



Código de buenas prácticas

*en la gestión y
apoyo al personal
cooperante*

Esta edición 2003
del Código es una
revisión del Código
original, publicado
en 1997



Promociona las Buenas Prácticas
*en la gestión de
recursos humanos*

© People In Aid 2003.

Puede obtener más ejemplares del Código solicitándolos a People in Aid. Los ejemplares son gratuitos para los socios; los no afiliados pueden obtenerlos al precio de 5 libras esterlinas más gastos postales por ejemplar. También puede copiar gratuitamente el Código por Internet, accediendo a: www.peopleinaid.org

Las ONG y otras organizaciones están autorizadas a reproducir este material, sólo cuando sea con fines no lucrativos y siempre y cuando hagan mención de People in Aid como fuente del mismo. Esta publicación no podrá ser reproducida en todo o en parte para ningún otro fin, ni almacenada en un sistema de búsqueda ni difundida en cualquier forma o por cualquier método, ya sea electrónico, mecánico, de fotocopia, de grabación o de otro tipo, sin la previa autorización escrita del propietario del copyright.

La edición original de este Código fue publicada en 1997 por la Red de Ayuda y Rehabilitación (Relief and Rehabilitation Network), ahora conocida como la Red de Prácticas Humanitarias (Humanitarian Practice Network), del Instituto de Desarrollo Exterior (ODI) de Londres.

Para cualquier información dirigirse a:
info@peopleinaid.org
www.peopleinaid.org

Índice

Prólogo	2
Introducción	3
Los Siete Principios	6
Principio Rector	7
Principio Uno – Estrategia de recursos humanos	8
Principio Dos – Políticas y prácticas de personal.....	10
Principio Tres – Gestión de personal	12
Principio Cuatro – Comunicación y consulta	14
Principio Cinco – Reclutamiento y selección	16
Principio Seis – Aprendizaje, formación y desarrollo	18
Principio Siete – Salud, seguridad y protección.....	20
Implementación del Código de People in Aid	23
Acerca de People in Aid	26
Calidad y responsabilidad	27
Agradecimientos	28

Prólogo

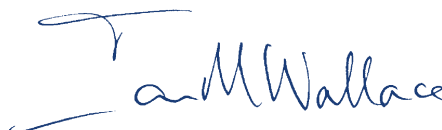
El Código de People in Aid es un valioso recurso para la comunidad cooperante en todo el mundo. El Código surgió de la colaboración entre organismos de cooperación comprometidos a mejorar la calidad de la asistencia proporcionada a comunidades afectadas por la pobreza y el desastre. La intención del Código es ayudar a los organismos a mejorar el apoyo y la gestión de su personal fijo y voluntario.

Cada día, el personal fijo y voluntario de organizaciones no gubernamentales (ONG), organismos de las NNUU, instituciones benéficas y grupos comunitarios en el Sur, así como de muchas otras entidades similares, se sitúa en primera línea para prestar servicio a otros. En este empeño, algunos enfrentan condiciones de vida y riesgos personales que sólo los más dedicados encontrarían tolerables; otros pueden ocupar destinos en oficinas regionales, nacionales o en la sede central. Sea cual fuere el lugar de trabajo o la categoría laboral, su enfoque profesional se caracteriza por una infatigable dedicación a trabajar en beneficio de otros. Los empleadores les deben mucho más que el mero mínimo.

Todos los organismos que operan en los ámbitos de la cooperación, el desarrollo o la defensa se han visto forzados a aprender que el apoyo y la gestión apropiados del personal son un factor crítico para el éxito de su misión. Cualquier iniciativa que permita a los empleadores entender mejor sus responsabilidades contribuirá en última instancia a convertirlos en mejores gestores de personal y, por consiguiente, en mejores proveedores de una asistencia de calidad.

El Código de People in Aid es una tal iniciativa, una herramienta de calidad que merece ser adoptada a escala global por la comunidad cooperante. Al adoptar el Código, un organismo reconoce que su personal, tanto nacional como internacional, es un factor fundamental para el cumplimiento de su misión. Con ello, también evidencia la voluntad de aceptar el apoyo y asistencia de People in Aid, su Código, su red y sus otros servicios, en la tarea de demostrarlo. Los empleadores deben reconocerlo como un deber que tienen con su personal fijo, voluntarios, consultores, beneficiarios, miembros del consejo y donantes. La implementación del Código puede beneficiar a todos los "stakeholders" (participantes), pero los verdaderos ganadores serán aquellos con quienes trabajamos para aliviar la pobreza y el sufrimiento.

A lo largo de los últimos 6 años he venido apreciando, cada vez con mayor claridad, la importancia y utilidad del Código para los organismos de cooperación y sus empleados. Mi propia experiencia personal como trabajador de campo y director es que el Código encara un área que es crítica para la efectividad. Como Presidente del Consejo de Administración de People in Aid, tengo el privilegio de poder respaldar este Código revisado y de recomendarlo al sector.



Ian Wallace
Presidente del Consejo de Administración de People In Aid.

Introducción

Antecedentes

La misión de la mayoría de los organismos de cooperación es trabajar con las víctimas de la pobreza, los afligidos, los afectados por conflictos, los vulnerables, los desplazados y los desfavorecidos ansiosos por su futuro. En 1994, al darse cuenta de que tales descripciones también eran aplicables a su propio personal, un grupo de estas entidades encargó un estudio. Concentrándose en los cooperantes como empleados, el documento resultante “Room for Improvement” (Rebecca McNair, Relief and Rehabilitation Network Paper 10, Overseas Development Institute) (“Margen para Mejorar”. Rebecca Mc Nair, Red de Ayuda y Rehabilitación Documento 10, Instituto de Desarrollo Exterior), reveló que se sentían mal dirigidos e insuficientemente apoyados. Ello indujo al sector a preguntarse ¿cómo sería posible mejorar la gestión de los recursos humanos entre los organismos de cooperación? La respuesta fue “El Código de Mejores Prácticas de People in Aid en la gestión y apoyo al personal cooperante.”

“Uno de los factores clave en el éxito de la acción humanitaria, ha sido la dedicación del personal – gente normal que consigue cosas extraordinarias pese a trabajar en burocracias anuladoras.”

En nuestro sector, nos apoyamos mucho en la experiencia y los conocimientos de las personas. Las evaluaciones del trabajo de este sector muestran continuamente que es el personal fijo y voluntario el que marca la diferencia entre una ayuda humanitaria o ayuda al desarrollo eficaces y el cumplimiento inadecuado de la misión de una ONG. Como se afirma en la revista anual de ALNAP (Red Activa de Aprendizaje para la Responsabilidad y el Rendimiento en las Acciones Humanitarias) correspondiente a 2003: “Uno de los factores clave en el éxito de la acción humanitaria, ha sido la dedicación del personal – gente normal que consigue cosas extraordinarias pese a trabajar en burocracias anuladoras.”

Las ONG reconocen a menudo y de forma abierta su responsabilidad ante dos “stakeholders” principales: los donantes y los beneficiarios. People in Aid mantiene que para satisfacer verdaderamente esa responsabilidad hacia estos dos grupos, también deben ser responsables ante aquellos que ejecutan sus misiones: el personal fijo y el voluntario.

People in Aid y el Código

People in Aid fue creada por el sector con unas instrucciones precisas: fomentar mejoras en la gestión y el

apoyo del personal. También nos establecimos como una red de socios, de manera que las ONG comprometidas a mejorar la gestión de sus recursos humanos pudieran hacerlo juntas y dispusieran de un órgano central para asistirles en ello.

Inicialmente, se identificaron las mejores prácticas y se difundieron a través del “Código de Mejores Prácticas de People in Aid en la gestión y apoyo al personal cooperante.” El Código se elaboró entre 1995 y 1997 y el proceso involucró extensas consultas. Aunque originalmente impulsado por organismos del Reino Unido e Irlanda, con financiación del Gobierno británico a través de la ya desaparecida Overseas Development Administration, las contribuciones sobre mejores prácticas también se obtuvieron de la familia de las NNUU, de los EEUU, del continente europeo y de las experiencias de recursos humanos y de campo de un gran número de individuos.

La edición revisada del Código de People in Aid refleja los cambios en cuanto a prioridades internas e influencias externas que hoy enfrentan los organismos de cooperación.

¿A quién va dirigido el Código? La audiencia a la que va dirigido el Código revisado es hoy explícitamente más amplia. Cualquier idea de que el Código estaba pensado únicamente para los organismos de ayuda de emergencia que emplean a europeos del norte en situación de expatriados es incorrecta. El Grupo de Trabajo que realizó la revisión del Código reunió un enorme caudal de experiencia y una variedad deliberadamente amplia de perspectivas, a fin de asegurar que este Código revisado beneficiara a todos los organismos involucrados en actividades de ayuda humanitaria, ayuda al desarrollo o defensa. No importa en qué lugar del mundo esté ubicado un organismo. El tamaño no es importante. El Código es aplicable a los organismos que emplean cualquier combinación de personal internacional (los que trabajan fuera de su país), del país anfitrión o voluntario. De hecho, la creciente preocupación sobre el estatus del personal del país anfitrión significa que ahora sólo hay un indicador en el Código en el que la distinción entre el personal internacional y el del país anfitrión se puede siquiera insinuar (7.8); aunque sí se reconoce que las diferencias culturales y de entornos jurídicos afectarán a grupos distintos de maneras diferentes.

“Este Código revisado beneficia a todos los organismos involucrados en actividades de ayuda humanitaria, ayuda al desarrollo o defensa.”

¿Cómo puede ayudarle el Código? El Código forma una parte importante de la contribución de People in Aid a la mejora de la gestión de los recursos humanos en el sector de la cooperación. Y se ocupa de los aspectos de la

estrategia de gestión de riesgos de su organismo relacionados con el personal. Es una herramienta de calidad de la que, junto a otras (ver página 27), dispone su organismo en la tarea de mejorar su responsabilidad hacia varios grupos de “stakeholders”, en el caso de People in Aid, el personal fijo y el voluntario principalmente. El Código le ofrece un marco que le permitirá evaluar, y si fuera necesario mejorar, su rendimiento en la gestión de los recursos humanos. El proceso de usar el Código, que le brinda la posibilidad de ganar el reconocimiento de sus pares, del personal, los aspirantes, los donantes, los grupos de “stakeholders” dentro del país y otros, aparece esbozado en la página 23.

El Código revisado

Esta versión revisada les resultará familiar a aquellos que hayan usado el Código anterior. Se basa, en gran medida, en las experiencias y comentarios de los primeros organismos que implementaron el Código (ver el folleto de People in Aid “Ahead of the Field”) y de otros que lo han incorporado como parte de sus prácticas de trabajo, de una manera o de otra. También se ha beneficiado del conocimiento sobre temas de actualidad, adquirido por People in Aid a través de sus socios y de la comunidad cooperante en general. Vale la pena subrayar, no obstante, algunos de los principales cambios de énfasis.

“El Código revisado ofrece al sector oportunidades adicionales para evaluarse a sí mismo respecto de las buenas prácticas actuales y marcar la ruta hacia nuevas mejoras.”

“Mejores” por “Buenas” El cambio más evidente lo hemos introducido en el título, sustituyendo “Mejores Prácticas” por “Buenas Prácticas”. La expresión “Mejores Prácticas” encajaba bien en el Código como una herramienta para estimular a un organismo a conseguir mejoras. Sin embargo, esta frase se percibe como algo deseable pero imposible de conseguir. Las realidades de hoy en día en el sector, tales como las exigencias de los donantes en cuanto a calidad, requieren algo más mensurable. “Buenas Prácticas” responde a estas realidades.

¿Qué hay de nuevo? Uno de los principales factores que inspiraron la revisión es el reconocimiento de que las buenas prácticas han cambiado desde 1997. Los procedimientos sobre salud y seguridad, la formación, el control de la diversidad o la igualdad de oportunidades y otras áreas no fueron motivo habitual de atención para la mayoría de los organismos hasta que el Código los introdujo en la agenda. El Código revisado ofrece al sector

oportunidades adicionales para evaluarse a sí mismo respecto de las buenas prácticas actuales y marcar la ruta hacia nuevas mejoras.

Las revisiones se han basado, en su mayor parte, en cambios textuales y de contenido sugeridos por las ONG que han implementado el Código, y guiadas por sus experiencias prácticas durante el proceso de implementación. El área de reclutamiento y selección, por ejemplo, se consideraba que no estaba planteado adecuadamente en el Código original, y ahora tiene su propio principio.

“Esperamos que el Principio Rector influya o penetre todas las estrategias de una organización o sus declaraciones de principios.”

También ahora hay un Principio Rector. Esto es consecuente con la visión de una amplia variedad de organismos, tanto si están afiliados a People in Aid como si no, que han usado los principios originales como base para sus manuales del personal. Esperamos que el Principio Rector influya o penetre todas las estrategias de una organización o sus declaraciones de principios.

Hemos incorporado algunos elementos nuevos. En estos días de creciente litigación, ponemos de relieve el deber de prestar protección, y la mutua responsabilidad. Del mismo modo, reconocemos que la motivación no debe provenir exclusivamente de la dedicación de los empleados: tanto las recompensas “duras” (paga y beneficios) como las “blandas” (permisos y oportunidades para el desarrollo personal) se subrayan más enfáticamente.

¿Qué sigue igual? La mayor parte del Código permanece inalterado. Conserva su interés exclusivo en los recursos humanos; su concentración específica en las cuestiones que afectan a nuestro sector; su insistencia en la redacción de políticas que sean justas, eficaces y transparentes, su énfasis en los esfuerzos necesarios a escala de organización para asegurar que el personal de plantilla sea capaz de realizar con éxito una misión; y evita fijar parámetros rígidos y establecer metas cuantitativas. El Código propugna un nivel general de Buenas Prácticas sin establecer estándares específicos que las ONG podrían no ser capaces de alcanzar.

