

Extractos del Boletín de People In Aid Julio 2008 – Versión Española

Cultura y diversidad

Marcar la diferencia usando las diferencias

La diversidad puede tener una definición simplista: “cualquier diferencia que marca la diferencia”; pero no es fácil, para las agencias internacionales, desarrollar una estrategia global de diversidad para cumplir su misión.

El principio primero debe ser elaborar una estrategia de diversidad en colaboración con los stakeholders clave, dentro y fuera de la organización, para :

- * Analizar localmente la eficacia organizativa desde la perspectiva de la diversidad, tanto las habilidades como los obstáculos, y el impacto potencial de las cuestiones de diversidad.
- * Identificar las cuestiones que son importantes para la población local y que pueden impactar sobre la manera en la que trabajan juntos, por ejemplo religión o casta.
- * Entender los valores locales y evaluar cómo pueden ayudar o impedir los valores globales de la organización.
- * Informarse sobre el entorno político, social, jurídico y económico de cada país.
- * Explicar las motivaciones y las preocupaciones a los stakeholders, a todos los niveles de la organización.

Más allá de los requisitos legales sobre igualdad u observancia, la diversidad es un concepto inclusivo de quién y de qué contribuye a mejorar el rendimiento de una organización, desde raza, género, nacionalidad, religión, edad, clase social, discapacidad física u orientación sexual, hasta las diferencias en experiencia, educación, geografía o idioma.

Un desafío inmediato podría ser desarrollar un entendimiento común de lo que es la diversidad; esto puede hacerse mediante la investigación y el diálogo con empleados, clientes y agencias asociadas, y seguidamente, la elaboración de una declaración corporativa sobre respeto, diferencias y los valores y principios compartidos de la organización.

Uno de los obstáculos iniciales suele ser el de explicar el concepto de forma que sea traducible internacionalmente. Algunos pueden percibir la diversidad como algo irrelevante, por entender que se refiere a los derechos de grupos minoritarios a los que no pertenecen.

En un reciente estudio realizado en los EEUU, uno de los participantes señaló que, durante su primer encuentro global con defensores y seguidores de la diversidad, de diferentes países, estos reaccionaron inicialmente arguyendo que la diversidad era algo solamente para América, pero que "en cuanto comenzamos a hablar de la inclusión, la conversación cambió radicalmente... y les hizo concentrarse."

Sólo cuando hay acuerdo es posible establecer, comunicar e integrar en todos los niveles de las operaciones, el planteamiento de la diversidad en una organización.

Es vital expresar el "argumento de negocios" en defensa de la diversidad, explicando cómo una cultura propicia a la diversidad contribuye al logro de las metas individuales y corporativas a escala mundial; y razonar el caso en cada departamento, en cada ubicación y en cada área de actividad de la organización. Frecuentemente, es en el área de gestión de nivel medio donde las iniciativas sobre diversidad se hacen o se rompen, por ello, el argumento de negocios global debe demostrar sus méritos en el mundo particular de cada gestor.

El paso siguiente es crear una estructura de diversidad global para atribuir poderes a las oficinas locales, al personal y a los grupos asociados, y al mismo tiempo, proporcionar apoyo y seguimiento centralizados con:

- * Un sistema central de revisión para enfocar la atención sobre la diversidad global, por ejemplo, que las oficinas de cada país presenten informes regulares de los progresos a los principales líderes.
- * Canales para facilitar la coordinación y compartir lecciones, desde feedback y encuentros a mecanismos formales para reportar.
- * Delegando responsabilidad y propiedad a nivel local en el marco de las iniciativas corporativas.
- * La participación de los principales líderes.

Con estrategia y estructura, comunicaciones y entendimiento, se pueden acordar metas para satisfacer las necesidades locales y globales, que encajen en el marco y en los valores definidos de la organización. Esto puede incluir metas para incorporar mujeres a la gestión, más oportunidades para las castas inferiores, o combatir el problema de la intimidación.

Artículo adaptado de la revista Global Diversity: Managing and Leveraging Diversity in a Global Workforce por Liz MacGillivray y Deirdre Golden, de ORC Worldwide, y publicado en SHRM International HR Guide. Encontrará artículos similares en www.orcworldwide.com/readroom/index.php Puede comunicarse con Deirdre Golden en deirdre.golden@orcww.com.

El director ejecutivo, Jonathan Potter, escribe ...

