantemente a fin de asegurar que satisface los requisitos, mientras que el plan de transferencia garantiza la responsabilidad por parte de la persona saliente, de la entrante y del jefe jerárquico.

Transferencia a seis meses vista (fase de consolidación/formación intensa)

Primer encuentro cara a cara con el instructor personal o el mentor, quien analizará el rendimiento en función de la descripción del trabajo y de cómo el equipo percibe sus propias capacidades. Las deficiencias se identificarán y se acometerá su solución in situ y a distancia, asimismo se proporcionará apoyo continuo a lo largo de los tres o seis meses siguientes. Se establecerán metas claras.

Formación y contacto directo con los conocimientos humanitarios fundamentales que son clave para el funcionamiento eficaz, entre ellos Derecho Humanitario Internacional, derechos, principios, códigos, Sphere, etc. Así reforzado, el contacto directo con las tareas de cooperación hará que lo que de otro modo se quedaría en simple teoría, cobre vida.

Seis meses a un año (fase innovadora/productiva/capitalización y compartir)

La formación y el desarrollo de los conocimientos profesionales que serán fundamentales para desarrollar las capacidades de un empleado y convertirlo en líder o gestor. Este será el segundo encuentro cara a cara con el instructor personal o el mentor in situ, e incluirá:

- Estrategia de planificación
- Comunicar
- Delegar
- Evaluar
- Gestión jurídica
- Gestión financiera
- Toma de decisiones
- Seguridad e:
- Información
- Comunicación y recaudación de fondos
- Gestión de recursos humanos
- Resolución de conflictos
- Creación de equipos
- Inspirar/Motivar
- Gestión del tiempo

Gestión del proceso

Las etapas del desarrollo de personal se gestionan a través de un sistema estructurado que incluye capacitación formal e informal, instructores personales y mentores.

Sin embargo, dada la enorme demanda de personal y de su subsiguiente rendimiento, la mejor manera de responder a las necesidades individuales y organizativas es llevar a cabo buena parte de este planteamiento in situ, asignando a la persona un instructor personal o un mentor.

Por consiguiente, la organización deberá poner el énfasis en: el desarrollo de mentores, empleando inicialmente a expertos externos pero con el objetivo de emplear a personal de la plantilla más adelante; descripciones bien definidas de los trabajos con un desglose detallado de las distintas tareas; directrices sobre el enfoque organizativo de cada tarea; y un sistema de supervisión de los mentores.

Mentores e instructores personales

Aunque la formación en las aulas es útil, su impacto es relativamente bajo. Mantener la formación en o cerca del escenario de operaciones mejora su enfoque, y el acceso a casos y situaciones reales ayuda al aprendizaje. La presencia añadida de mentores e instructores personales ofrece una vía rápida hacia el liderazgo.

Si bien el personal in situ puede actuar como mentor o instructor personal, a menudo carece del tiempo y la pericia para alcanzar completamente sus objetivos. La presencia de un mentor invitado, que puede seguir ofreciendo apoyo a través del teléfono, e-mail o incluso, a medida que se abarata, el sistema de videoconferencia, permite compartir las tareas formativas.

Monografía: El norte de Uganda

Este planteamiento ha sido puesto a prueba en un equipo de una ONG de cooperación en el norte de Uganda, donde tres directores subalternos recibieron un curso intensivo de formación de cinco días, in situ, enfocado hacia tareas y capacidades importantes. Subsiguientemente se les ofreció el apoyo de un mentor para ayudarles a consolidar los conocimientos adquiridos.

El impacto se dejó notar inmediatamente. Uno de los directores comentó que había aprendido más en este curso que en un año entero de trabajo en el campo. En el plazo de un mes, el equipo fue capaz de hacer una evaluación de todas las necesidades fundamentales de la zona, redactar dos propuestas y gestionar más exhaustivamente los aspectos operativos y financieros de sus proyectos.

Esto se consiguió sin la ayuda de sus superiores ni de mentores externos, cuando previamente se solía recurrir a los directores principales al considerarse que los subalternos carecían de la pericia suficiente. El equipo se sintió más en control y más responsable de los proyectos, y el director nacional y el jefe de delegación dispusieron de más tiempo para dedicar a la gestión estratégica.

