



Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe/a inmediato

**Charles Whitehead
Maggie Pankhurst
Consultores en Desarrollo de Organización**

**People In Aid
Email: info@peopleinaid.org
Web: www.peopleinaid.org**

© People In Aid 2009

Exoneración de responsabilidad

La información contenida en este documento tiene fines informativos solamente, y no de asesoría. Ni los autores ni la editorial aceptan responsabilidad alguna por la forma en que se utilice la información y recomiendan fuertemente buscar asesoría (legal) apropiada antes de aplicar la política de empleo, dado que podría tener implicaciones legales específicas en los países de intervención.

Prefacio

Desde su creación, People In Aid reúne a organizaciones que trabajan en el sector humanitario y de desarrollo con el objeto de mejorar la gestión y el apoyo de su personal – conformado por personas que a menudo se desempeñan en condiciones de vida y de trabajo difíciles en aras de ayudar a los demás.

El presente manual ha sido producido como acompañamiento del taller de People In Aid denominado “Gestión de Personal para el jefe/a inmediato”.

Tanto el libro como el taller aspiran a generar conciencia acerca de la gestión de personal y desarrollar habilidades en este campo. Especial atención merecen las responsabilidades compartidas entre los jefes/as inmediatos y la función de Recursos Humanos (RRHH) de una organización.

Uno de los recursos rectores que han sido utilizados para seleccionar en qué habilidades de gestión de personal incidir tanto por medio de este libro como del taller es una investigación realizada por People In Aid en el 2007, denominada “*Behaviours which lead to effective performance in humanitarian response*”.¹ Las significativas conductas que se describen en dicha investigación son aplicables a los jefes/as inmediatos que trabajan en el sector humanitario y de desarrollo.

El público destinatario de la publicación son los jefes/as inmediatos que han recibido escasa o ninguna capacitación formal en gestión, y que trabajan en equipos de programas nacionales, equipos técnicos y oficinas regionales u ocupan posiciones en la sede central de la organización. El presente manual es apropiado para jefes/as inmediatos en cualquier función que tienen responsabilidad sobre personas o equipos de personas que les rinden informes. La facilitación del taller toma en cuenta los temas actuales que tienen un impacto en la función de gestión de personal del jefe/a inmediato, entre ellos toda la gama de iniciativas de cambio y la diversidad de tamaños y estructuras de las organizaciones que trabajan en el sector.

El objetivo principal del taller es ofrecer a los y las participantes una selección de herramientas prácticas para que las utilicen en mejorar la eficacia de la gestión de personas y procesos en sus propios entornos institucionales. Dichas herramientas están estructuradas en torno a las funciones, habilidades e impacto del jefe/a inmediato en la gestión de personal, e inciden en un ciclo de gestión que comprende los siguientes pasos: planificación, contratación, asignación, gestión del desempeño, desarrollo y aprendizaje, y gestión de la transición.

El segundo objetivo principal del taller es preparar a los jefes/as inmediatos para que sostengan conversaciones informadas con la función de RRHH (independientemente de su tamaño) de sus propias organizaciones, de manera tal que las áreas de responsabilidad en relación con los pasos arriba indicados sean evidentes para todas las partes involucradas – entre ellas los empleados y empleadas de la organización.

Este documento ha sido elaborado para reforzar su trabajo en cumplimiento del compromiso de su organización con el Principio 3 del Código de Buenas Prácticas de People In Aid.

¹ La traducción literal en español de esta investigación sería: “Conductas que generan resultados efectivos en la respuesta humanitaria”, N.T.

Resultados de aprendizaje

Al final del taller, los participantes estarán mejor preparados para:

- Entender y gestionar los principales pasos inherentes a la gestión de personal, desde planificación y contratación hasta transición o retiro de la organización
- Utilizar las habilidades y herramientas requeridas para administrar mejor todos los pasos inherentes a la gestión del personal, por ejemplo dar y recibir retroalimentación, discutir y apoyar el desempeño del personal, lidiar con situaciones difíciles y propiciar procesos de cambio
- Trabajar efectivamente con la función de RRHH y los procesos de RRHH de sus propias organizaciones

Gestión de su propio aprendizaje y desarrollo

La responsabilidad de un jefe/a inmediato es con los objetivos de desarrollo de la organización y su equipo de trabajo, pero también con su propio bienestar y desarrollo.

Un supuesto pertinente para la facilitación de este taller es que cada uno de nosotros/as es responsable de gestionar su propio aprendizaje y desarrollo.

Aprender y desarrollarse inevitablemente implica efectuar cambios si el desarrollo ha de ser práctico, antes que teórico. Dichos cambios pueden consistir en hacer uso de procesos, pero los cambios realmente significativos tienen que ver con su comportamiento como jefe/a inmediato.

Trabajamos en entornos complejos, con numerosos obstáculos que dificultan modificar nuestro comportamiento y trabajar efectivamente en mejorar nuestra gestión de personal – pero que también presentan oportunidades.