Los principios se mantienen en el mismo orden lógico. La salud, seguridad y protección del personal (Principio Siete) se aseguran mediante la formación (Principio Seis) que sigue al reclutamiento (Principio Cinco). Ninguno de estos procesos será efectivo sin mecanismos para comunicar con el personal (Principio Cuatro) sobre su papel en la organización (Principio Tres) y sin las políticas que los

“El Código propugna un nivel general de Buenas Prácticas sin establecer estándares específicos que las ONG podrían no ser capaces de alcanzar.”

apoyen (Principio Dos). Todo esto requiere un presupuesto y un plan que se derivan de una estrategia central (Principio Uno).

La implementación del Código

El proceso de implementación, un atractivo importante del Código para el sector, no ha cambiado. El Código siempre se ha beneficiado de tener su propio mecanismo de responsabilidad. Durante los últimos años algunos grupos de “stakeholders”, particularmente donantes y personal, lo han encontrado de gran utilidad para determinar la capacidad organizadora de una entidad. People in Aid se ha asegurado de que el uso del mecanismo elegido, la auditoría social, sea sencillo, y publicó un manual de fácil utilización que guía a los organismos a través del proceso de implementación. A petición de nuestros socios, hay ahora un proceso de reconocimiento o “kitemark”, y nuestra página en Internet contiene una lista de los organismos involucrados en el proceso de implementación. Encontrará más información al respecto en la página 23.

El apoyo que ofrecemos

Siempre hemos reconocido que algunos organismos no consideran prioritario dedicar tiempo y dinero a los recursos humanos. Estas entidades tienen una necesidad particular de, al menos, afiliarse a People in Aid y beneficiarse de su red y de su producción. También hemos dado los pasos necesarios para corregir la percepción de que el uso del Código, aunque productivo, consume demasiado tiempo. Hay en marcha un proceso encaminado a asegurar que People in Aid es capaz de proporcionar información específica sobre cada indicador del Código, para ayudar a un organismo a cumplirlo de manera rápida y eficaz. Cada indicador será “enriquecido” con, por ejemplo, asesoramiento sobre políticas, un patrón de formulario, un manual, una referencia al trabajo de otra entidad o un proveedor de formación. Cada organismo puede tomar esta información y asimilarla a su propio material. People in Aid proporcionará a los organismos el apoyo que necesiten; en el pasado, este planteamiento ha sido muy apreciado por los socios.

Naturalmente, People in Aid es más que el Código. A lo largo de los años sus socios y el sector en general, han determinado sus prioridades. En la página 26 podrá ver la

gama de actividades que abarca People in Aid. Cada una de ellas está diseñada para concienciar sobre la cuestión de los recursos humanos, facilitar el intercambio de buenas prácticas y proporcionar apoyo provechoso a las entidades que implementan el Código.

¿Qué nuevos pasos para el Código de People in Aid?

Conjuntamente con el Código revisado, se están dando nuevos pasos para desarrollar el apoyo y la asistencia que proveemos.

- El primero es asegurar que los materiales “enriquecedores del indicador” están listos para su uso por los organismos en proceso de implementación. Ya se ha iniciado la investigación para ampliar la documentación disponible.
- El segundo es usar esta revisión y la capacidad mejorada de apoyo, para incrementar el número de organismos que están implementando el Código en todo el mundo. En el momento de redactar este texto, estamos colaborando en este aspecto de nuestro trabajo con entidades establecidas en seis países.
- Tercero, trabajaremos con ONG del Sur, tanto si están asociadas con organizaciones del Norte como si no, para estudiar sus necesidades en el área de los recursos humanos. Habrá más traducciones del Código (algo indispensable para la actividad concertada en un país) y se harán esfuerzos para que cualquier transición cultural se desarrolle sin contratiempos. Algunos de los conceptos del Código requerirán más expansión antes de que puedan ser adoptados plenamente y ya se ha encargado el trabajo que guiará nuestras futuras actividades en el Sur. Recomendamos encarecidamente a nuestros socios en el Sur que se pongan en contacto con nosotros en cualquier fase del proceso para evaluar los progresos.
- Finalmente, responderemos a sus comentarios sobre el Código y a sus sugerencias sobre cuestiones de recursos humanos que, en nuestra posición como el recurso central para el sector, podamos acometer en el futuro.

Jonathan Potter
Director Ejecutivo
Septiembre 2003.

People In Aid

Código de Buenas Prácticas

Principio Rector *El personal es clave para el logro de nuestra misión*

Principio Uno

Estrategia de recursos humanos

Los recursos humanos son una parte esencial de nuestra estrategia y de nuestros planes operativos.

Principio Dos

Políticas y prácticas de personal

Nuestras políticas de recursos humanos aspiran a ser eficaces, imparciales y transparentes.

Principio Tres

Gestión de personal

La clave de nuestra eficacia está en ofrecer liderazgo, gestión y apoyo de calidad a nuestro personal.

Principio Cuatro

Comunicación y consulta

El diálogo con el personal sobre cuestiones que puedan afectar a su empleo, mejora la calidad y la eficacia de nuestras políticas y prácticas.

Principio Cinco

Reclutamiento y selección

Nuestras políticas y prácticas tienen como objetivo atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa con los conocimientos y aptitudes para satisfacer nuestros requisitos.

Principio Seis

Aprendizaje, formación y desarrollo

El aprendizaje, la formación y el desarrollo del personal se promocionan a través de toda la organización.

Principio Siete

Salud, seguridad y protección

La seguridad, la salud y la protección de nuestro personal son una responsabilidad primordial de nuestra organización.

Principio Rector

El personal es clave para el logro de nuestra misión.

Nuestra actitud hacia nuestro personal es fundamental para el éxito de nuestra misión. Reconocemos que el personal que trabaja para nosotros merece respeto y una gestión apropiada, y que la eficacia y el éxito de nuestras operaciones dependen de la contribución de todo el personal asalariado y contratado, y del personal voluntario.

¿Por qué un “principio rector?”

No es un secreto que sucesivas evaluaciones de las tareas de cooperación han subrayado el papel fundamental del personal en el logro de los objetivos de la organización y de los programas. Esto es algo que People in Aid ha venido defendiendo desde sus comienzos en 1995. Por ello, es apropiado que, en esta revisión del Código, un principio rector refleje la importancia del papel que el personal fijo y voluntario tiene en el cumplimiento de la misión de la organización.

El Principio Rector hace explícito lo que ya se acepta como norma general, y cada uno de los siete principios siguientes asume el papel central del personal en la misión de la organización. Los principios del Código de Buenas Prácticas proporcionan un marco sólido para responder al desafío de ofrecer una gestión eficaz de los recursos humanos. Aquellos que implementan el Código demuestran con ello su fe en este Principio Rector y su compromiso hacia el personal fijo y voluntario.

Nos gustaría que aquellos organismos que no tienen enunciados valores corporativos relativos a su personal considerasen la adopción de este Principio Rector. También nos gustaría que al redactar sus informes anuales, Presidentes, Directores Ejecutivos o Directores Generales reafirmaran el Principio Rector y reconocieran la contribución de sus colegas. Para aquellos que opten por implementar el Código de Buenas Prácticas el Principio Rector se convertirá en una realidad en planes, presupuestos, programas de formación, mecanismos de consulta y otros procesos sobre los que se extienden los principios del Código. Su entidad, sus beneficiarios, sus donantes y sus colegas se beneficiarán de ello.

Principio Uno

Estrategia de recursos humanos

Los recursos humanos son una parte esencial de nuestra estrategia y de nuestros planes operativos.

Nuestra estrategia de recursos humanos es fundamental para nuestra estrategia de organización. Nuestra estrategia de recursos humanos está planteada a largo plazo y abarca a toda la organización.

Indicadores

- 1 Nuestra estrategia de organización o plan de negocio valora explícitamente al personal por su contribución al logro de los objetivos operativos y de organización.
- 2 La estrategia de organización asigna suficientes recursos humanos y financieros para conseguir los objetivos de la estrategia de recursos humanos.
- 3 Los planes operativos y los presupuestos aspiran a reflejar plenamente nuestras responsabilidades en la gestión, apoyo, desarrollo y bienestar del personal. El seguimiento de estos planes y presupuestos nutre cualquier mejora que sea necesaria.
- 4 Nuestra estrategia de recursos humanos refleja nuestro compromiso de promover la inclusión y la diversidad.

¿Por qué es esto importante?

La mayoría de los organismos de cooperación tienen redactado un plan de negocio o una estrategia, y en ellos se debe hacer referencia a los recursos humanos. El éxito de una organización depende del hecho de que todo su personal, sea nacional o internacional, esté incluido en la estrategia de recursos humanos, y sea consciente del papel que le corresponde para conseguir los objetivos de

la organización. En Concern Worldwide el compromiso hacia el personal es evidente, como demuestra el modo en que el Código ha sido integrado en la estrategia general de la organización y forma parte de los presupuestos, los planes y las discusiones. El proceso de implementación es sostenible porque está respaldado al más alto nivel, después que la Junta Directiva lo adoptara.

Los organismos pueden beneficiarse enormemente de la contribución positiva que el personal puede hacer al proceso de planificación, como muestra el ejemplo de la Leprosy Mission International. En su transición hacia una cultura de trabajo más participativa descubrieron que, al estimular y facilitar la participación del personal, las cuestiones relativas a las personas recibieron la prioridad que merecían.

El Código va más allá de hacer que el personal realice mejor su trabajo o se sienta más a gusto en su papel; su objeto es mejorar la eficacia de la organización, valorar la contribución del personal y fomentar un entorno de trabajo inclusivo. En ocasiones, factores externos propician medidas hacia una mayor eficacia; gobiernos anfitriones, socios y la comunidad cooperante en general necesitan convencerse de que los organismos con los que trabajan demostrarán profesionalidad en todas sus actividades. Los donantes exigen que sus fondos se destinen a organismos capaces de demostrar una gestión eficaz de los recursos humanos. Por ejemplo, la Disasters Emergency Committee (DEC), que recauda fondos sustanciales entre el público británico en tiempos de crisis internacionales, afirma que los socios necesitan evidenciar "el compromiso demostrable de conseguir los estándares de People in Aid y la voluntad de dejarse medir por ellos." De modo que la DEC revisa programas independientemente y, además de plantear cuestiones sobre las cifras apropiadas de personal, las tasas de reciclaje del mismo o sobre temas de gestión, sus evaluaciones han dado pie a preguntas críticas sobre los procedimientos de salud y seguridad. La DEC exige ahora a los socios que muestren cómo han integrado las lecciones pasadas sobre recursos humanos en sus programas presentes y cómo lo harán en los futuros.

Entre otros factores externos que pueden mejorar la eficacia de una organización cabe incluir la legislación laboral: por ejemplo, en la Unión Europea y en los EEUU, la legislación en las áreas de la diversidad y de la igualdad de oportunidades ha influido en el British Council (Consejo Británico) y en el Banco Mundial (World Bank).

Pero, a veces, los esfuerzos de una organización para mejorar su eficacia requieren la revisión y, quizás, el replanteamiento de la prioridad dada a las estrategias para la gestión y la práctica de recursos humanos desde dentro, y para hacerlo con éxito, el compromiso y el apoyo hacia el personal deben ser evidentes en las decisiones que se tomen al más alto nivel.

Concern Worldwide La valoración del personal en el plan estratégico

El plan estratégico de Concern Worldwide reconoce el papel clave que desempeña el personal en sus operaciones. “Disponer de recursos humanos en la cantidad y con la calidad necesarias”, se afirma en el Sumario Ejecutivo, es “fundamental para el logro de todos los objetivos del plan estratégico.”

Uno de los 10 objetivos contenidos en el Plan Estratégico está dedicado a los recursos humanos. En él se establece como la meta de CW “reclutar, retener y desarrollar al personal, y promover en él los valores de la organización mediante las políticas apropiadas de recursos humanos, en línea con el Código de Buenas Prácticas de People in Aid” con el fin de que pueda “desarrollar su misión tan eficazmente como sea posible.”

Para Concern Worldwide, el crecimiento “no es simplemente una cuestión del número de países en los que operamos o con cuanta gente trabaja nuestra organización. Se trata también de la calidad del trabajo que hacemos.” El crecimiento estará determinado por “el desarrollo de nuestra capacidad como organización y de los recursos humanos.” De ello se derivan una serie de prioridades, tales como convertirnos en una empresa predilecta, la calidad del personal reclutado, invertir en la formación, proporcionar oportunidades para desarrollar una carrera profesional y crear el entorno de trabajo apropiado.

Naturalmente, tales objetivos no aparecen por sí solos. Hay muchos recursos específicos identificados en el Plan Estratégico como necesarios para alcanzar los objetivos marcados en la estrategia de recursos humanos. Por ejemplo, el 4% de la nómina de cada país o de cada departamento se asigna a gastos de formación y desarrollo profesional y se puede crear un puesto de RH por cada país cuya plantilla supere los 75 empleados.

The Leprosy Mission International Involucrar al personal

El organismo The Leprosy Mission International trabaja actualmente en 24 países, y con el fin

de hacer seguro que continúa reflejando su visión y su estrategia general se introdujeron cambios estructurales para facilitar la transición hacia un planteamiento más basado en la comunidad y en la participación.

Un “grupo de acción para revisar las estructuras” lideró los cambios y recibió aportaciones de toda la organización y de los principales “stakeholders”, a través de grupos representativos (focus groups) y de un sondeo. Como resultado de ello, se establecieron foros regionales de campo que fueron incorporados a la nueva estructura con el propósito de mejorar las relaciones de trabajo entre donantes, beneficiarios y personal. Cada foro consiste de entre 12 y 15 miembros e incluye un representante de la Junta Directiva, el director de campo relevante (o director regional), junto con un número de trabajadores de campo internacionales y locales, y también de beneficiarios.