La respuesta a la crisis de Myanmar/Birmania ha sido difícil, y ha planteado cuestiones sobre accesibilidad, gestión, los vínculos entre ayuda y desarrollo, y más.

La publicación británica People Management, que puso de relieve la situación para los socios de People in Aid, concluyó que: "Es difícil para los que están en primera línea. También es duro para Recursos Humanos".

Estamos enfrentando una serie de cuestiones de recursos humanos. La primera es que, excepto en las zonas fronterizas, la actividad en Myanmar ha sido principalmente en el área de desarrollo. Con acceso limitado o inexistente para expatriados, se están probando diversas soluciones: transformar a los cooperantes de desarrollo, e idealmente formarlos, para actividades de ayuda; trasladar a empleados birmanos desde otras áreas; formar a trabajadores birmanos, especializados en otras actividades, para tareas de ayuda. Se están poniendo en práctica técnicas para la gestión a distancia, y se ha incluido la creación de centros de formación para personal local en los planes para extender las actividades de ayuda más allá de lo previsto, en las futuras actividades de desarrollo.

En segundo lugar está la cuestión de confianza. Hay voluntarios dispuestos a introducirse en el país, pero ¿podemos entender su motivación o se trata de periodistas encubiertos y, hasta qué punto pueden los gestores fiarse de sus equipos mientras se encuentran inmovilizados en Yangon?

En tercer lugar, ya se han debatido cuestiones sobre protección del personal y trauma en los foros de EPN Online. Uno de nuestros socios me confió: "Tenemos a personal dedicado trabajando aquí [en Bangkok]. Cualquiera que trabaja tan duro por tan largo tiempo necesita afirmación". La falta de acceso les niega esa afirmación.

Finalmente, People In Aid desea dar la bienvenida a CARE, la primera federación que se incorpora a nuestra asociación. Estamos encantados de aceptar su compromiso, y de poder subrayar algunas de las actividades de CARE en este boletín.

Desarrollar el liderazgo más allá de la gestión con “protestas razonadas” fuera del terreno conocido

El programa de CARE "liderar con impacto" es un esfuerzo para desarrollar la conciencia de uno mismo y el compromiso con el cambio, de modo que los líderes puedan plantear desafíos y “forzar los límites”.

Desarrollado a partir de las ideas americanas sobre “poner el liderazgo a prueba”, Lima sugiere que el liderazgo con impacto ha facilitado el desarrollo continuo del liderazgo, mediante el acuerdo sobre lo que son comportamientos apropiados.

Explicó cómo CARE ha desarrollado una teoría sobre el cambio, centrada en los desequilibrios de poder, mujeres y muchachas, y programas a largo plazo para conseguir el máximo impacto sostenido de su programa para eliminar la pobreza en 70 países.

Tras alertar contra el uso de “liderazgo” como algo intercambiable con la noción de gestión, Lima dijo: “Gestión se refiere a las actividades y a las personas involucradas en las tareas generales, tales como planificar, establecer objetivos, asignar recursos y desplegar los recursos humanos y económicos necesarios; y es un puesto en la pirámide jerárquica”.

En CARE se entiende el liderazgo como la capacidad de movilizar al personal para enfrentar difíciles desafíos de adaptación - “problemas que la gente preferiría evitar” -, por lo que es una actividad que a veces se ejercita y a veces no, según el momento. El liderazgo no se limita a quienes ocupan posiciones de poder, de influencia o de jerarquía; de hecho, la autoridad puede ser un recurso o una limitación al ejercer el liderazgo.

Del mismo modo que liderazgo no es gestión, los desafíos de adaptación no son problemas técnicos:

- * Un desafío de adaptación identifica un vacío entre aspiraciones y realidad, y exige un esfuerzo de adaptación y un difícil aprendizaje para llenarlo.
- * Al ejercitar el liderazgo se debe distinguir entre lo esencial y lo desechable, y ello implica alguna pérdida.
- * El trabajo de adaptación está cargado de valor y requiere un calendario más largo que el trabajo técnico.
- * Los que tienen el problema también tienen la solución.
- * Los desafíos de adaptabilidad generan desequilibrio y evitación.

Para tener éxito, “el ejercicio del liderazgo debe incluir un cierto grado de protesta incómoda para el sistema, pero no hay que 'dejarse matar' en el proceso”, afirma Mario. Los líderes que trabajan en entornos culturalmente diversos deben tener presente que culturas diferentes tienen niveles distintos de tolerancia del estrés. Dado que el aprendizaje sólo comienza al nivel de “angustia productiva”, la concienciación cultural es crítica para identificar y trabajar en ese nivel.