Es aconsejable ser realistas respecto de cómo tomar medidas para desarrollar nuestras habilidades como jefes/as inmediatos, en términos de “**estar dispuestos**”, “**estar preparados**” o “**estar autorizados**” para efectuar cambios con el fin de mejorar nuestra gestión de personal.

Los autores

People In Aid trabajó con los experimentados consultores independientes Charles Whitehead y Maggie Pankhurst en la elaboración de estos lineamientos, quienes recurrieron a una amplia gama de materiales generosamente facilitados por las organizaciones afiliadas de People In Aid y otras instituciones.

Acerca de People In Aid

People In Aid, la organización especializada en gestión de recursos humanos más importante del sector, es una red global de organizaciones que trabajan en actividades de asistencia humanitaria y desarrollo. Ayudamos a organizaciones cuyo objetivo de desarrollo es el alivio de la pobreza y el sufrimiento a potenciar el impacto que generan mejorando la gestión y el apoyo de su personal.

Creemos que la gestión y el apoyo del personal, cuando son buenos, se reflejan en la calidad y la eficacia de las intervenciones de ayuda humanitaria y desarrollo. El sector de asistencia humanitaria y desarrollo se sostiene en la experticia y la experiencia de su personal. People In Aid apoya a organizaciones que desean fortalecer su área de gestión de recursos humanos.

En nuestra calidad de organización creada por el sector para promover buenas prácticas de gestión de recursos humanos:

- realizamos investigaciones
- producimos publicaciones
- ofrecemos conferencias, talleres y capacitaciones
- elaboramos modelos de políticas
- publicamos estudios y manuales que sirven como referentes
- producimos estudios de caso
- facilitamos el intercambio de información sobre temas vinculados a la gestión de personal
- organizamos espacios de coordinación y trabajo en red

El Código de Buenas Prácticas de People In Aid

Además, proporcionamos apoyo integral a las organizaciones afiliadas de People In Aid en lo que respecta a la implementación del “Código de Buenas Prácticas de apoyo y gestión del personal en el sector humanitario”, una herramienta de gestión elaborada por People In Aid que goza de reconocimiento internacional y permite a las organizaciones mejorar la forma en que gestionan a su personal.

El Código de Buenas Prácticas puede ser utilizado por su organización para:

- hacer seguimiento y evaluar la aplicación de sus políticas de recursos humanos actuales;
- servir de marco para la elaboración de una estrategia de RRHH;
- identificar las áreas que requieren mejoras;
- demostrar a las partes interesadas (*stakeholders*) centrales que el personal de su organización es fundamental para el logro de su misión institucional.

La implementación del Código de Buenas Prácticas se basa en un proceso de auditoría social mediante el cual se certifica a las organizaciones con base en un procedimiento de certificación independiente que culmina con el otorgamiento de una “nota de calidad”.

Para acceder a algunos de nuestros recursos, sírvase contactarnos en:

Correo electrónico: info@peopleinaid.org

Página web: www.peopleinaid.org

Índice

Prefacio	1
Acerca de People In Aid.....	3
El Código de Buenas Prácticas de People In Aid	3
Sección A: La gestión de personal en el sector de asistencia humanitaria y desarrollo	5
1. El jefe/a inmediato como gerente de personal	6
2. La función moderna de Recursos Humanos	11
3. El ciclo de gestión de personal	12
Sección B: Habilidades del jefe/a inmediato	14
4. Habilidades medulares	15
5. Apoyar el desempeño.....	22
6. Propiciar procesos de cambio.....	26
7. Formar equipos	31
8. Lidar con situaciones difíciles	44
Sección C: Recursos y referencias	51
9. Gestionar su propio aprendizaje	51
10. Recursos sobre gestión de personal para el jefe/a inmediato..	55
11. Referencias utilizadas en la preparación de este manual	56
12. People In Aid	57

Sección A: La gestión de personal en el sector de asistencia humanitaria y desarrollo

La primera parte de esta sección incide en el jefe/a inmediato como gerente de personal, especialmente en el sector de asistencia humanitaria y desarrollo. Las organizaciones que pertenecen a este sector tienen una gran variedad de tamaños, objetivos de desarrollo, enfoques de trabajo y estructuras de gobierno.

Los jefes/as inmediatos trabajan en un sector que está experimentando algunos cambios así como un proceso de adaptación.

En la sección que le sigue incidimos en una de las relaciones organizacionales clave para el jefe/a inmediato – la función moderna de Recursos Humanos. Así como las organizaciones del sector tienen una amplia variedad de tamaños, del mismo modo esta función puede ser asumida por una o dos personas que trabajan en un solo lugar o por equipos de especialistas que se encuentran repartidos alrededor del globo terráqueo.

Existe un margen para mejorar la delimitación de la propiedad de algunos de los elementos del “ciclo de gestión de personal” ahí donde reina confusión respecto de la percepción o la propiedad de las prácticas entre “Recursos Humanos” y los jefes/as inmediatos.