Los foros regionales de campo se reúnen una vez al año y, además de asesorar al director de campo sobre nuevos programas y presupuestos, influyen en la estrategia operativa general. Son responsables en última instancia ante la Junta Directiva, que revisa sus actividades de forma regular.

The British Council Promover la diversidad

Como organismo internacional, el Consejo Británico alberga una enorme diversidad entre su personal. De los 7.300 empleados que componen la plantilla alrededor del mundo, en torno a 6.000 trabajan en sus respectivos países de origen. Tal grado de diversidad es digno de admiración, pero plantea muchos desafíos que la organización está superando con su estrategia de diversidad.

Un programa de cambio cultural en la organización está ayudando al Consejo Británico a convertirse en un lugar de trabajo mejor y proporciona el ímpetu para la armonización de las condiciones de los empleados, la creación de familias de trabajo constantes y la clarificación de las oportunidades de progreso y desarrollo del personal. Una serie de talleres y un CD-Rom interactivo han contribuido a comunicar la estrategia revisada de diversidad y la igualdad

de oportunidades, a lo largo y lo ancho de la organización.

Las metas para incrementar la presencia de mujeres y de minorías étnicas en los niveles directivos más altos, en un periodo de entre 10 y 20 años, han sido apoyadas con la adopción de un programa de acción positiva, y los progresos hasta ahora son evidentes.

Los grupos de trabajo sobre diversidad están estableciendo las bases de una red global de personal comprometido a una agenda de diversidad, y un estudio global entre el personal ha proporcionado revelaciones útiles sobre áreas potenciales de dificultad. Los resultados se debatieron país por país y se adoptaron planes de acción para enfrentar las cuestiones planteadas.

The World Bank Estimular la inclusión

El personal del Banco Mundial comprende 147 nacionalidades repartidas a lo largo de 106 oficinas nacionales. Para reflejar mejor la diversidad y las prioridades de sus clientes, además de modelar las mejores prácticas de empleo en todo el mundo, el Banco Mundial ha establecido un Programa de Diversidad.

El Programa tiene por objeto engendrar diversidad de pensamiento y de voz, y su meta final es la inclusión. Abarca cuestiones de nacionalidad, raza, género, bagaje educativo, disciplina académica y experiencia de trabajo. Muchas iniciativas ponen esto en práctica. Por ejemplo, en el reclutamiento se da prioridad a las habilidades profesionales, y entonces se buscan candidatos en lugares más distantes de lo que ha sido el caso tradicionalmente; y en el lugar de trabajo se ha formado al personal para que acepte la riqueza de la diversidad cultural del Banco, a través de la campaña “Trabajo y Respeto.”

En palabras del Banco Mundial: “A medida que la descentralización y la devolución llevan más y más experiencia y capacidad hacia el campo de operaciones, somos más conscientes que nunca de que las legítimas aspiraciones de una fuerza laboral diversa y ubicada globalmente requerirán trabajar con tacto y respeto y en un clima de inclusión total, para optimizar la eficacia del desarrollo y la erradicación de la pobreza.”

Principio Dos

Políticas y prácticas de personal

Nuestras políticas de recursos humanos aspiran a ser eficaces, imparciales y transparentes.

Reconocemos que nuestras políticas deben llevarnos a conseguir la eficacia en nuestro trabajo y una buena calidad de vida laboral para nuestro personal. No aspiramos a satisfacer solamente los requisitos mínimos legales, profesionales o de los donantes.

Indicadores

- 1 Las políticas y prácticas relativas al empleo de personal se detallan por escrito y son objeto de seguimiento y revisión, especialmente cuando se producen cambios importantes en el entorno jurídico o de trabajo.
- 2 Las políticas y prácticas que implementamos se aplican de forma coherente a todo el personal, salvo cuando se deben tener en cuenta disposiciones jurídicas y normas culturales relevantes.
- 3 El personal se familiariza con las políticas y prácticas que le afectan.
- 4 Se proporciona asesoramiento apropiado a los directores para ayudarles a implementar las políticas de manera eficaz.
- 5 Se identifican claramente las recompensas y beneficios que corresponden a cada papel y se aplican de una forma imparcial y coherente.
- 6 Se hace un seguimiento de las políticas y prácticas, en función de cómo satisfacen:
 - los objetivos de la organización y de los programas;
 - las expectativas razonables de eficacia, imparcialidad y transparencia.

¿Por qué es esto importante?

No se debe subestimar la importancia que tiene para un organismo disponer de sus propias políticas redactadas en un documento. Se debe tener buen cuidado de asegurar que las políticas de recursos humanos apropiadas para una

organización sean difundidas a todos los "stakeholders", y bien entendidas por aquellos que sean responsables de su implementación o de su seguimiento, porque ofrecen el marco en el que operan la organización y su personal. Políticas ambiguas, contradictorias o inexistentes corren el riesgo de antagonizar al personal y dañar la organización. La monografía de Oxfam GB demuestra la importancia de la consulta eficaz (ver Principio Cuatro) y muestra cuán esencial es para la implementación exitosa de una política. La monografía también pone de relieve la importancia de dotar a los directores para liderar la implementación y nos recuerda que las políticas deben actualizarse regularmente para reflejar las tendencias y las necesidades vigentes. El desarrollo de directrices que ayuden a los gestores en el proceso de implementación de una política puede resultar inestimable para conseguir un planteamiento coherente de las relaciones con el personal.

Una gestión eficiente de personal requiere, al menos, un cuadro básico de políticas fundamentales. People in Aid puede ofrecer a aquellas organizaciones afiliadas, que precisen de asesoramiento para desarrollar sus políticas, un amplio recurso y una creciente red de contactos cuya experiencia está a disposición de los socios, algo de lo que organismos como Health Unlimited se han beneficiado.

Para las organizaciones que operan en más de un país, es importante disponer de una filosofía global de gestión de recursos humanos, y de coherencia en la aplicación de las políticas. Es esencial asegurarse de que las políticas tienen en cuenta el contexto local cultural y jurídico; el planteamiento ideal es "pensar globalmente y actuar localmente." Islamic Relief invirtió tiempo y esfuerzo en armonizar su política de beneficios y considera que fue dinero bien gastado. ITDG consiguió adaptar con éxito sus políticas para que reflejasen la normativa local, sin dejar de respetar las estructuras locales de la organización. De este modo, confirió poderes al personal local para desarrollar e implementar políticas que son coherentes con el resto de la organización.

El Código sugiere las áreas principales en las que los organismos pueden necesitar políticas, y el Principio Dos proporciona una guía útil y pragmática para los responsables de desarrollarlas. Evidentemente, el desarrollo de una política se nutre de los resultados de las actividades de seguimiento y evaluación. Es importante que los directores operativos y de recursos humanos participen en el acopio de la información que ayudará a definir políticas y procedimientos en el futuro.

People in Aid querría estimular a los organismos a que adopten un planteamiento en el desarrollo de sus políticas que permita al personal beneficiarse de las mejores políticas posibles, y no necesariamente disfrutar del amparo de los mínimos requisitos legales o, donde estos no existan, de ninguna protección.

Oxfam GB **El desarrollo de políticas eficaces**

Oxfam GB ha desarrollado una política sobre el VIH/SIDA en el Lugar de Trabajo y un programa para responder al impacto de la enfermedad en la organización. Al desarrollar esta política, Oxfam GB evaluó la gravedad del problema, identificó los puntos en los que la organización era vulnerable al impacto del VIH/SIDA, y seguidamente procedió a evaluar la relación costo-beneficio de invertir en un programa para el lugar de trabajo. Ello incluyó amplias consultas con una variedad de "stakeholders" internos, además de investigar los planteamientos adoptados por otros organismos y por empresas comerciales multinacionales. El apoyo y la participación a escala local se lograron en parte a través de una serie de talleres y de entrevistas individuales con personal clave de las áreas más afectadas.

La concienciación del personal hacia la política y las prácticas está siendo incrementada mediante la provisión de un paquete del recurso central que incluye un manual de personal, un folleto destinado al personal general y material de introducción y adaptación para uso local. La organización está también identificando a los "Activistas contra el VIH/SIDA" en las oficinas locales, para que colaboren en el programa de educación y prevención.

Los directores disponen ahora de orientación clara sobre el alcance de la política y el proceso de implementación. El desafío de la implementación se está haciendo más fácil mediante la provisión de formación y de apoyo, y el establecimiento de sistemas de información modificados, capaces de seguir los indicadores clave en el campo (tales como absentismo por enfermedad y costes médicos). Además, se han nombrado Directores de Implementación dedicados, para asegurar el éxito en las dos regiones africanas consideradas prioritarias.

ITDG **El desarrollo de políticas locales**

ITDG (Grupo de Desarrollo de Tecnología Intermedia) es una organización global cuyas oficinas y programas exteriores son gestionados exclusivamente por personal local, por lo que el papel del equipo de RH de la sede central se circunscribe a proporcionar apoyo y asesoramiento en la formulación, adaptación e

implementación de políticas en las oficinas del extranjero, cuando sea necesario.

ITDG tiene siete oficinas nacionales en otros tantos países y cada una de ellas cuenta con un delegado, en su oficina principal, dedicado a recursos humanos, que es responsable también de las áreas de finanzas y administración. Esta persona se encarga de gestionar localmente los procesos de recursos humanos, y comparte con el director nacional la responsabilidad final de asegurar que las políticas de recursos humanos se mantengan coherentes a través de la organización por todo el mundo y que, siendo las mismas, no dejen de reflejar las necesidades locales y las normas judiciales y culturales.

El proceso es eficaz y los beneficios de esta delegación de poderes al plano local son tangibles. Una red virtual, que enlaza al personal de ITDG responsable de RH alrededor del mundo, ha ayudado a incrementar el volumen de información compartida entre las distintas oficinas, y los planes ya en marcha para reforzar esta red, contribuirán a mejorar la capacidad del personal local.

Islamic Relief **Coherencia en el desarrollo de políticas**

Islamic Relief se ha comprometido a mantener un nivel de salarios y beneficios que sea justo para todos los empleados y competitivo en el mercado local. Los cambios en el mercado local son seguidos por los directores principales que evalúan su posible impacto sobre las políticas en vigor. A la luz de estos estudios se desarrolla un proceso regular de revisión y antes de introducir cambios se consulta al personal.

Recientemente, Islamic Relief acometió la cuestión de la imparcialidad en su política de prestaciones económicas, armonizando ésta a través de toda la organización e introduciendo una relación de coherencia entre los diversos países, y manteniendo al mismo tiempo un cierto grado de flexibilidad para hacer seguro que se satisfacen los requisitos locales. Por ejemplo, las dietas diarias se basan ahora en los mismos principios y criterios de idoneidad a través de toda la organización, y se aplican uniformemente a todo el personal, con independencia de su cargo, estatus, nacionalidad o país de origen, aunque las tasas aplicadas se determinan localmente en función de las fluctuaciones monetarias y del coste de la vida. Asimismo, el personal empleado en

destinos reconocidos como "difíciles" percibe un complemento calculado según un porcentaje fijo del salario básico. Todo el personal destinado a un programa o en un lugar "difícil" (tanto internacional como local) percibe el mismo porcentaje, que se suma a su paga normal.

Además de tener en cuenta cuestiones de imparcialidad y coherencia, Islamic Relief también se esfuerza por asegurar que la política de prestaciones y beneficios se mantiene en línea con las expectativas del personal. Por ejemplo, en lugar de imponerles un seguro de vida obligatorio, cada empleado percibe un complemento en concepto de seguro médico, lo que le da la opción de organizar su propio plan según sus preferencias personales.

Health Unlimited **Ayudar a los directores a implementar las políticas**

El Manual de los Directores de Health Unlimited (HU) se ocupa de la mayoría de los aspectos de la gestión de recursos humanos. Responde a las demandas de directores y empleados en favor de coherencia en las políticas, y de directrices sobre recursos humanos para los directores de campo. Su objeto es "asegurar que HU dispone de prácticas de gestión coherentes mediante la adopción de políticas y procedimientos globales; garantizar que las prácticas de gestión sean de un buen nivel, mediante la elaboración de políticas apropiadas e inspiradas en las buenas prácticas; ahorrar a la dirección tiempo y esfuerzo en el campo y en la sede central con políticas, herramientas prácticas y procedimientos redactados de forma clara, reduciendo así la necesidad de que los directores tengan que hacer consultas a la sede central; y permitir un grado de flexibilidad, proporcionando principios bien definidos y niveles de actuación mínimos con margen de maniobra para que puedan ser interpretados localmente."

Esta introducción subraya la importancia de la información aportada por los propios directores y de "las mejores prácticas recabadas de otras ONG británicas, especialmente a través del grupo People in Aid." Las contribuciones del personal y los directores se recopilaron en reuniones regionales, en las que los recursos humanos siempre figuran en la agenda. Las reuniones regionales también proporcionan un foro para adaptar las políticas al contexto local. Estos datos se actualizan y distribuyen regularmente.

Principio Tres

Gestión de personal

La clave de nuestra eficacia está en ofrecer liderazgo, gestión y apoyo de calidad a nuestro personal.

Nuestro personal tiene derecho a esperar una gestión de calidad que le prepare para desempeñar su tarea de modo que, juntos, podamos cumplir nuestra misión. Nuestras políticas de gestión, procedimientos y formación equipan a nuestros directores para preparar y apoyar al personal de modo que pueda realizar su labor eficazmente, desarrollar su potencial y estimular y reconocer el buen rendimiento.