Pero Lima mantiene que las prácticas clave de un líder exitoso son aplicables en cualquier contexto cultural, desde comunicar eficazmente los desafíos que se esperan, considerando políticamente cómo va a reaccionar el personal, “devolviendo el trabajo”; hasta asegurar que los individuos aceptan responsabilidad y mantener el rumbo firme hacia los objetivos y el propósito.

La presentación de Lima estará incluida en el informe de EPN Estambul, al que podrá acceder desde principios de agosto a través de www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx; también encontrará información de los recursos sobre diversidad elaborados por CARE visitando www.careacademy.org/learningresources/orgdiv.asp.

Estambul busca el equilibrio en la diversidad para cumplir la misión y salvar vidas

La conferencia EPN de Estambul, en mayo, examinó la diversidad cultural y analizó la profundidad de su impacto a través de la organización. El informe completo saldrá a la luz en agosto; entretanto les presentamos a continuación un sumario de los tres días de ponencias y debates.

Un mensaje inequívoco, escuchado durante la conferencia de este año, fue que los equipos multiculturales son inevitables, pero en Estambul se apuntó que “la diversidad es específica de un contexto: como una dieta, demasiado es tan nocivo para la salud como demasiado poco”.

Los equipos multiculturales tienen sus ventajas (nadie domina, menos pensamiento de grupo y más debate creativo) y sus desventajas (recelos, camarillas y malentendidos), pero para aquellos que trabajan para y con las comunidades locales, es ideal, incluso esencial, para modelar esa comunidad.

La diversidad debería ser prioritaria, no por el hecho de serlo, sino para cumplir mejor la misión, porque “la diversidad cultural cuando es reconocida, puede crear cohesión y productividad”, por ello, se recomendó a los reclutadores que tuviesen en cuenta la dinámica de equipo además de la competencia técnica de los reclutados.

Debe haber un equilibrio entre relaciones y tareas de manera que, por ejemplo, tras un desastre todos quieren salvar vidas, pero esto resultará cada vez más difícil de conseguir si no se ha hecho nada por desarrollar las relaciones entre los miembros de los equipos de respuesta.

Con este propósito, el Emergency Capacity Building Project ha desarrollado un Trust Index (Índice de Confianza) para Equipos Diversos, y varias herramientas, tales como un juego de tablero (ver artículo siguiente y página 8).

La conferencia planteó a los participantes algunas cuestiones dignas de consideración. Entre ellas:

- * ¿La descripción de un empleo discrimina simplemente por lo que requiere en cuanto a experiencia o cualificaciones?
- * ¿Domina un grupo cultural los equipos o las reuniones? ¿Se plantean las reuniones para que sean productivas para todos: son participativas, autoritarias o una combinación de ambos?
- * ¿Los requisitos de los donantes dictan la naturaleza del personal: se requiere contabilidad apropiada para los métodos europeos, informes en inglés?
- * ¿Qué importancia se da en el reclutamiento a los comportamientos o a encajar culturalmente, sobre las capacidades técnicas o de gestión?
- * ¿Hasta dónde se pide a los empleados que cambien su cultura, al tiempo que se les requiere que respeten la cultura de un gestor o de una organización de la cultura dominante?
- * ¿El receptor de un email percibe una copia o "cc" del mismo modo que el remitente? ¿Es esto información, exclusión o una forma de presión?
- * ¿Tienen los gestores suficiente concienciación propia e interpersonal para el trabajo intercultural o para identificar conflictos interculturales?

Al menos algunas respuestas pueden encontrarse en la evaluación que uno de los ponentes hizo de los cuatro elementos característicos de las organizaciones multiculturales exitosas: unidad de propósito y visión compartida; liderazgo multicultural y uso compartido del talento multicultural; prácticas inclusivas de RRHH y comunicaciones, incluyendo encuestas entre el personal; y formación cultural.

Más allá del liderazgo dedicado, la formación sobre diversidad y el desarrollo de la confianza, está el entendimiento de que, según declaró uno de los participantes en la EPN, “la diversidad se ha convertido en una palabra más rica en significado para nosotros tras esta conferencia... que también la ha transformado, de ser una cuestión de RRHH, a una cuestión organizativa”.