Las siguientes subsecciones de esta sección del libro de recursos inciden en:

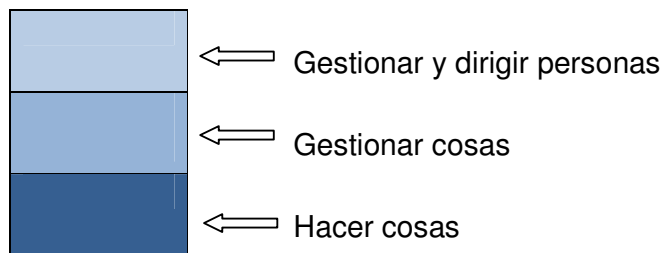
- **El jefe/a inmediato como gerente de personal**
- **La función moderna de Recursos Humanos**
- **El ciclo de gestión de personal**

1. El jefe/a inmediato como gerente de personal

Gestionar personal

Las funciones de un gerente/a generalmente se dividen en tres partes: hacer cosas, gestionar cosas, y gestionar y dirigir personas. La mayoría de los gerentes/as no empezó su carrera pensando en convertirse en gerente. Empezaron su carrera profesional como personas que estaban “haciendo algo” – por ejemplo, atendiendo pacientes, enseñando – y luego pasaron a ser gerentes de cosas y luego de personas.

Para muchos/as gerentes la parte de su trabajo que encuentran más satisfactoria (y fácil) es la de hacer cosas. La parte de gestionar cosas – por ejemplo, planes y presupuestos – puede ser menos satisfactoria pero no demasiado difícil, mientras que dirigir personas puede ser menos satisfactorio y al mismo tiempo sumamente difícil e incómodo. Por esa razón, muchos gerentes/as se mantienen ocupados haciendo cosas y no dedican el tiempo suficiente a los aspectos de gestión inherentes a su cargo, especialmente la función de gestionar y dirigir personas.

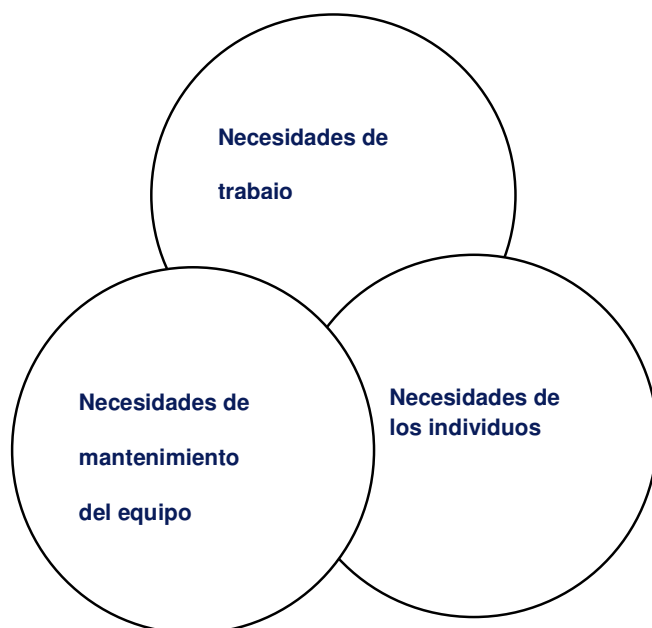


Los gerentes/as a menudo se resisten a asumir su función de gestionar y dirigir personas porque:

- No es su fuerte.
- No es algo para lo que han sido capacitados.
- Demanda tiempo.
- Es difícil ver los beneficios. A menudo sienten como si “estuvieran haciendo algo para RRHH” y no para mejorar su propio equipo u organización.
- Es incómodo lidiar con personas, especialmente en situaciones difíciles.

El modelo de John Adair de “liderazgo centrado en la acción” – en el trabajo, el equipo y los individuos

El liderazgo se basa en tres círculos de necesidades parcialmente superpuestos, cada uno de los cuales requiere la atención del jefe/a inmediato:



Modelo de “liderazgo centrado en la acción” de John Adair, 2004

Uso del modelo trabajo-equipo-individuos en la práctica

Piense en los aspectos de desempeño necesarios para el éxito de **su propia** situación e incorpore factores locales relevantes al modelo a fin de crear su propia interpretación. Esto le dará un valioso marco de gestión:

Sus responsabilidades como gerente/a para que el trabajo se lleve a cabo son:

- **identificar objetivos superiores, una visión y una dirección**
- **identificar recursos**, personas, procesos, sistemas, herramientas, presupuestos
- **crear el plan** para que el trabajo se lleve a cabo – resultados a obtener, mediciones, plazos, estrategia, táctica
- **establecer responsabilidades**, objetivos específicos, sistemas de responsabilidades (rendición de cuentas) y mediciones, por acuerdo y por delegación
- **fijar estándares**; parámetros de calidad, tiempo e informes
- **controlar** y mantener las actividades conforme a los parámetros establecidos
- **monitorear** y mantener el desempeño general de acuerdo a lo programado
- **informar** sobre los avances hacia el objetivo superior del grupo
- **revisar**, reevaluar, realizar ajustes al plan, los métodos y metas según se requiera