Indicadores

- 1 Se proporciona a los directores la formación, el apoyo y los recursos pertinentes para que puedan cumplir con sus responsabilidades. El liderazgo forma parte de esta formación.
- 2 El personal tiene unos objetivos de trabajo y unos niveles de actuación definidos, sabe ante quién es responsable y qué apoyo recibirá de la Dirección. Existe un mecanismo para examinar el rendimiento del personal que todos los empleados entienden de forma clara.
- 3 Al evaluar el rendimiento, los directores observarán los procedimientos y principios de la organización.
- 4 Todo el personal es consciente de los procedimientos conciliatorios y disciplinarios.

¿Por qué es esto importante?

La buena gestión de personal es un importante elemento contribuidor al éxito de un programa. El principio sugiere áreas en las que una organización puede concentrar su

esfuerzo para reducir las probabilidades de que un programa no logre satisfacer sus objetivos.

Aunque a menudo se les recluta en función de su aptitud en una disciplina particular, la mayoría de los directores tienen responsabilidades que incluyen la gestión de personal. Por ello, es fundamental asegurar que reciben el apoyo adecuado y que son capaces de realizar una gestión eficaz. Esto requerirá normalmente proporcionarles oportunidades viables para la formación y para el desarrollo de sus capacidades gestoras, algo que Tearfund ha ofrecido con éxito

a nivel de las bases. Cuando sea aconsejable, las cualidades de liderazgo deberían cultivarse y desarrollarse, y el programa de liderazgo de World Vision muestra cómo se pueden mejorar el calibre del personal de programas y la calidad de los resultados de la organización.

Para poder realizar con éxito la misión de una organización, es importante que tanto directores como empleados dispongan de objetivos y estándares bien definidos y consecuentes con los objetivos de la organización. El proceso de control del rendimiento contribuye a asegurar que el personal no se aparta del camino para llegar a las metas previstas. Un sistema eficaz de seguimiento o revisión que permita evaluar el rendimiento puede ayudar a los directores a desempeñar su labor y, como pone de evidencia VSO, aunque su implementación pueda ser complicada, sus beneficios son obvios.

Objetivos y estándares son esenciales, pero el personal también tiene derecho a disponer de un mecanismo para expresar sus quejas. En algunos países, este derecho está incorporado en la legislación, pero incluso donde no sea así, los procedimientos de conciliación y disciplina son aconsejables por buenas razones operativas, además de servir como prueba de la transparencia y el talante receptivo de la organización. Puede también haber raras ocasiones en las que un empleado considere de interés público denunciar casos de negligencia en el lugar de trabajo (y esto podría quedar fuera del ámbito normal del procedimiento de conciliación). El desarrollo de una política para denunciar prácticas corruptas o negligentes en una organización ofrece la oportunidad de crear un ambiente de apertura y confianza mutua, en el que el personal se sienta estimulado a aportar su contribución a mejorar la eficacia general de la organización.

En última instancia, es el director quien es responsable de la gestión, pero su éxito depende de que cuente con el apoyo adecuado. Y, a menudo, son los especialistas en recursos humanos los que mejor situados están para ofrecerle ese apoyo que le permita alcanzar el éxito.

Tearfund Desarrollo de gestores

Tearfund opera en cerca de 80 países a través de socios locales. En años recientes, Tearfund ha ampliado su programa de gestión de desastres, creando un Programa de Desarrollo de Gestión de Desastres. Su objetivo es reforzar los conocimientos, la experiencia y las capacidades de los actuales directores de campo, equipándoles para el trabajo de gestión de desastres en programas operativos y tareas de apoyo a sus asociados. El programa está abierto a todos los directores y, hasta ahora, casi la mitad de los delegados han sido personal nacional. El programa fue diseñado por los propios especialistas de Tearfund en formación y desarrollo, en torno a un modelo de "cascada", en el que los participantes individuales son animados a transferir sus conocimientos a otros y a su programa.

El propósito de Tearfund es utilizar el programa para desarrollar a los líderes actuales y emergentes, y el módulo del primer curso - "Diseño y Planificación de Programas" - ha sido validado por el Instituto de Gestión y Liderazgo del Reino Unido. La validación de un organismo externo es parte del proceso formal de acreditación y este reconocimiento garantiza a los participantes la alta calidad de los contenidos del módulo. El resto del programa trata de aspectos relativos a la gestión de desastres, gestión de personal y gestión de proyectos, junto con habilidades para el desarrollo personal propio y de otros.

El primer módulo ha sido extraordinariamente bien recibido. El personal está ansioso de aprender y, habiendo gozado de múltiples ocasiones en las que poner en práctica las habilidades adquiridas, en palabras de un coordinador de campo basado en Sierra Leona, se siente "satisfecho" y mucho más confiado en su capacidad para realizar el trabajo.

World Vision Los caminos del liderazgo

World Vision desarrolló su iniciativa para el desarrollo global de liderazgo "Pathways to Leadership" (Los Caminos del Liderazgo), en reconocimiento del hecho de que la gestión competente del sector no lucrativo de las ONG es un tema de suma importancia. La iniciativa está animada por una fuerte concienciación de la importancia estratégica de un liderazgo

eficaz en múltiples niveles, y por la escasez de líderes competentes para satisfacer estas necesidades en los países en vías de desarrollo.

Todos los directores de World Vision reciben un amplio espectro de formación relevante y de apoyos, pero el programa "Pathways to Leadership" busca desarrollar líderes con un potencial elevado entre los cooperantes que trabajan con los pobres y los oprimidos, y se presta atención particular a cultivar el personal nacional.

Las inscripciones se reparten casi igualmente entre el personal masculino y el femenino, y los beneficios para los individuos han sido tangibles, como atestiguan muchos de ellos, al notar la mejora de su eficacia en el trabajo, como consecuencia directa de las habilidades adquiridas.

Los beneficios para la organización también han sido notables. Recientes evaluaciones de World Vision indican que los programas están teniendo un impacto mucho mayor entre las comunidades. Más aun, la capacidad para encontrar líderes de gran calibre dentro de la organización está produciendo dividendos, y un gran número de participantes en el curso han sido ascendidos a puestos de liderazgo.

VSO Gestión del rendimiento

Un nuevo plan de evaluación adoptado por Voluntary Service Overseas (VSO) significa que todo el personal basado en el Reino Unido se somete a una evaluación anual entre marzo y mayo, una vez aprobados los presupuestos y los objetivos de la organización para el nuevo año. El nuevo plan vincula estas metas corporativas a los objetivos clave fijados para cada empleado, cada uno de ellos con una serie de indicadores de rendimiento (SMART en inglés) - específico, mensurable, alcanzable, realista y oportuno - e incluyendo además deliberaciones en torno a los planes para el desarrollo de personal y equipos. Los progresos de los empleados durante el año anterior se evalúan en función de una serie de objetivos clave y también de las características de la marca VSO. Estas son, en esencia, competencias sobre comportamiento personal ligadas a los principios de VSO, e incluyen "profesionalidad", "pasión", "capacidad de ceder poderes", "espíritu colaborador" y "aptitud para aprender."

Los beneficios del nuevo plan incluyen una mejora del rendimiento individual y de organización, más diálogo y apoyo entre personal y directores y mejor desarrollo de personal en los planos individual y de organización.

Tanto para los directores que realizan la evaluación como para el personal evaluado, VSO proporciona talleres de trabajo anuales sobre conocimientos de evaluación, incluyendo conocimientos de "feedback", y sobre cómo sacar el máximo provecho del proceso.

La intención de VSO es extender los principios fundamentales del plan a todo el personal empleado en sus oficinas de programas. Estos se estudiarán cuidadosamente para asegurar un buen "equilibrio" entre las distintas culturas y, donde sea necesario, se adaptarán para satisfacer los diversos requisitos culturales.

Norwegian Refugee Council Código de Conducta

El Norwegian Refugee Council (NRC) ha revisado su Código de Conducta. Este Código proporciona a los directores y al personal directrices claras sobre comportamiento durante su periodo de empleo. El personal debe firmar el Código de Conducta junto con la documentación del contrato, al incorporarse a la organización.

El Código de Conducta hace seguro de que el personal tiene conciencia de sus responsabilidades profesionales cuando es destinado a puestos internacionales. Abarca desde aspectos generales, tales como "observar los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad", pasando por cuestiones más específicas como cumplir con los directrices locales sobre seguridad, hasta la responsabilidad de ponerse al día para adaptarse a los cambios que se produzcan. Sirve de referencia durante el proceso de selección y durante las fases de "briefing" o introducción, además de servir de guía a los directores durante las reuniones regulares con el personal para analizar el rendimiento.

Los temas incluidos en el Código de Conducta son fruto de un debate profundo en el seno de la organización, y NRC está poniendo ahora el énfasis en proporcionar formación a los directores sobre cómo enfrentar adecuadamente alegaciones o cuestiones difíciles y delicadas.

Principio Cuatro

Comunicación y consulta

El diálogo con el personal sobre cuestiones que puedan afectar a su empleo, mejora la calidad y la eficacia de nuestras políticas y prácticas.

Reconocemos que el desarrollo, la implementación y el seguimiento eficaces de las políticas de recursos humanos se apoyan en la comunicación y la consulta apropiadas con nuestros empleados. Nuestro objetivo es incluir a todo el personal, ya sea asalariado o contratado, y a los voluntarios en estos procesos.

Indicadores

- 1** Informamos y consultamos adecuadamente al personal, cuando desarrollamos o revisamos políticas o prácticas de recursos humanos que le afecten.
- 2** Directores y personal entienden el alcance de la consulta y cómo participar en ella, individual o colectivamente.

¿Por qué es esto importante?

La frecuente dispersión del personal y los voluntarios sobre áreas geográficas extensas, hace que la participación plantee a veces algunas dificultades. Sin embargo, el personal ofrece un mejor rendimiento cuando se le involucra en las decisiones que le afectan y, por consiguiente, cualquier mecanismo que contribuya a estimular la comunicación y la consulta debe ser bienvenido.

La comunicación implica un intercambio de ideas, y la consulta es el proceso mediante el cual los directores y el personal (o sus representantes) examinan conjuntamente las cuestiones antes de acordar una decisión.

Cuando se introducen cambios o se adoptan medidas que afectan al personal, se le debe consultar de forma apropiada y brindarle la oportunidad de expresar, individual o colectivamente, sus puntos de vista a la dirección. Es un derecho reconocido jurídicamente en muchos países. Aun así tiene mucho sentido, independientemente de la ubicación, y el hecho de que se soliciten las opiniones del personal puede, por sí mismo, ser un factor de motivación. Asimismo, se ajusta a las prácticas de trabajo sobre participación y responsabilidad que son comunes a todo el sector.

Mecanismos como el proceso de auditoría social usado por el Código de People in Aid pueden resultar una herramienta útil para involucrar al personal y mejorar la comunicación, pero hay una variedad de otros métodos y técnicas de consulta, que van desde el diálogo directo hasta la plena representación del personal en la forma de un sindicato reconocido.

La monografía sobre la fusión de IHE y RedR demuestra la importancia de un diálogo continuo y eficaz y muestra lo que se puede conseguir. El ejemplo de Amnistía Internacional pone de manifiesto los beneficios de involucrar al personal en el proceso de cambio de una organización.

Las políticas de recursos humanos que se nutren del proceso de consulta con el personal, tienen mayores probabilidades de ser comprendidas y adoptadas eficazmente.

INF Diálogo positivo

La International Nepal Fellowship (INF) tiene a cerca de 60 expatriados y a más de 450 empleados locales trabajando en diversos proyectos, repartidos por las regiones central y occidental de Nepal.

Las dimensiones de la organización y las distancias que separan al personal (hasta 800 kilómetros) plantean dificultades concretas a la hora de resolver cuestiones que requieren un alto grado de consulta y comunicación. Aun así, INF está comprometida a una participación positiva y eficaz de sus empleados, como demuestra el modo en que revisa las condiciones y salarios del personal nacional cada año (parte del proceso de revisión, del manual de procedimientos del personal).

La revisión anual se inicia en enero con el envío de una invitación a formular propuestas a los empleados y a sus representantes sindicales, y concluye en julio al comenzar el ejercicio económico nepalí. Durante la fase de consulta, todos los empleados tienen oportunidad de exponer sus puntos de vista, y el diálogo incluye a directores, sindicatos y personal de RH. Conferencias e intercambio de información virtuales se combinan eficazmente con reuniones cara a cara, y las recomendaciones finales de los representantes del personal se someten al Consejo de Administración para su aprobación antes de implementarlas. La conclusión del proceso por el Consejo de Administración subraya el compromiso de mantener abierta la comunicación en todos los niveles de la organización. Asimismo, al hacer seguro que todo el personal fijo y voluntario tiene voz, no sólo se observan los principios de la organización, sino que se contribuye también a la satisfacción del personal.

IHE & RedR Consulta - un proceso continuo

Tras un año de negociaciones, IHE (el International Health Exchange) y RedR se unieron en una fusión que ha resultado muy exitosa.

Desde el principio, ambos organismos acordaron que el proceso debería ser lo más transparente posible. La información se compartió libremente, lo que contribuyó a aliviar la natural incertidumbre entre el

personal; los borradores de las comunicaciones dirigidas a los "stakeholders" internos y externos fueron difundidos también para recoger comentarios antes de su publicación y así garantizar claridad y coherencia. Cada parte envió a un representante del personal y se celebraron reuniones regulares para garantizar una comunicación abierta y transparente. Felizmente, la fusión no puso en peligro ningún puesto de trabajo y las deliberaciones se centraron sobre la situación presente del personal y sus perspectivas futuras en la nueva organización.