Resolución de conflictos y dinámica del equipo

Instructores personales y mentores tienen un impacto profundo en la dinámica de un equipo. A menudo esta dinámica se traduce en conflictos personales que, a su vez, tienen un impacto negativo sobre el rendimiento del equipo.

Entre las principales causas de conflicto en el equipo cabe citar:

- Bajo rendimiento (real o imaginado) de un miembro del equipo, lo que aumenta la carga de trabajo de otro.
- Transferencias mal gestionadas que incrementan el estrés del entrante y le empujan hacia una actitud defensiva.
- Una carga de trabajo elevada, que deja poco o ningún tiempo al equipo para hacer *debriefing* o compartir noticias, lo cual es a menudo consecuencia de una mala gestión del tiempo y de falta de capacidad gestora.
- Liderazgo inadecuado.
- Expectativas poco definidas.

La experiencia de trabajar con un equipo en un papel de apoyo como instructor personal o mentor ayudará a ofrecer una mejor perspectiva y entendimiento de estos problemas. La presencia de líderes bien formados, equipados y apoyados reducirá el conflicto dentro del equipo. La inversión en el equipo y en cada uno de los individuos que lo componen les estimulará a esforzarse por mejorar el rendimiento, porque no se limitarán a sobrevivir sino que estarán contribuyendo a desarrollar su propio potencial.

Colaboración de Sheryl Haw, Humanitarian Aid Work Training and Consultancy.

Cómo la instrucción eficaz contribuye al desarrollo de su personal

La instrucción personal sigue siendo una de las formas más eficaces de que dispone el gestor para supervisar e influir sobre las acciones, los comportamientos y los resultados del trabajo de un empleado a lo largo del año.

Una instrucción personal eficaz significa dejar al empleado que hable; pero cuando la discusión sobre algún aspecto del rendimiento con el empleado se convierte en un desafío, hay un modelo simple que puede ser de utilidad: el llamado: “Proceso OROV (GROW según sus siglas en inglés)”.

El acrónimo OROV (GROW), que está ganando popularidad en el sector corporativo, es muy práctico:

OBJETIVO: Exactamente lo que hay que mejorar.

REALIDAD: Lo que hay que enfrentar, lo que se ha intentado.

OPCIONES: Sugiera “¿dará resultado esto?”, “¿ha intentado aquello?”.

VOLUNTAD: Identifique la opción preferida, por ejemplo, lo que motiva a un empleado a intentarla.

La preparación previa hará más productiva la reunión para la evaluación y brindará una oportunidad para la comunicación abierta, lo cual

Extracto del Boletín de People in Aid – Enero 2005

creará el escenario para el acuerdo mutuo, la solución de problemas y el establecimiento de metas.

La manera en que se comunique el *feedback* al empleado tendrá un enorme impacto sobre cómo será recibido:

- Estimule al personal a autoevaluarse, escuche con atención y resuma oralmente. Explique su *feedback*, por ejemplo, “Voy a ocuparme primero del *feedback* positivo y explicaré por qué estas cosas están bien, después trataré de algunos temas en los que creo que usted podría mejorar y hablaremos sobre la manera en que podría hacerlo”.
- Describa de manera concisa el comportamiento del empleado al que se refiere su *feedback*, déle ejemplos cuando sea conveniente y explíquelo por qué ha planteado ese tema.
- Deje que el empleado o la empleada cuente su versión de los hechos. La gente siempre hace las cosas por alguna razón y es importante que esto se estudie.
- En casos de *feedback* crítico, explíquelo al empleado o empleada por qué es necesario que cambie e invítele a que sugiera cómo podría hacerlo.
- Cada individuo reacciona de una manera distinta cuando se le somete a una evaluación. Algunos han tenido experiencias positivas, otros negativas. Sepa entenderlo y respetarlo.
- No debería haber sorpresas durante la reunión, especialmente si ha mantenido encuentros regulares con el empleado o empleada.
- Antes de una reunión problemática puede resultar útil un ejercicio de *role-play* o pedir asesoramiento sobre cómo dirigirla.

Extracto del Manual de People in Aid “Mejorar la Calidad de la Gestión de RH – Una Guía Práctica”, publicado recientemente.