Sus responsabilidades como gerente del equipo son:

- establecer, acordar, comunicar **estándares** de desempeño y conducta
- establecer el **estilo**, la **cultura**, el **enfoque** del grupo
- monitorear y mantener la **disciplina**, la **ética**, la **integridad** y focalizarse en objetivos específicos
- anticipar y **resolver conflictos grupales**, contiendas o desacuerdos
- evaluar el **equilibrio y la composición** del grupo y modificarlos según se requiera
- desarrollar un proceso de **trabajo en equipo**, cooperación, ánimo y espíritu de equipo
- **incentivar y motivar** al grupo, al equipo, en pos del cumplimiento de los objetivos tanto superiores como específicos
- identificar, elaborar y acordar **roles de liderazgo en el equipo y el proyecto**
- facilitar y asegurar **comunicaciones grupales** efectivas a nivel interno y externo
- identificar y atender las **necesidades de capacitación del grupo**
- ofrecer **retroalimentación al grupo** sobre los avances generales; consultar con el grupo y solicitar su retroalimentación e insumos
- desarrollar la **capacidad colectiva** del grupo – incrementar gradualmente la libertad y la autoridad del grupo

Sus responsabilidades como gerente frente a cada individuo son:

- concebir a los miembros del equipo como **individuos** – con su propia personalidad, habilidades, fortalezas, necesidades, aspiraciones y temores
- ayudar y **apoyar a los individuos** – planes, retos, altibajos
- identificar y acordar **responsabilidades** y objetivos **individuales** apropiados
- brindar **reconocimiento y elogio** a los individuos – reconocer el esfuerzo
- cuando proceda, **recompensar a los individuos** con responsabilidad adicional, promociones y estatus
- identificar, desarrollar y aprovechar las **capacidades y fortalezas** de cada individuo
- **capacitar y fortalecer** a los miembros individuales del equipo
- desarrollar la **autoridad individual** y la libertad

Basado en Chapman, 2000-08

Tipos de liderazgo

El jefe/a se desenvuelve en un ambiente donde la palabra “liderazgo” se utiliza de diversas maneras. El término se emplea para describir una situación de posición, influencia o poder, que puede no guardar relación con las funciones del puesto en particular que ocupa la persona dentro de la organización. He aquí algunos ejemplos de distintos tipos de líderes:

El líder carismático/a, cuya influencia se debe principalmente a la fuerza de su personalidad. Ejemplos: Napoleón, Hitler, Churchill. La dificultad con el liderazgo basado en el carisma radica en que pocas personas poseen las cualidades excepcionales que se requieren para transformar en seguidores voluntarios a todas las personas que los rodean.

El líder tradicional, cuya posición se encuentra garantizada al nacer, por ejemplo, reyes, reinas y jefes tribales. Nelson Mandela es un líder tradicional a la vez que carismático.

El líder situacional, cuya influencia solo se materializa si se encuentra en el lugar indicado en el momento indicado. Se trata de una persona que tiene la habilidad para asumir un rol de liderazgo en situaciones específicas, durante un período de tiempo específico. Este tipo de líder no puede ser un/a gerente.

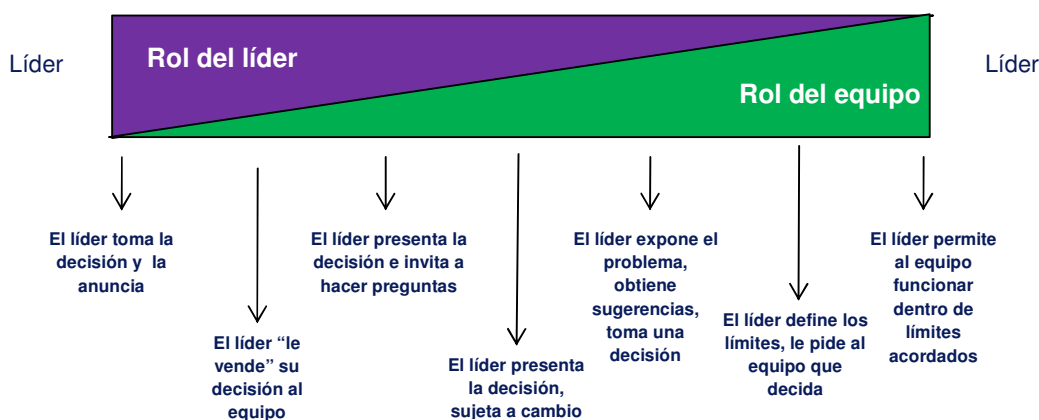
El líder designado, cuya influencia emana directamente de su posición, por ejemplo, la mayor parte de los gerentes/as y supervisores/as. Se trata del tipo de liderazgo burocrático en el que la legitimidad del poder emana de la naturaleza y los alcances de la posición de la persona dentro de una jerarquía. El problema con este tipo de liderazgo es que, aunque las facultades del puesto pueden estar definidas, es posible que el o la titular del puesto no pueda ponerlas en práctica, ya sea porque no ha recibido la capacitación requerida o por alguna otra razón.