Ambas partes acordaron la conveniencia de incorporar a un profesional del área de RH, a fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones jurídicas hacia el personal durante el proceso de consulta y fusión, y un miembro del Consejo de RedR fue nombrado para ello. El bien desarrollado y completo manual de procedimientos de empleo de IHE también contribuyó a proporcionar un marco sólido para el proceso de cambio y, como consecuencia de ello, está siendo incorporado en el sistema de gestión de la nueva entidad.

Un "grupo de trabajo sobre la fusión del personal" ha sido encargado de gestionar el proceso de integración de las culturas, los sistemas y los procesos empresariales de las dos organizaciones, y su trabajo está siendo controlado por "el grupo conjunto de consejeros para el seguimiento de la fusión", que incluye a tres miembros del consejo de administración de cada organismo.

Amnesty International Un enfoque basado en la consulta

Amnistía Internacional creció de una manera no planificada a partir de una pequeña red informal de personal dedicado, hasta convertirse en una organización más grande y compleja, con todas las implicaciones que ello acarrea en cuanto a planificación, dirección y jerarquías.

El descontento de los "stakeholders" ante el hecho de que la infraestructura directiva no se hubiera mantenido a la par con el crecimiento y la descentralización globales, propició un replanteamiento de la gestión de personal a escala mundial.

El personal más antiguo adoptó un enfoque basado en la consulta, que permitió a los empleados compartir sus preocupaciones y

ofrecer soluciones prácticas vía Intranet. Se dedicaron tres meses a escuchar solamente opiniones de cuantos empleados fuera posible, en la sede central y alrededor del mundo. Después vinieron las presentaciones de diagnósticos, que ofrecieron un proceso evolutivo de consulta y debate a los principales "stakeholders". El proceso de revisión en su totalidad se esforzó por crear espacio y oportunidades para que el personal ensayara nuevas formas de solucionar problemas y aportara ideas.

Se registró una inmediata mejora de la moral a corto plazo y se estableció un nuevo y positivo marco de relaciones con el sindicato principal. La confianza y el apetito por el cambio son evidentes. Esto se tradujo en un aumento de las expectativas, al que AI está respondiendo con un incremento significativo en recursos humanos y en la aplicación de planteamientos innovadores en la planificación estratégica y operativa.

People in Aid Estimular el diálogo

Cuando se lanzó por primera vez el Código de People in Aid el sector aceptó que, como parte de su responsabilidad hacia el personal, era necesario un proceso para verificar la implementación. La auditoría social, una herramienta de control de la responsabilidad (ver página 23), fue considerada la más cercana a los principios comunes al sector por tratarse de un proceso participativo y transparente.

La auditoría social permite a las organizaciones obtener una imagen más clara de cómo son percibidas por los participantes y construir unas relaciones más beneficiosas con ellos. Les ayuda a anticipar las preocupaciones de los participantes, gestionar los riesgos derivados de ellas e informarles de la calidad de su rendimiento.

Con el Código de People in Aid, los participantes o "stakeholders" principales son el personal y los voluntarios. Todos los organismos que han usado la auditoría social para implementar el Código se han servido de estudios o grupos representativos (focus groups) para trabajar con sus empleados y beneficiarse de su contribución. Una organización que actualmente está poniendo a prueba el proceso resumió así las opiniones de muchos: "El mayor grado de consulta, resultante de involucrarse en el proceso (de implementación), fue bien acogido por el personal."

Principio Cinco

Reclutamiento y selección

Nuestras políticas y prácticas tienen como objetivo atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa con los conocimientos y aptitudes para satisfacer nuestros requisitos.

Nuestro proceso de reclutamiento y selección da una idea a los candidatos de lo que es nuestra organización. El modo en que reclutamos y seleccionamos a nuestro personal tiene una influencia significativa sobre su eficacia en el cumplimiento de nuestros objetivos.

Indicadores

- 1 Nuestras políticas y procedimientos escritos explican cómo se recluta y selecciona el personal para ocupar puestos en nuestra organización.
- 2 Los métodos de reclutamiento tienen por objeto atraer la reserva de talento más amplia posible con las cualificaciones apropiadas.
- 3 Nuestro proceso de selección es justo, transparente y sistemático a fin de asegurar el nombramiento de la persona idónea.
- 4 Se guarda la documentación apropiada y se responde a los candidatos sobre su selección o no para los puestos. También proporcionamos "feedback" si fuera necesario.
- 5 Se hace un continuo seguimiento de la eficacia y la imparcialidad de nuestros procedimientos de reclutamiento y selección.

¿Por qué es esto importante?

Situar a la persona idónea en el lugar apropiado y en el momento oportuno sigue siendo el objetivo clave de cualquier proceso de reclutamiento. Cualquier cooperante podría hablar sobre las incalculables consecuencias de equivocarse, y los errores en el reclutamiento suelen resultar costosos además de potencialmente perjudiciales, tanto para los individuos como para la reputación y actividades de las propias organizaciones.

La importancia de un buen reclutamiento es tal que ahora figura como un Principio por derecho propio en el Código revisado. La existencia de una política de reclutamiento en la que se detalla un proceso que satisface, al mismo tiempo, los requisitos jurídicos y los criterios de buenas prácticas en cuanto a transparencia e imparcialidad es fundamental; más aun, se aparta de la tradicional dependencia de las recomendaciones de palabra y de grupos cerrados, algo que se debe celebrar. Junto con un mecanismo apropiado de seguimiento, este planteamiento contribuirá a garantizar que no hay discriminación. El enfoque adoptado por ACORD quizás no sea ideal para todas las organizaciones, pero responde claramente a una necesidad que ha identificado y está ayudando a la entidad a tomar decisiones eficaces de reclutamiento. Es importante proporcionar un "feedback" razonable a los aspirantes. No sólo por razones de buen protocolo, sino porque resulta crucial en el esfuerzo para eliminar la discriminación y, no hace falta recordarlo, las consecuencias jurídicas de la discriminación son costosas y pueden perjudicar gravemente la reputación de un organismo.

Los indicadores esbozan las áreas en las que las entidades pueden tomar medidas para mitigar riesgos identificados. Entre las respuestas específicas a considerar cabría incluir la revisión de los procesos relativos al diseño y descripción del trabajo, los métodos publicitarios de reclutamiento, los métodos de selección y la formación de los componentes del tribunal entrevistador. Los especialistas de recursos humanos también tienen un papel a desempeñar, haciendo seguro que las políticas y procedimientos de reclutamiento se mantienen eficaces y actualizados, y tienen asimismo una considerable responsabilidad en garantizar que los directores de reclutamiento están formados y equipados adecuadamente para satisfacer sus responsabilidades. Los casos que se citan a continuación son prueba evidente de que estas responsabilidades se toman con la máxima seriedad, y sugieren que el reclutamiento debería figurar prominentemente en la estrategia de gestión de riesgos de cualquier organización.

Save the Children UK **Procedimientos eficaces de reclutamiento y selección**

Save the Children UK recluta a centenares de personas cada año a través de su oficina londinense, y muchas de ellas entrarán en contacto con niños y adolescentes. La incorporación a sus procedimientos de reclutamiento de medidas sólidas y eficaces para la protección de menores tiene absoluta prioridad.

Un particular desafío es investigar los antecedentes de los aspirantes que han residido en países en los que resulta imposible tener acceso a historiales delictivos o datos policiales. En tales casos, es necesario emplear métodos alternativos para establecer su idoneidad.

Entre las medidas adoptadas se incluyen controles rigurosos del historial laboral de los candidatos preseleccionados, exigir que presenten solicitudes firmadas y declaraciones de antecedentes penales, y verificar su identidad durante la entrevista.

Los tribunales entrevistadores incluyen siempre, al menos, a un miembro especializado en la protección de menores, y los candidatos deben responder a una serie de preguntas específicas, elaboradas con la colaboración del director responsable de protección de menores de la organización.

Antes de confirmar una oferta de empleo, se deberán recibir al menos dos (normalmente son tres) referencias satisfactorias, con una referencia del anterior director jerárquico como requisito indispensable. Todas las referencias deben verificarse, en un proceso que incluye telefonar a la persona que dio la referencia, y comprobar su autenticidad.

Save the Children declara públicamente su compromiso de proteger a los menores contra todo tipo de abusos y subraya que se llevarán a cabo los controles apropiados de todos los solicitantes. En el caso de que estas medidas no disuadan a los aspirantes considerados "poco idóneos para trabajar con menores de edad" de solicitar puestos de trabajo, los sólidos procedimientos proporcionan una protección total.

Terre des Hommes **Coherencia en el reclutamiento**

Terre des Hommes desarrolló una política de reclutamiento y selección y unos procedimientos exhaustivos tras consultar a los directores de una amplia gama de sus programas nacionales. El resultado fue un esquema para el reclutamiento y la selección que es coherente con las mejores prácticas y flexible para adaptarse a los contextos jurídicos y culturales locales.

La formación para apoyar a los directores locales a implementar la política fue puesta a prueba en Egipto y ahora está siendo extendida al resto de la organización. El impacto sobre los programas en Egipto, Etiopía y Afganistán ya ha sido reconocido como positivo y ello puede atribuirse a los directores locales que, con poderes delegados y habilidades mejoradas, han adoptado decisiones de reclutamiento imparciales y eficaces, basadas en políticas y procedimientos escritos.

ACORD **Control del reclutamiento**

ACORD (Agency for Co-operation and Research in Development) tiene a cerca de 500 cooperantes trabajando en áreas de justicia social y desarrollo, junto a algunas de las comunidades más pobres y desfavorecidas en 17 países del continente africano.

Un periodo de intenso cambio (que culminó con el traslado de la sede central a Nairobi durante 2003) estimuló la revisión de las políticas e iniciativas a lo largo y lo ancho de toda la organización. Entre estas, cabe incluir la exitosa introducción de medidas para satisfacer el compromiso institucional hacia un reclutamiento, imparcial, transparente y coherente; todo un desafío para una organización cuyos programas nacionales habían desarrollado un grado considerable de autonomía a lo largo de muchos años.

El reclutamiento de todo el personal de alto rango de los programas es objeto de un seguimiento estrecho. Los puestos vacantes se consideran cuidadosamente en consulta con la sede central y los tribunales de reclutamiento siempre incluyen a un miembro independiente y

objetivo. Las listas de preseleccionados se elaboran exclusivamente sobre la base de la aptitud de los candidatos (los datos personales se omiten antes de comenzar) y la entrevista se circunscribe principalmente al área de la aptitud. El director de desarrollo de la organización examina todas las anotaciones y la documentación de la entrevista para ratificar la imparcialidad y coherencia de todo el proceso de selección antes de que se confirme la oferta de empleo. Un miembro del tribunal comunica entonces la decisión a todos los candidatos entrevistados y se proporciona "feedback" donde sea requerido.

Principio Seis

Aprendizaje, formación y desarrollo

El aprendizaje, la formación y el desarrollo del personal se promocionan a través de toda la organización.

Reconocemos la importancia de ofrecer oportunidades relevantes de aprendizaje, formación y desarrollo, tanto personales como profesionales, para ayudar al personal a trabajar eficaz y profesionalmente. Aspiramos a infundir una cultura de aprendizaje en la organización para que, nosotros y nuestro personal, podamos compartir nuestro aprendizaje y desarrollarnos juntos.

Indicadores

- 1 Se facilitará al personal iniciación adecuada y sesiones informativas (briefings) específicas para cada papel.
- 2 Las políticas escritas esbozan las oportunidades de formación, desarrollo y aprendizaje que el personal puede esperar de la organización.
- 3 Los planes y los presupuestos son explícitos sobre la provisión de formación. Todo el personal recibe formación relevante.
- 4 Los planes y los presupuestos son explícitos sobre la provisión de formación. Todo el personal recibe formación relevante.
- 5 Los métodos que tenemos en uso para el seguimiento del aprendizaje y la formación, garantizan que la organización también aprende. Sirven asimismo para valorar la eficacia del aprendizaje y la formación en el logro de los objetivos y los programas de la entidad, y en las expectativas del personal en cuanto a imparcialidad y transparencia.

¿Por qué es esto importante?

La capacidad de una organización para cumplir sus objetivos y metas se ve mejorada significativamente por la inversión en el aprendizaje. Para que el éxito pueda ser sostenido, el aprendizaje debe formar parte de la cultura de un organismo y estar fuertemente arraigado en los sistemas de gestión.

Las investigaciones de People in Aid han revelado que el aprendizaje, la formación y el desarrollo suelen tener una prioridad baja, generalmente atribuible a limitaciones o restricciones presupuestarias o a falta de tiempo.

El aprendizaje está relacionado con el continuo proceso de adquirir o desarrollar conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes. Oxfam Australia utiliza este enfoque para aprender de su personal. El aprendizaje puede incluir planteamientos, formales o informales, del desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos, y puede estar orientado a individuos, equipos o proyectos. La formación y el desarrollo son parte del proceso de aprendizaje.

En organizaciones en las que el personal internacional se ha beneficiado de oportunidades de aprendizaje y formación, no siempre ha ocurrido lo mismo con el personal nacional. Sin embargo, como atestigua el ejemplo de ACNUR, el aprendizaje beneficia al conjunto de la organización y no sólo mejora la contribución del individuo, además de tener un impacto positivo sobre la moral.

El organismo British Red Cross (Cruz Roja Británica) confirma que "desarrollo de personal equivale a desarrollo de potencial", tanto para la organización como para el individuo afectado. Prepara a ambos para enfrentar los desafíos de un entorno de trabajo en rápido proceso de cambio. Y en un sector en el que las trayectorias profesionales no siempre son claras, un vínculo apropiado a una cualificación externa puede ser un elemento fundamental para los planes de desarrollo personal de un individuo.