Los debates sobre los temas planteados en la conferencia continúan en EPN Online; únase a ellos visitando <http://www.epn.peopleinaid.org/messages.aspx>

Nuevas herramientas y tests para desarrollar confianza entre los equipos de ayuda cuando enfrentan desastres

Responder a una emergencia es una cuestión de trabajo en equipo, y uno de los puntos fuertes de los equipos que se crean para responder a un desastre importante es la diversidad de antecedentes, experiencias y culturas de que disponen.

Ingenieros y psiquiatras, cooperantes fijos y voluntarios, la experiencia de cinco continentes y de las comunidades afectadas; todos aportan capacidades y perspectiva diferentes y valiosas a la tarea común.

Sin embargo, esta diversidad también plantea un desafío para los líderes de los equipos, justo en el momento en que otros retos – establecer cadenas de suministros, comunicaciones básicas y acceso a las comunidades – más apremian.

Una encuesta realizada por el Emergency Capacity Building (ECB) Project - en el que colaboran siete de las mayores ONG dedicadas a responder a emergencias - entre un centenar de cooperantes experimentados, reveló que crear confianza, especialmente entre los miembros del equipo nacionales e internacionales, fue uno de los factores más importantes para el éxito de la respuesta a las crisis.

Cuando el personal está estresado, traumatizado, cansado o cuando se siente agobiado, actitudes y prejuicios arraigados pueden salir a la superficie y hacer que las diferencias se conviertan en un punto de separación, en lugar de un punto fuerte.

Para enfrentar este problema, el equipo de ECB destiló la extensa experiencia de la comunidad de desarrollo y del sector privado en la gestión de la diversidad, con objeto de hacerla relevante y accesible para aquellos que deben afrontar las demandas que se plantean durante emergencias.

Building Trust in Diverse Teams (Crear Confianza en Equipos Diversos): Este Juego de Herramientas para la Respuesta a Emergencias identifica 10 criterios esenciales para la confianza y ofrece a los gestores un diagnóstico rápido - el índice de confianza - para ayudarles a evaluar la situación en sus equipos.

Proporciona 10 herramientas simples y eficaces, diseñadas y probadas por gestores con experiencia de emergencias, para ayudar a los equipos a establecer rápidamente un clima de confianza, mejorar la eficacia y, en última instancia, salvar vidas.

Una sesión en Estambul, dedicada a la creación de confianza, debatió este juego de herramientas, con las conclusiones extraídas en Sri Lanka y en Malawi, donde las herramientas fueron desarrolladas y probadas.

Esta colaboración fue facilitada por el director interino del Emergency Capacity Building Project, Matt Bannerman. Encontrará detalles de la sesión de la EPN en el informe de Estambul, a partir de principios de agosto, en www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx; el juego de herramientas está disponible en www.ecbproject.org bajo [publications/staff capacity](http://www.ecbproject.org/publications/staff_capacity).

Fuerza positiva pero una lucha para lograr el cambio mediante la intercesión

Los equipos de recursos humanos de las agencias de ayuda deberían usar la diversidad como una fuerza positiva, afirma Madhuri Narayanan, asesora de igualdad de trato de género y diversidad de CARE USA.

En una entrevista durante la conferencia de EPN Estambul, Narayanan, que está basada en Delhi, manifestó que RRHH tiene un papel crítico a desempeñar en el incremento de la diversidad, colaborando con los jefes jerárquicos para retener y apoyar al personal, e integrar sus valores en todo el proceso organizativo.

Declaró que su papel está considerado como una prioridad en la organización, y que los progresos de CARE son el resultado de una combinación de líderes dedicados, del entorno exterior y de hacer las preguntas apropiadas, como, por qué una agencia no consigue el impacto que busca.

El liderazgo es vital, pues sólo con la ayuda de “paladines” pudo CARE actuar con legitimidad en el tema y situar al personal en los puestos para hacerlo avanzar; pero la diversidad sigue siendo una lucha continua, que requiere perseverancia e intercesión desde dentro, lo que debe repetirse a medida que se incorpora cada nuevo gestor.

Y exige compromiso: "El cambio personal es importante y usted debe escribirse un papel en la historia. Comienza por mirarse a sí mismo, considerar sus propios prejuicios y su propia parcialidad, antes de animar a otros a que cambien"

Esta ponencia, presentada en EPN Estambul, estará accesible a partir de primeros de agosto en www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx . Para ver otras herramientas y recursos, visite: www.peopleinaid.org/resources/publications.aspx.