El líder funcional, cuya posición de liderazgo se sustenta en lo que hace, y no en quién es – por ejemplo, los profesionales especializados/as, que pueden tener una gran influencia.

Preferencias del jefe/a inmediato en términos de “compartir el poder” con el equipo

Las preferencias del propio jefe/a en términos de estilo tienen una importancia gravitante.

El efecto de las preferencias de estilo del jefe/a inmediato



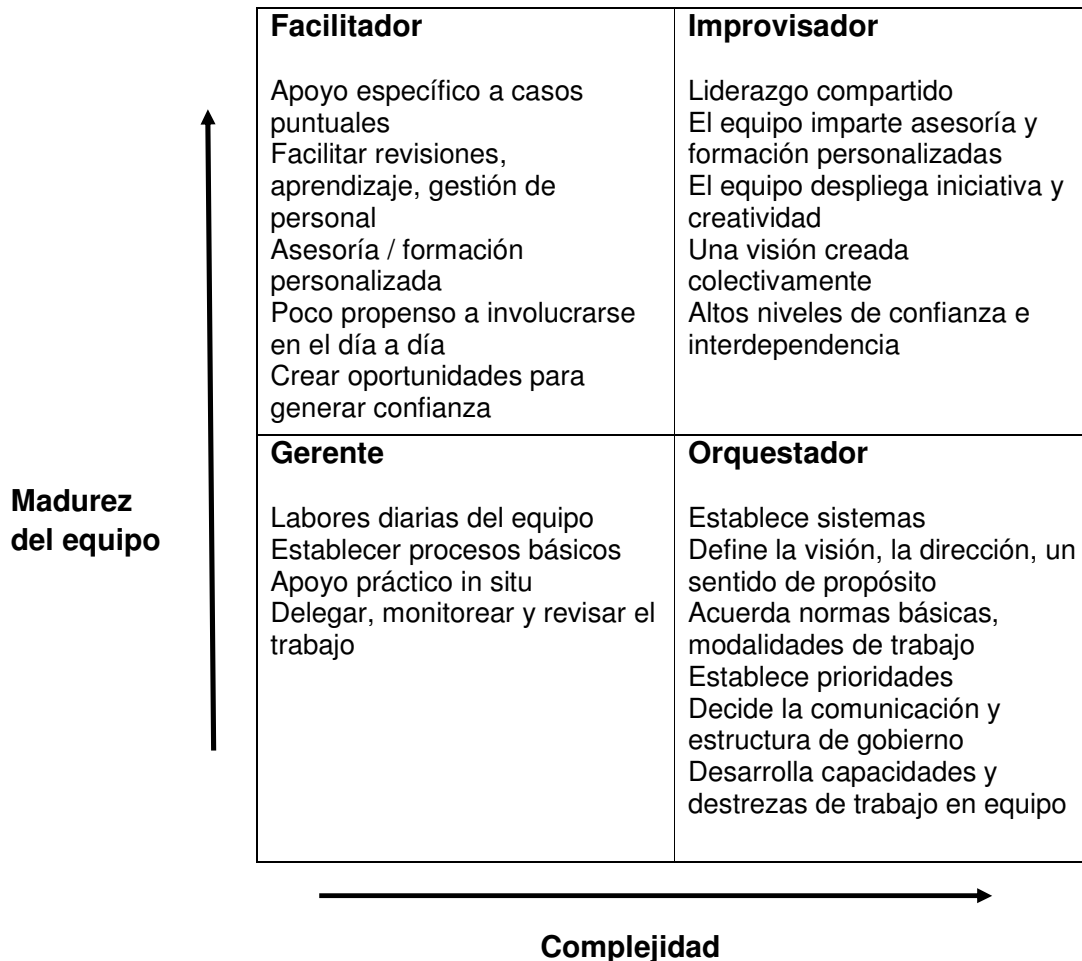
Modelo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, 1973

- ¿Dónde cree que se ubica usted?
- ¿Cómo podría afectar este hecho a su equipo?
- ¿Dónde cree que se ubica su jefe/a inmediato?
- ¿Cómo afecta este hecho su propio estilo de gestión?

El estilo del jefe/a inmediato en función de la situación laboral y la madurez del equipo

El rol que debe desempeñar un gerente/a varía de acuerdo a la situación, y ésta a su vez depende de la madurez y la complejidad del equipo. Por eso, un gerente/a necesita desarrollar la capacidad para adoptar uno de cuatro estilos: gerente, orquestador, improvisador o facilitador, según lo exija la situación.

El diagrama a continuación contiene indicadores relacionados con cada estilo, que pueden utilizarse para identificar las competencias de gestión específicamente asociadas a situaciones complejas y a la madurez del equipo. La pregunta que usted debe plantearse en cada caso es ¿cómo puedo ejercer mis funciones de jefe/a de una manera que funcione a la luz de nuestro contexto organizacional?