La formación y el desarrollo deben integrarse con sistemas y procedimientos de gestión eficaces. El proceso de identificar y analizar las necesidades de capacitación es crucial e influye en la estrategia de formación y desarrollo de una organización. Igualmente importante es asegurar que todo el personal dispone de tiempo para dedicarlo a la formación. TransAid, una organización que ataca el problema de la pobreza mediante soluciones prácticas de transporte y logística, comprendió esto en las primeras etapas de su existencia. Además de asegurar que la formación y el desarrollo son parte integral de su sistema de evaluación, también adoptó las medidas necesarias para incorporar la planificación y programación del aprendizaje y desarrollo en sus planes de trabajo.

Proporcionar la formación y el apoyo adecuado a los individuos es totalmente consecuente con la necesidad de aprovechar al máximo la experiencia y los recursos que aportan a la organización. Hoy en día, y cada vez más en el futuro, la eficacia de un organismo dependerá de su capacidad para desarrollar a su personal, y de su propia habilidad para aprender.

British Red Cross **Iniciación y formación**

Asegurarse de que todos los delegados están totalmente preparados antes de iniciar una misión de la British Red Cross es crítico para que puedan cumplir sus papeles con eficacia. En la British Red Cross Society (BRCS) este proceso comienza con un curso obligatorio de iniciación de ocho días, que se celebra anualmente y abarca todo el contexto de la Cruz Roja, además de los aspectos básicos del Derecho Humanitario Internacional (International Humanitarian Law), sensibilidad cultural, gestión del estrés y concienciación sobre seguridad.

Seguidamente se distribuye documentación escrita, como parte del proceso de "briefing" previo a la misión, y continúa con sesiones informativas cara a cara con el encargado del despacho responsable del país de destino, asesores técnicos y el equipo de personal internacional, además de un examen médico. Estos exhaustivos "briefings" se complementan normalmente con otros en Ginebra (con el Comité Internacional de la Cruz Roja o la Federación) y en el campo.

La preparación no acaba cuando alguien se incorpora a la misión. La British Red Cross Society tiene una política escrita sobre formación y desarrollo, en la que se esbozan las oportunidades que los delegados pueden esperar. Se estimula a los delegados a revisar sus requisitos de formación y desarrollo mediante su evaluación, la rendición de informe (debriefs) posterior a la misión, y sus planes de desarrollo profesional. Un tribunal de capacitación es responsable de aprobar solicitudes individuales o recomendaciones de los directores para recibir formación interna o externa. En los casos apropiados, se recomiendan cursos externos o estudios académicos, con cualificaciones reconocidas. La BRCS también organiza cursos específicos, como seguridad o gestión de proyectos, que se planifican y se dotan de asignaciones presupuestarias con un año de antelación.

Asimismo, la BRCS reconoce formas alternativas de aprendizaje, por ejemplo, desarrollando posibles puestos remunerados de capacitación y planes para mentores.

Oxfam Australia **Aprendizaje sobre la organización**

En Oxfam Community Aid Abroad (Oxfam Australia) el proceso de "debriefing" asiste en el aprendizaje sobre la organización y contribuye a incrementar el impacto de los programas y a mejorar las condiciones para futuros empleados.

Además de ser beneficioso para el empleado individual, el "debriefing" permite a Oxfam Australia enfrentar cuestiones que requieren acción desde la perspectiva de la organización.

En particular, las lecciones aprendidas de la evaluación y análisis del "debriefing" del personal de Oxfam Australia East Timor, a su regreso tras la intervención de emergencia en Timor Oriental, han sido cuantiosas. El "feedback" se ha traducido en recomendaciones a nivel de campo, oficina principal y política, que han resultado en numerosos cambios, por ejemplo, en los procesos de reclutamiento y en las políticas de vivienda y alojamiento.

Un proceso de "debriefing" en dos fases (en el país y con un representante del área de Recursos Humanos Internacionales) asegura un enfoque sobre cuestiones relativas a la dirección y al lugar de trabajo, además de sobre aspectos generales de recursos humanos, tales como reclutamiento, temas de salud y el desarrollo personal del individuo. Las cuestiones relacionadas con el individuo continúan siendo consideradas, se recopila el "feedback" relevante sobre temas de la organización, y las tendencias en los aspectos clave se comparten regularmente con la dirección, a intervalos apropiados.

ACNUR (UNHCR) **Un planteamiento estratégico del aprendizaje**

Para la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), con 6.000 empleados distribuidos por 280 delegaciones en 120 países, el acceso del personal a oportunidades de aprendizaje es un importante desafío. El descubrimiento de que los talleres convencionales de capacitación no eran ni eficaces ni sostenibles a la hora de

estimular el aprendizaje, se tradujo en un cambio estratégico que llevó el aprendizaje al lugar de trabajo y a los interesados.

ACNUR ha apoyado este cambio estratégico de varias formas. Desde 1999, el 20% del presupuesto dedicado al desarrollo de su personal, se asigna a las oficinas de campo, que gozan de autonomía para identificar sus necesidades específicas y adoptar soluciones localmente. Se estimula el aprendizaje en el lugar de trabajo (por ejemplo, tutorías, supervisión, aprendizaje en acción y misiones guiadas). Desde su sede central en Ginebra, los encargados de proveer capacitación en las diversas áreas, están convirtiendo o rediseñando los talleres de formación para convertirlos en módulos de educación a distancia o combinando elementos de enseñanza autónoma y de aplicación en el lugar de trabajo con eventos cara a cara para crear cursos de aprendizaje de nueve meses de duración. Se introdujo "E-learning" a principios de 2003 con cursos "on line" sobre gestión, eficiencia personal y comunicaciones. Donde el tema es de singular importancia (seguridad del personal, iniciación y cadena de suministro), ACNUR ha desarrollado CD-Roms para el aprendizaje interactivo, en la propia organización. Hay aún necesidad de desarrollar más herramientas para el aprendizaje autónomo (guías de estudios, guías de clases preparatorias, ayuda en el trabajo) en diversas áreas específicas de ACNUR, y de reforzar el importante papel de todos los supervisores para facilitar de forma más proactiva el aprendizaje de su personal.

Este ajuste ha sido sorprendentemente bien aceptado, particularmente en las oficinas de campo, donde la falta de acceso a oportunidades de aprendizaje estaba causando frustración. El desarrollo de aptitudes es tanto más importante a medida que las oficinas se expanden o reducen según los flujos de refugiados. Aunque las actividades de aprendizaje deben reflejar las necesidades de la organización, no debemos olvidar el hecho de que mejorar la capacitación del personal reclutado localmente es también una responsabilidad del organismo.

Principio Siete

Salud, seguridad y protección

La seguridad, la salud y la protección de nuestro personal son una responsabilidad primordial de nuestra organización.

Reconocemos que el trabajo de los organismos de cooperación y desarrollo impone a veces grandes exigencias sobre el personal, en condiciones de complejidad y de riesgo. Tenemos el deber de asegurar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados antes, durante y al término de su periodo de trabajo con nosotros.

¿Por qué es esto importante?

Tanto en el trabajo de cooperación como en el de ayuda al desarrollo las situaciones de riesgo y estrés son inevitables. Sin embargo, todavía se puede hacer mucho para reducir los riesgos de enfermedad, lesiones, estrés, agotamiento u otros más graves para el personal y los acompañantes a su cargo. Las organizaciones empleadoras deben preocuparse de que la seguridad, la salud y el bienestar de su personal reciben toda la protección posible y que disponen de las medidas necesarias para asegurar su continuo bienestar. Ello requiere un grado considerable de estudio y planificación por parte de los directores, y el reconocimiento de que mejorar la seguridad del personal puede suponer costes adicionales para el proyecto. Mantener la seguridad del personal es de suma importancia. Los costes deben tenerse en cuenta, pero el objetivo principal es asegurar que el personal es capaz de proveer los servicios que las organizaciones requieren, en los entornos más difíciles.

Tal como subrayan los estudios monográficos de CARE, Mission East, Malteser y CARITAS, entre las medidas para enfrentar las cuestiones de seguridad, gestión del estrés y equilibrio trabajo-ocio, se incluyen el desarrollo de iniciativas específicas o de programas de asistencia al personal, la adopción de políticas eficaces sobre descanso y esparcimiento, o mejorar los "briefings" y realzar el nivel general de comunicación.

El Principio Siete se considera, a menudo, como el más importante del Código. Pero aunque no existe una escala jerárquica entre los distintos principios, no deja de ser cierto que la implementación de éste supondrá una contribución importante para satisfacer los rigores de la estrategia de gestión de riesgos de su organización. Ello

Indicadores

- 1 Hay a disposición del personal políticas escritas sobre seguridad, bienestar físico y afectivo del individuo, atención y apoyo, salud y protección.
- 2 Los planes de los programas incluyen evaluaciones escritas sobre seguridad y sobre los riesgos para la salud y en los viajes - específicos para un país o región -, que se revisan a intervalos apropiados.
- 3 Antes de emprender una misión internacional todo el personal debe superar un examen médico. Asimismo, tanto ellos como los acompañantes a su cargo reciben "briefings" orales y escritos sobre los riesgos inherentes a su tarea, y las medidas existentes para paliarlos, incluido el seguro. Se comunican claramente las obligaciones y responsabilidades individuales en relación a los posibles riesgos. Los "briefings" se actualizan cuando se identifican nuevos equipos, procedimientos o riesgos.
- 4 Los planes de seguridad, con los procedimientos de evacuación, se revisan regularmente.
- 5 Se mantiene un registro de lesiones laborales, enfermedades, accidentes y víctimas fatales, del que se hace un seguimiento para evaluar y reducir futuros riesgos.
- 6 Los planes de trabajo no requieren más horas que las establecidas en los contratos individuales. Los periodos de descanso y de vacaciones, basados en las políticas escritas, son de cumplimiento obligatorio.
- 7 Todo el personal debe someterse a un "debriefing" o entrevista de salida al finalizar un contrato o una misión. Hay disponibles servicios de chequeos médicos, orientación psicopedagógica y asesoramiento profesional. Los directores están capacitados para asegurar que se proporcionen estos servicios.
- 8 Cuando se trate de personal en turnos de emergencia, los directores deben asegurarse de organizar por adelantado los certificados de salud, las inmunizaciones y los procedimientos para obtener las profilaxis correctas y otros suministros esenciales.

es debido a que enfrenta explícitamente el impacto de la actividad de la organización sobre la vida diaria y el entorno de trabajo de cada empleado, y subraya las responsabilidades que los organismos tienen hacia el personal, en su calidad de empleadores. Además, el personal debe tener conciencia de la responsabilidad individual de gestionar su propia seguridad y bienestar,

mediante la observancia de las directrices y de los procedimientos o protocolos sobre seguridad. El cumplimiento es necesario para protegerse a sí mismos y a sus colegas, pero también para mantener la integridad y la reputación de su programa.

Dejando a un lado cualquier ímpetu externo, el hecho es que las organizaciones en este sector comparten una ética que subraya la salud, la riqueza y los principios humanitarios universales. Al refrendar el Código, un organismo demuestra que también extiende a su personal esos principios institucionales.

CARITAS Europa **La planificación de la** **respuesta a emergencias**

CARITAS Europa (CE) forma parte de una confederación de organizaciones católicas de cooperación, desarrollo y servicios sociales, que opera en 198 países para paliar la pobreza y el sufrimiento.

En una crisis grave, los Equipos de Respuesta y Ayuda a Desastres de CE suelen estar entre los primeros en llegar a la escena, y ello se debe en gran medida al esmero y atención que ponen al elaborar sus planes de emergencia.

Cuando en la oficina central se reciben noticias de una crisis, el personal disponible es identificado y seleccionado inmediatamente a partir de una base de datos que se actualiza de forma regular, y se le imparte información exhaustiva antes de la movilización y, más detallada, a la llegada al país de destino.

Para acelerar la movilización de su personal de emergencia, CE se asegura de que todo el personal incluido en la base de datos recibe formación sobre respuesta a emergencias regularmente. Esta incluye Derecho Humanitario Internacional, procedimientos de seguridad, creación de equipos, orientación psicopedagógica sobre trauma, niveles mínimos de la respuesta a emergencias y gestión financiera y de proyectos.

El personal que viaja, o con muchas probabilidades de emprender viaje internacional, mantiene al día sus inoculaciones y debe someterse a un examen médico obligatorio anual o bianual, según la política particular de cada organización asociada a CE. Esto no descarta la necesidad de un chequeo médico apropiado y un "briefing" previo a la movilización, pero reduce el tiempo empleado en actividades que podían haberse realizado antes.

Centre for Humanitarian **Psychology** **El tratamiento del estrés**

Parte del estrés que sufre el personal de campo es causado por el aislamiento, ya sea la distancia geográfica, el tipo de misión, conflictos internos en el equipo o restricciones impuestas por toques de queda. El carácter del cooperante humanitario puede llevarle a experimentar una sensación de soledad, incluso cuando trabaja en un enorme campo de refugiados con un extenso equipo de otros cooperantes. Para complicar la situación, algunos individuos pueden sentirse incapaces de compartir sus problemas con sus compañeros o con los directores, quizá por motivos personales o porque no existe el mecanismo que les permite hacerlo, y así, "siguen en la brecha" como "heridos ambulantes."

El Centre for Humanitarian Psychology (Centro para la Psicología Humanitaria) (CHP) encaró el problema mediante un servicio de asistencia confidencial y gratuito, atendido por un equipo de tres psicólogos con experiencia de campo. El año pasado, más de 400 personas establecieron contacto a través del correo electrónico o del teléfono, aunque la mitad buscaban, principalmente, que se les confortara y tranquilizara en sus situaciones. Un pequeño número, presentó síntomas de Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD) (Trastorno de Estrés Postraumático) y se les aconsejó que buscaran asistencia profesional inmediatamente.