“Teams succeeding in Complexity”, Ashridge, 2006

2. La función moderna de Recursos Humanos

¿Qué “tipo” de RRHH tiene su organización?

Las organizaciones de asistencia humanitaria y desarrollo poseen una amplia gama de tamaños y estructuras organizacionales.

Algunas organizaciones poseen funciones de Recursos Humanos especialmente dedicadas, con equipos y recursos especializados; mientras que otras disponen de equipos muy pequeños o incluso personas que tienen que desempeñar todas las funciones de Recursos Humanos, tal como se describen más abajo.

Para que un jefe/a inmediato trabaje con eficacia en colaboración con Recursos Humanos – y viceversa – es importante que el gerente/a conozca la focalización de la función de Recursos Humanos de su organización.

Por ejemplo: ¿está la función de RRHH enfocada principalmente en el logro de “resultados básicos efectivos” tal como se describen en el modelo a continuación? ¿O implica también la función de RRHH actuar como un/a “líder del cambio”?

Enfoque estratégico futuro	
Procesos	<p>RRHH estratégicos Participa en creación de estrategia Se cerciora de que las prácticas de RRHH estén alineadas con la Estrategia de Negocios Fortalece a la organización (habilidades, futura búsqueda de personal)</p>
	<p>Líder del cambio Desarrolla capacidades para llevar a cabo procesos de cambio Trabaja en la formación de equipos y en la creación de una dinámica de trabajo grupal Despliega liderazgo personal</p>
	Personas
	<p>Paladín de los empleados/as Imparte asesoría personalizada (<i>coaching</i>) en gestión de personal para gerentes/as Escucha a los empleados/as y representa sus necesidades Formación personalizada (<i>mentoring</i>), consultoría, comunicación</p>
	<p>Resultados básicos efectivos Crea infraestructura mediante el diseño de procesos de RRHH Ofrece experticia administrativa costo-eficiente ¡Servicio al cliente!</p>
	Focalización de las operaciones cotidianas

Basado en Ulrich, 1997

Colaboración entre jefes/as inmediatos y RRHH

“La estrategia de RRHH más cuidadosamente estudiada devendrá en una pérdida de tiempo si no es adoptada por jefes/as que poseen las habilidades y la comprensión necesarias para involucrar y motivar a los empleados/as.”

Purcell et al, Understanding the People and Performance Link, Unlocking the Black Box, CIPD, mayo de 2003

3. El ciclo de gestión de personal

El ciclo de gestión de personal que presentamos más abajo describe toda la gama de actividades que tienen que llevarse a cabo para planificar y contratar empleados/as; asignarles sus funciones específicas; gestionarlos; monitorear su desarrollo y aprendizaje; y gestionar su proceso de transición – que puede consistir ya sea en asumir nuevas funciones o en ser promovidos o abandonar la organización.

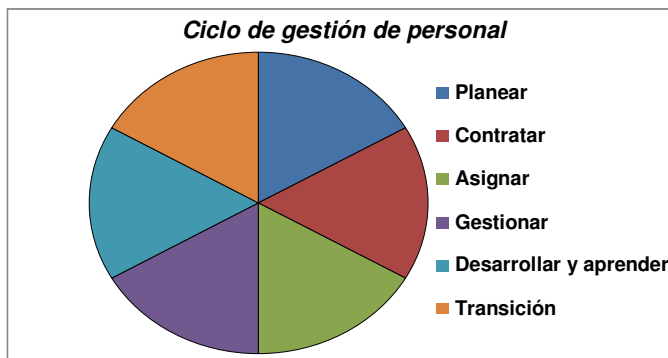
El ciclo refleja asimismo los pasos inherentes a la relación de un empleado/a con la organización.

El jefe/a inmediato es responsable de la gestión de personal de los empleados/as – es decir, de aquellos empleados/as que le reportan directamente.

El otro actor central es la función de Recursos Humanos de la organización, la misma que desempeñará diferentes roles en las diferentes etapas del ciclo en cuestión. El rol de RRHH específico se encuentra influenciado por: las políticas y prácticas de RRHH de la organización, el cumplimiento de la legislación nacional y la costumbre a nivel tanto local como institucional. La forma que adopte la función de RRHH en la práctica se encuentra influenciada por el tamaño y el alcance de la propia organización: ¿Hay un “equipo” de especialistas en RRHH? ¿Se trata de un equipo pequeño, que asume múltiples funciones? ¿Se trata de un equipo a distancia?

Otros actores influyen en las actividades en diferentes etapas del ciclo – por ejemplo, el área de informática puede determinar y monitorear las políticas de seguridad de la información.

Las actividades y otros elementos específicos de este ciclo serán diferentes en cada organización. En su calidad de jefe/a inmediato, usted necesita desarrollar una comprensión común, junto con Recursos Humanos (y otros actores), respecto de quién es responsable de llevar a cabo qué actividades en el referido ciclo de gestión de personal.



Delimitación de funciones entre la función de Recursos Humanos y el jefe/a inmediato

Es importante reconocer con claridad los roles específicos que entrañan el diseño y el apoyo de algunos de los procesos que forman parte integrante de la gestión de personal – especialmente los procesos y políticas diseñados y apoyados por la función de Recursos Humanos y, por extensión, las actividades de las que son responsables los jefes/as inmediatos.

Por ejemplo: el “Sistema de Gestión del Desempeño” probablemente sería diseñado para toda la organización por Recursos Humanos, que por lo tanto decidirá los formatos, plazos y capacitaciones y apoyará el mantenimiento de los registros correspondientes – dependiendo del tamaño y la naturaleza de la organización. El jefe/a inmediato, por su parte, sería responsable de gestionar el desempeño del personal que le reporta directamente – una función que no le compete a Recursos Humanos.

Dada la gran variedad de tamaños y estructuras institucionales existentes en el sector de asistencia humanitaria y desarrollo, es imposible establecer exactamente quién debe ser responsable de las diferentes actividades del ciclo de gestión de personal. Los jefes/as inmediatos deben tener la confianza para “plantear las preguntas correctas” a Recursos Humanos, con la finalidad de establecer quién es responsable de qué. Para ayudar a establecer un marco que guíe las preguntas acerca de la responsabilidad o la rendición de cuentas, el modelo RACI que presentamos a continuación constituye una herramienta práctica y útil, que les permitirá identificar qué actores cumplen qué funciones.

MODELO RACI

Responsable

¿Quién es responsable de ejecutar una tarea identificada (quién tiene que cerciorarse de que el trabajo se haga, independientemente de otras distracciones y demandas sobre su tiempo)? El ejecutor/a.

Responsable final

¿Quién carga con la responsabilidad final de la ejecución de la tarea identificada (quién perderá su empleo si el trabajo no se hace)? La persona que toma las decisiones al más alto nivel. Siempre debe haber una sola persona que asuma la responsabilidad respecto de una tarea, y no responsabilidades divididas.

Al diseñar un proyecto, el equipo deberá “amarrar” siempre al Responsable con el Responsable Final. Si son la misma persona, eso facilita las cosas, pero ése rara vez es el caso. Estas dos personas (el Responsable y el Responsable Final) tienen que trabajar en estrecha colaboración y necesitan un lazo de comunicaciones acordado.

Consultado

¿Con quién consulta para ejecutar el trabajo? Y recuerde que, si bien se consulta con esta persona, la decisión acerca de qué hacer permanece en manos del Responsable Final, y acerca de cómo hacerlo en manos del Responsable. Los Consultados dan a conocer sus puntos de vista y sus sugerencias, pero hasta ahí llega su contribución.

Informado

¿A quién le da cuenta de lo que está haciendo y lo que ya ha hecho? Estas personas no realizan ningún aporte, pero se les mantiene informadas acerca de lo que está sucediendo. Normalmente se trata de un grupo bastante amplio de personas, y posiblemente convenga identificar varias formas de comunicación, de acuerdo al grupo receptor de la información, pero el mensaje seguirá siendo el mismo.

Sección B: Habilidades del jefe/a inmediato

Un jefe/a efectivo utiliza una gama sumamente amplia de habilidades de gestión de personal.

Existe una gran cantidad de características, oportunidades, presiones, procesos y socios institucionales que tienen un efecto en las decisiones relativas a la gestión de personal que toma el jefe/a inmediato del sector de asistencia humanitaria y desarrollo.

Para los fines de este manual, los autores/as han seleccionado algunas habilidades de gestión de personal para explorarlas en mayor profundidad.

El propósito es:

- incidir en las habilidades o destrezas que debe tener el jefe/a inmediato prioritariamente en las diferentes etapas que conforman el ciclo de gestión de personal;
- reflexionar sobre la medida en que, y la claridad con que, usted, en su calidad de jefe/a inmediato o superior directo/a, trabaja en coordinación con la función de Recursos Humanos de su organización, poniendo en práctica dichas habilidades en las diferentes etapas del ciclo de gestión de personal.

En ningún caso el uso de estas habilidades se circunscribe a un solo paso del ciclo. Por ejemplo, las habilidades de *retroalimentación* del jefe/a inmediato pueden utilizarse en las etapas de: Contratación, Gestión, Desarrollo y Aprendizaje y Gestión de la Transición.

Dada la enorme variedad de estructuras institucionales y tipos de función de RRHH existentes en este sector, no corresponde establecer estrictamente en este documento qué interacción específica debe existir con la función de RRHH,

Las siguientes secciones del presente manual inciden en dos tipos de habilidades:

Habilidades medulares:

- **Objetivos SMART**
- **Resolución de problemas**
- **Dar y recibir retroalimentación**
- **Hacer preguntas**

Habilidades situacionales:

- **Apoyar el desempeño**
- **Propiciar procesos de cambio**
- **Formar equipos de trabajo**
- **Lidiar con situaciones difíciles**

4. Habilidades medulares

Las habilidades seleccionadas en la sección a continuación son genéricas, en el sentido que están llamadas a utilizarse en muchas situaciones diferentes que involucran gestión de personal.