El CHP señala que los casos que ha tenido que tratar "demuestran claramente la enorme responsabilidad de las organizaciones hacia el bienestar de su personal, especialmente a medida que éste se acerca al final de su contrato cuando un "debriefing" eficaz es esencial."

Mission East **La gestión de la seguridad**

El Director Nacional de Mission East descubrió en Afganistán que, para gestionar eficazmente la seguridad, era esencial mantener un diálogo continuo con el personal, tanto nacional como internacional. A finales de 2001 y a lo largo de 2002, el contexto de trabajo estuvo caracterizado por la inestabilidad y la inseguridad. La situación cambiaba con extraordinaria rapidez y las organizaciones debían ser capaces de reaccionar de manera apropiada.

Mission East operó en el nordeste del país, a buena distancia de la capital, Kabul. La política y las directrices de seguridad de la organización se adaptaron al contexto local desde el primer momento. Para concienciar a todo el equipo sobre la seguridad, cada miembro del personal recibió formación exhaustiva y participativa en materias de seguridad y protección. Estructuras para la toma de decisiones, planificación de escenarios y juegos de rol ayudaron a los individuos a pensar y a planificar imaginativamente. Se realizaron grandes esfuerzos para incrustar la concienciación de la seguridad en la rutina de las operaciones y se exigió a cada individuo que participara en debates sobre seguridad. Para superar la resistencia inicial a compartir información, el director nacional insistió en entrevistarse con todo el personal al final de cada jornada, y estas reuniones informales del equipo proporcionaron un foro muy valioso en el que compartir una amplia gama de información que afectaba a la gestión de la seguridad. El personal pronto cayó en la cuenta de que, incluso lo que parecía ser información elemental o lo que pudiera considerarse trivial o esporádico, resultaba relevante y debía ser compartido con los colegas, la dirección e incluso otras ONG que operaban en la misma zona.

CARE-Canada Orientación psicosocial

C3 es un proyecto iniciado por Care-Canada, propiciado por las experiencias en Ruanda, y gestionado actualmente para la organización por una consultoría de recursos humanos. Es un programa de orientación psicosocial que se ofrece al personal destinado en zonas de alto riesgo y en casos de incidentes críticos. Una pequeña lista de turnos, integrada por orientadores de todo el mundo, con diferentes especialidades y conocimientos lingüísticos, ofrecen al personal "briefings" previos a su salida hacia el lugar de destino, apoyo en el país y "debriefings." El programa ofrece también sesiones de capacitación para los directores nacionales y los profesionales de recursos humanos, a fin de ayudarles a detectar indicios de agotamiento y depresión.

Durante incidentes críticos, los orientadores se ponen a disposición del personal. Cuando se trata de incidentes críticos para la misión o con un alto número de víctimas, se envían los orientadores a la zona. De otro modo, y para la asistencia a largo plazo, los individuos afectados son enviados a los proveedores de servicios locales. Las familias reciben también asistencia personal apropiada, cuando se considera necesario.

ICRC Preparar al personal para enfrentar el estrés

El proyecto "Missing" ("Desaparecidos") es un trabajo extremadamente importante para el ICRC (Comité de la Cruz Roja Internacional) y uno de sus frutos ha sido el desarrollo de directrices para aquellos que trabajan con las familias de las personas desaparecidas durante conflictos o por cualquier otra razón.

Las directrices subrayan la responsabilidad fundamental que tienen las organizaciones de formar y apoyar a su personal (que trabaja con esas familias), y reconocen que el personal y los voluntarios pueden también llegar a ser víctimas, como consecuencia del estrés que padecen en el desarrollo de su labor.

Las directrices insisten en que todo el trabajo de campo debe ir precedido de "briefings" exhaustivos, a cargo de expertos con

conocimiento local y experiencia de la cultura y las tradiciones locales. Además de la capacitación específica, necesaria para la tarea que va a desarrollar, todo el personal recibe formación sobre las reacciones psicológicas que pueden sufrir las víctimas de trauma, y sobre el modo en que ellos mismos pueden evitar ser víctimas de trauma secundario. Los equipos se someterán a sesiones de "debriefing" regulares y, mientras permanecen en el campo, una supervisión continua respaldada por un continuo apoyo, ayudarán al personal a afrontar problemas particulares. La intención es que estas directrices contribuyan en buena medida a minimizar el riesgo de que el personal caiga víctima de trauma o acabe quemado.

Malteser Hilfsdienst Debriefings y entrevistas finales

En Malteser Hilfsdienst, un organismo de cooperación alemán, la práctica de "debriefing" es parte de un proceso continuo de comunicación más que una actividad confinada únicamente al final del contrato aunque, en cumplimiento de las buenas prácticas, todo el personal internacional debe pasar por la oficina central para someterse a "debriefing" y a una entrevista final, al concluir su contrato. Si bien la organización prefiere que este proceso sea entendido menos como un acto de "supervisión", el principio de la comunicación abierta y regular mientras dura el contrato de empleo contribuye a identificar y resolver cuestiones relativas a la seguridad, la salud y la protección de esta categoría de personal, de una manera oportuna.

El contacto regular entre el personal de campo y los despachos en la sede central se complementa con visitas regulares de los encargados de despacho al lugar. Un proceso de comunicación abierta y regular, junto con la estricta observancia de permisos regulares (y de periodos de descanso y esparcimiento donde sea apropiado), ayudan a la organización a identificar problemas de estrés o de salud entre el personal internacional antes de llegar el momento de "debriefing" y tomar medidas antes que se desarrollen problemas difíciles de controlar. Cuando se hace evidente que un individuo necesita atención médica o apoyo

adicional, un profesional médico en la sede central asume la responsabilidad de coordinar la asistencia. El personal local se beneficia de la comunicación abierta y transparente y en muchos de los programas nacionales de Malteser, también se realizan entrevistas finales y "debriefings."

Priorizar el Principio Siete

InterHealth declara: "En nuestro trabajo como asesores de salud para muchas organizaciones de cooperación internacionales, vemos a diario las nefastas consecuencias para individuos y organizaciones cuando las cuestiones de salud y del equilibrio trabajo-ocio no reciben la máxima prioridad. Recomendamos enérgicamente a todas las organizaciones que se adhieran firmemente al Principio Siete. Ello contribuirá a evitar problemas previsibles y, si llegaran a ocurrir, reduciría su impacto al mínimo."

La implementación del Código de People in Aid

El Código de People in Aid es una herramienta única que ayudará a su organización a mejorar la gestión de recursos humanos y a realzar su capacidad para cumplir su misión. El Código se desarrolló específicamente en respuesta a cuestiones de recursos humanos que afectan a los organismos de cooperación y desarrollo.

"La implementación del Código" es un proceso a través del cual las organizaciones de cooperación y desarrollo pueden revisar concienzudamente su gestión de recursos humanos, decidir sobre posibles mejoras y ganar el reconocimiento de sus pares por haberlo hecho.

La implementación del Código es un proceso altamente productivo. Dado que estimula a la organización a satisfacer sus propias aspiraciones más que a cumplir los estándares establecidos, la presión para mejorar la gestión de recursos humanos viene solamente dictada por el compromiso hacia el cumplimiento eficaz de la misión y la dedicación del personal cuyo trabajo lo hace posible.

Estas líneas esbozan el proceso, subrayando los beneficios de la implementación para su entidad, el proceso propiamente dicho y también la asistencia disponible.

El reconocimiento aporta beneficios

La implementación del Código da testimonio, ante los "stakeholders" internos y externos, de la calidad de su gestión de recursos humanos y de las mejoras que su organización se ha comprometido a adoptar.

- El personal fijo y voluntario reconocerá los esfuerzos que hace la organización para mejorar la gestión y el apoyo que les proporciona, independientemente de su cargo, estatus o ubicación.
- El personal potencial fijo y voluntario reconocerá a su organismo como un empleador predilecto.
- Los donantes verán pruebas de un compromiso de reforzar la capacidad interna y los sistemas para mejorar la calidad de la asistencia solidaria prestada.
- Sus pares reconocerán que su organización ha cuidado sus estructuras de gestión y apoyo, lo que conducirá a una labor más eficaz en la ejecución de los programas.
- Sus socios podrán beneficiarse de una experiencia mejorada y elevar la calidad de sus propios sistemas y procedimientos. La interacción con sus socios, a través de los procesos de rendición de cuentas y auditoría social, demuestra asimismo su voluntad de cooperar y aprender.
- Los beneficiarios tendrán la seguridad de que su organización vigila el impacto y la ejecución del programa y de que sus necesidades están siendo atendidas por personal bien respaldado y competente.

Reconocimiento de calidad El reconocimiento de calidad se manifiesta, en parte, a través de "kitemarks" (en la forma de una frase de dos renglones) que concede People in Aid. Esta forma de certificación es un reconocimiento de los logros de su organización y se otorga al principio y al final del proceso de implementación. Las organizaciones así reconocidas, figuran en una lista en el sitio de People in Aid en Internet, a la vista de todo el sector y pueden usarse en las comunicaciones interiores y exteriores.

"El compromiso con el Código de People in Aid" El primer reconocimiento de calidad se otorga al comienzo del proceso de implementación, cuando un organismo demuestre que:

- El Director Ejecutivo o el Presidente ha formalizado, por escrito y en público, su compromiso de aceptar el Código de Buenas Prácticas de People in Aid.
- La organización a asignado la responsabilidad y la autoridad apropiada para implementar el Código de People in Aid a un director de proyecto, que será identificado, y un equipo.
- La organización ha informado a su personal del compromiso de aceptar el Código de People in Aid.

"Verificar el cumplimiento del Código de People in Aid" En un momento decidido de mutuo acuerdo y una vez que el proceso de implementación está bien avanzado, un auditor social externo realizará una visita para examinar el informe sobre el proceso de implementación y sobre el progreso notificado por la organización respecto del Código de People in Aid. La tarea del verificador no es emitir juicios sobre el rendimiento de la organización, sino evaluar, y dar cuenta de ello, sobre lo adecuado de los sistemas de seguimiento vigentes, y de consulta con los "stakeholders", y sobre la exhaustividad y la puntualidad de los datos del informe.

Dado que la implementación es un proceso continuo, el ciclo de auditorías (un informe actualizado sobre la marcha de los trabajos y una auditoría social) debería repetirse una vez cada tres años.

El proceso de implementación también tiene ventajas...

Aparte del reconocimiento de los "stakeholders", descrito más arriba, el propio proceso será beneficioso. Beneficiará a su organización, cualquiera que sea la etapa en que se encuentre en el proceso de encarar cuestiones de recursos humanos.

- Un marco para el análisis: el Código ofrece una perspectiva general exhaustiva de las cuestiones de recursos humanos que afectan a los organismos de cooperación y desarrollo.
- Identificar lagunas: durante el proceso de implementación, su equipo puede identificar lagunas en las políticas, las prácticas, la formación o el seguimiento.
- Priorizar: al concentrarse en siete principios, el Código ayuda a clasificar las cuestiones por categorías, bajo áreas clave de la gestión de recursos humanos, y a priorizar los planes de trabajo en base a ello.
- Participación de los "stakeholders": su personal participará en el proceso y sentirá que su voz es escuchada.

"Nuestro personal son los ojos y los oídos de nuestra organización; ellos comunican las necesidades, sugieren respuestas, hacen seguimiento de los resultados y, en última instancia, determinan la calidad de nuestro servicio. Durante la implementación del Código de People in Aid, el proceso de auditoría social nos ayudó a capturar la contribución de nuestro personal y descubrimos que los Principios y los Indicadores son el mejor instrumento de que disponemos para seguir el comportamiento de nuestras políticas en función de nuestros objetivos."

*Paddy Maguinness,
Vice Director Ejecutivo.
Concern Worldwide, Irlanda.*

- Colaboración: la implementación requiere que el personal operativo y el de recursos humanos trabajen en colaboración; y, en un plano más amplio, su organización se beneficiará de las experiencias de otros organismos que también implementan el Código.

Explicación del proceso de implementación...

Principios y estándares Cada uno de los siete Principios tiene varios indicadores. Estos le orientan sobre lo que su organización necesita considerar para poder citar el Principio con confianza. Los indicadores no son los estándares que se espera que una organización debe alcanzar en cada área de la gestión de recursos humanos; corresponde a su organismo fijar los estándares a los que puede aspirar. Con el tiempo, los datos facilitados por los organismos que implementan el Código, podrían servir como parámetros para definir los estándares para un sector específico.

Utilización del Código Muchos de los indicadores pueden dar pie a su equipo de implementación a preguntar si necesita introducir una política, actualizar una política, dedicar más formación a la implementación de las políticas o, simplemente, reforzar el seguimiento de las políticas y prácticas. El proceso de auditoría social estimula el "feedback" de los "stakeholders" sobre estas áreas, de modo que se hará patente cómo su trabajo está basado en las necesidades genuinas de la organización y de su personal.

El proceso de verificación - una "auditoría social" Durante el proceso abierto que dio origen al Código, la mayoría de los organismos participantes acordaron que se debería introducir un proceso de verificación del Código para distinguirlo de otros códigos alternativos a los que podrían suscribirse las ONG. Se decidió entonces que este proceso de verificación tendría la forma de una auditoría social, ya que sus principios fundamentales (participación, responsabilidad y transparencia) son los más próximos a los principios de nuestro sector.

Uno de los principales objetivos de la auditoría social es trabajar con "stakeholders" seleccionados, sobre las cuestiones que ellos mismos plantean. El principal "stakeholder" en el proceso de People in Aid es el personal. El personal es consultado durante el proceso para asegurar que los responsables de tomar las decisiones y los redactores de las políticas, en los departamentos operativos y de Recursos Humanos, disponen de datos y opiniones en los que basar su trabajo.

Algunos organismos han optado por trabajar con todo el personal durante el proceso. Es perfectamente aceptable seleccionar programas nacionales de un grupo o una región, y trabajar con ellos a modo de áreas de experimentación para esa organización.

Acceso al apoyo

Las organizaciones afiliadas a People in Aid, que están implementando el Código, reciben apoyo de una amplia variedad de fuentes. People in Aid pone a su disposición personal cualificado en auditorías sociales para asesorar sobre el proceso, y estamos empeñados en una labor de "enriquecimiento de los indicadores" profunda y continua, a fin de asegurar que cualquier asistencia que una organización requiera sobre cualquier indicador, haya sido investigada y documentada con anticipación.

Otros recursos de People in Aid (ver página 26) también ayudan a los organismos en la implementación. Estamos siempre disponibles para atender cualquier cuestión que surja y podemos adaptar nuestra asistencia a sus necesidades específicas. Nuestros extensos vínculos con la comunidad cooperante por todo el mundo, nos traen muchos ejemplos de buenas prácticas y, además, los organismos que implementan el Código se han ayudado unos a otros tradicionalmente. El intercambio de ideas a través de la red de People in Aid es un beneficio importante para los socios, y continuaremos facilitando esta valiosa interacción.

"Todos los que trabajamos en la Cruz Roja Británica, creemos firmemente en el deber de responsabilidad hacia nuestro personal fijo y voluntario. Por ello, continuamos dando prioridad a People in Aid en nuestras estrategias internacionales de recursos humanos, y usamos el Código de People in Aid para poner a prueba toda la gama de nuestras políticas y prácticas. Apoyamos plenamente el papel de People in Aid en facilitar el intercambio de buenas prácticas entre las organizaciones de nuestro sector, y en ofrecernos, con el Código, un estándar al que todos podemos aspirar."

*Sir Nicholas Young,
Director General,
Cruz Roja Británica (British Red Cross).*

Acerca de People in Aid

El Código de Buenas Prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante es sólo una de las muchas herramientas que People in Aid pone a disposición de las organizaciones de cooperación y desarrollo, deseosas de mejorar la gestión de sus recursos humanos. Como red internacional, People in Aid busca elevar el perfil de los recursos humanos para las organizaciones, los donantes y otros. Como centro de recursos, al servicio de los recursos humanos para el sector, respondemos a las necesidades de nuestros socios alrededor del mundo, adaptando nuestra producción para asistirles en sus esfuerzos encaminados a mejorar la manera en que gestionan y apoyan a su personal.

¿Qué hace People in Aid?

Actualmente, nuestros recursos más populares son:

- Manuales sobre áreas fundamentales de política, tales como salud y seguridad, relación trabajo-ocio y "debriefing."
- Políticas de orientación sobre áreas clave, tales como seguridad, códigos de conducta, descanso y esparcimiento.
- Capacitación sobre cuestiones de actualidad para el sector en el área de recursos humanos, tales como gestión a distancia, mentores y desarrollo del personal.
- Investigación de temas actuales como seguros y salarios.
- Reuniones de grupos sobre prioridades inmediatas. Entre otros ejemplo se han mencionado el VIH/SIDA en el lugar de trabajo, la supervisión del personal en los campos de refugiados y el desarrollo del personal nacional.
- Un centro de recursos y una red de información.

Estamos ampliando continuamente nuestra gama de recursos disponibles. Si desea un sumario actualizado, póngase en contacto con nosotros o visite nuestro sitio en la red.

Afiliación a People in Aid:

Los socios de pleno derecho de People in Aid son organizaciones de cooperación, involucradas en la ayuda de emergencia, el desarrollo y/o la defensión con objeto de aliviar la pobreza y el sufrimiento. Proporcionan asistencia en función de las necesidades, independientemente de la raza, el credo o la nacionalidad de los receptores y sin distinciones adversas de ningún tipo.

Existen también las categorías de socio individual y socio benefactor, para las organizaciones no operativas que comparten nuestros objetivos y que desean hacer uso de nuestra producción.

Para poder beneficiarse de nuestra asistencia en la implementación del Código y aspirar al emblema de calidad, una organización debe afiliarse como socio de pleno derecho. Los socios reciben también otros beneficios, como descuentos, información y asistencia en cuestiones de recursos humanos que son de interés para todos. Si su organización desea afiliarse a nuestra red, por favor entre a la página Únase a Nosotros (Join Us) en nuestro sitio en la red, o póngase en contacto directamente.

People In Aid es una red internacional de organizaciones de cooperación y desarrollo. Proporcionamos apoyo a organizaciones comprometidos a mejorar la gestión de sus Recursos Humanos, ofreciéndoles herramientas como el Código de Buenas Prácticas de People In Aid.

www.peopleinaid.org

Calidad y responsabilidad

People in Aid es una de varias iniciativas entre organizaciones, nacidas en la década de 1990, en respuesta a una voluntad particular de los organismos de cooperación, de mejorar la calidad y la responsabilidad en el sector.

Individual y colectivamente, estas iniciativas proporcionan herramientas para mejorar la calidad, la responsabilidad, el rendimiento y el aprendizaje activo. A continuación reproducimos un sumario de una perspectiva general, elaborada originalmente en respuesta a cuestiones sobre aspectos comunes, y sobre diferencias entre nosotros y nuestras respectivas contribuciones a las tareas humanitarias.

Las iniciativas presentadas no son las únicas dentro del sector de desarrollo y cooperación humanitaria. Formamos parte de un grupo que se reúne regularmente para asegurar que las cuestiones de importancia son tratadas plenamente y que no se duplica el esfuerzo.

La Red de Aprendizaje Activo de Responsabilidad y Rendimiento en la Acción Humanitaria

(The Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) (ALNAP)

www.alnap.org

ALNAP, es una red única de afiliados para el aprendizaje activo que abarca todo el sector, dedicada a mejorar los niveles de calidad y responsabilidad en las acciones humanitarias, compartiendo lecciones; identificando problemas comunes; y creando un consenso en torno a los planteamientos.

La Serie de Revistas Anuales de ALNAP (ALNAP Annual Review Series) proporciona una evaluación independiente y exhaustiva del rendimiento en el sector de ayuda humanitaria, basada en una síntesis anual de más de 50 informes de evaluación. También provee una metaevaluación de la calidad de las evaluaciones. Y ofrece, asimismo, la Base de Datos de Evaluación (Evaluative Reports Database o ERD), Folletos de Orientación sobre ALNAP (ALNAP Guidance Booklets), Módulos de Formación de ALNAP (ALNAP Training Modules), Estudio Global sobre la Participación de las Poblaciones Afectadas por la Acción Humanitaria (Global Study on Participation by Affected Populations in Humanitarian Action) y el desarrollo y pruebas del Concepto Oficina de Apoyo al Aprendizaje (Learning Support Office Concept).

Asociación Internacional de Responsabilidad Humanitaria

Humanitarian Accountability Partnership International (HAP International)

www.hapgeneva.org

HAP International se creó en marzo de 2003 para desarrollar, implementar y hacer el seguimiento de los principios de responsabilidad, además de asegurar su observancia a través de la autorregulación colectiva. Funciona como una asociación profesional internacional, cuyos miembros son las organizaciones de cooperación. Su lanzamiento se basa en las conclusiones y las recomendaciones del Proyecto de Responsabilidad Humanitaria.

HAP International trabaja en colaboración con un organismo afiliado, para producir un plan de trabajo sobre responsabilidad con escalas de tiempo y parámetros, hacer el seguimiento de su implementación, informar de los progresos al Consejo de Administración y estudiar y responder a las quejas. El Secretariado Internacional de HAP proporciona servicios técnicos y estratégicos, vigila la implementación de los planes de trabajo sobre responsabilidad y ayuda a las organizaciones a atender las quejas recibidas

People In Aid

www.peopleinaid.org

People in Aid promueve las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en el sector.

El trabajo de People in Aid se esboza en la página 26 de este documento.

The Sphere Project

www.sphereproject.org

Sphere trabaja para mejorar los niveles de calidad, eficacia y responsabilidad de la respuesta a desastres, mediante la interpretación y el uso de la Carta Humanitaria (Humanitarian Charter), Estándares Mínimos e Indicadores Clave.

Sphere publica un manual, la Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos en la Respuesta a Desastres de Sphere (disponible en ocho idiomas); módulos de capacitación sobre cómo aplicar el manual en la práctica; un documento sobre Lecciones Aprendidas; una película de 45 minutos sobre introducción y orientación, y un sitio en la red que contiene todas las publicaciones anteriores en tres idiomas.

Agradecimientos

Son muchas las organizaciones e individuos con los que estamos en deuda por sus contribuciones a este documento. Este Código de Buenas Prácticas debe mucho al Código de Mejores Prácticas (1997) y, por ello, queremos agradecer la contribución de Sara Davidson, la primera Directora de People in Aid. Su energía y dedicación hicieron posible que el Código original aunara organizaciones y ejemplos de buenas prácticas, además de sentar las bases para la aceptación del Código por la comunidad internacional de cooperación y desarrollo. Las generosas contribuciones económicas del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y de un número de socios de People in Aid, hicieron posible esta empresa.

El Código original se inspiró en documentación de, entre otros, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, Investors in People y Unicef. También queremos agradecer el apoyo de individuos de las siguientes organizaciones:

ACAS, Action Health, British Quality Foundation, British Red Cross Society, CARE, Concern Worldwide, Cranfield Trust, International Committee of the Red Cross, Institute of Development Policy and Management de la Universidad de Manchester, International Health Exchange, Interaction, InterHealth, Universidad de Liverpool, Medical Foundation for the Care of Victims of Torture, Oxfam GB, Overseas Development Institute, Plan International, Returned Volunteer Action, Save the Children UK, Tearfund, VOICE, VSO, Words & Pictures.

Para esta versión revisada del Código, nuestro mayor reconocimiento corresponde, sin duda, al grupo de trabajo encargado del "Proceso de Revisión y Mejora del Código", por las largas horas dedicadas a debatir cuestiones y por aportar sus variadas experiencias, y las de otros, a la mesa;

Jonathan Goodhand, Profesor de Práctica de Desarrollo, Escuela de Estudios Orientales y Africanos, Londres.

Brendan Gormley, Director, Disasters Emergency Committee.

Jennifer Loughlin, Miembro del Consejo de People in Aid y asesora independiente sobre Gobernanza.

Jonathan Potter, Director Ejecutivo, People in Aid.

Alex Swarbrick, The Dialogue Partnership, y miembro del Consejo de Administración, International Nepal Fellowship.

Leanne Taylor, Director internacional de Capacitación y Personal, British Red Cross Society.

Christine Williamson, Jefa de Personal Internacional y Política, Tearfund.

Nuestro agradecimiento también a cada uno de los miembros del Consejo de Administración de People in Aid, que son elegidos por los socios de People in Aid y han sido responsables de supervisar el proceso durante los últimos 18 meses:

Mary Ahmad, (Corporate HR Partners).

Usama Bastawy, (Islamic Relief).

Joan Coyle, (British Red Cross).

Floris Faber, (Mission East).

Bonnie Fundafunda, (ECHO y recientemente Unicef).

Bobby Lambert, (RedR).

Ted Lankester, (InterHealth).

Jennifer Loughlin, (Creative People Solutions).

Paddy Maguiness, (Concern Worldwide).

June Nash, (Leprosy Mission International).

Gopal Rao, (Oxfam International).

Ivan Scott, (International Health Exchange).

Ian Wallace, (Tearfund).

Jenifer York, (World Vision UK).

Estudios monográficos y otros materiales para el Código revisado fueron suministrados por las siguientes organizaciones, a las que agradecemos el tiempo, el esfuerzo y la atención dedicados a identificar y resumir ejemplos de sus propias buenas prácticas:

The Agency for Cooperation and Research in Development (ACORD)www.acord.org.uk

Amnesty Internationalwww.amnesty.org.uk

The British Councilwww.britishcouncil.org

British Red Cross Societywww.redcross.org.uk

CAREwww.care.ca

Caritas Europawww.caritas-europa.be

Centre for Humanitarian Psychologywww.humanitarian-psy.org

Concern Worldwidewww.concern.ie

The Disasters Emergency Committeewww.dec.org.uk

ethics etcethics.etc@btopenworld.com

Global Development Groupwww.globaldev.org

Groupe URDwww.urd.org

Health Unlimitedwww.healthunlimited.org

HelpAge Internationalwww.helpage.org

International Committee of the Red Crosswww.icrc.org

International Health Exchangewww.ihe.org.uk

InterHealthwww.interhealth.org.uk

International Nepal Fellowshipwww.inf.org.uk

Islamic Reliefwww.islamic-relief.com

Intermediate Technology Development Group (ITDG)www.itdg.org

The Leprosy Mission Internationalwww.leprosymission.org

Malteser Hilfsdienstwww.malteser-ald.de

Minority Rights Group International ..www.minorityrights.org

Mission Eastwww.miseast.org

Norwegian Refugee Councilwww.nrc.no

Oxfam GBwww.oxfam.org.uk

Oxfam Australiawww.caa.org.au

RedRwww.redr.org

Save the Children UKwww.savethechildren.org.uk

Tearfundwww.tearfund.org

Terre des Hommeswww.tdh.ch

TransAidwww.transaid.org

UNHCR (ACNUR)www.unhcr.ch

VSOwww.vso.org.uk

The World Bankwww.worldbank.org

World Visionwww.wvi.org

PEOPLE *IN* AID

*Promociona las Buenas Prácticas
en la gestión de
recursos humanos*

info@peopleinaid.org
www.peopleinaid.org

Charity No. 1078768
Limited Company No. 3772652