Objetivos SMART

Los jefes/as inmediatos necesitan dar un sentido de claridad y dirección a las personas bajo su cargo. Diseñar objetivos "SMART", con sus respectivos informes personales, es una habilidad medular que sirve para definir con mayor claridad las expectativas.

S	Específicos	¿Exactamente qué aspira a lograr y en qué medida?
M	Mensurables	¿Cómo sabrá que ha tenido éxito? ¿Cuál es el resultado anticipado del objetivo?
A	Acordados	¿Se han comprometido todas las personas pertinentes a trabajar en pos del objetivo?
R	Realistas	¿El objetivo es difícil de lograr pero alcanzable?
T	Con plazos definidos	¿Existe un cronograma acordado para llevarlo a cabo?

Ejemplo de un objetivo SMART

Tarea a ejecutar:

Se necesita actualizar en la base de datos las fechas límite para presentar solicitudes de financiamiento a donantes el próximo año, hacerles seguimiento y presentar los informes respectivos.

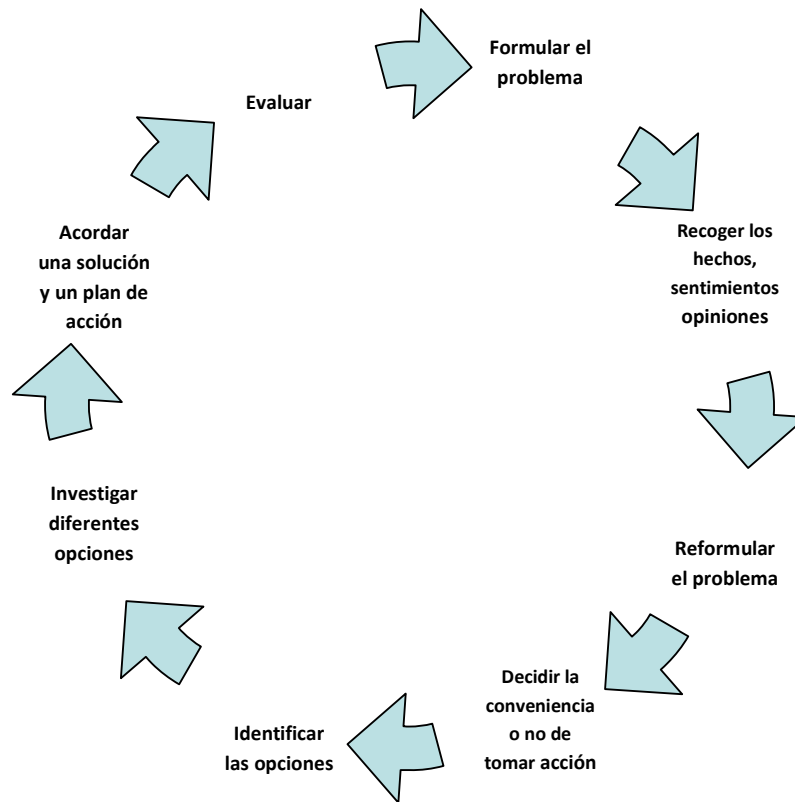
OBJETIVO SMART:

Ingresar todas las fechas límite relacionadas con financiamientos de donantes en la base de datos de donantes a más tardar el jueves, 19 de noviembre, de modo tal que el equipo pueda visualizar un informe actualizado, con detalles sobre todas las expectativas de nuestros donantes actuales en relación con las solicitudes de financiamiento, su seguimiento e informes para el período comprendido entre hoy y el 30 de noviembre del próximo año.

Resolución de problemas

Los jefes/as inmediatos necesitan resolver problemas todos los días. Entender esta herramienta ayudará a fortalecer la resolución de problemas, tanto en equipo como a nivel individual.

El ciclo de resolución de problemas



Basado en UNICEF, 1998

Pasos a seguir para resolver problemas

1. Formular el problema
 - ¿Cuál es el problema, según entienden a estas alturas?
2. Recoger los hechos, sentimientos, opiniones
 - ¿Qué pasó, cuándo, dónde y cómo?
 - ¿Quién y qué se ven afectados?
 - ¿Quiénes desean que cambie qué?
3. Reformular el problema
 - La información recogida los ayudará a revisar su evaluación inicial
4. Decidir la conveniencia o no de tomar acción al respecto
 - ¿Qué sucederá si no hacen nada?
 - ¿Qué sentirán usted y otros/as al respecto?
 - Si no es su problema, ¿están dispuestos a prestarle atención porque sí es importante para otros/as?
 - ¿Cuáles serán las consecuencias si no emprenden acciones?
 - ¿Cuáles serán los beneficios si deciden emprender acciones?
5. Identificar las opciones
 - generar ideas
 - no descartar ninguna idea hasta haberla discutido

6. Investigar diferentes opciones
 - ¿Quiénes deben intervenir?
 - ¿Cómo, cuándo y dónde?
 - ¿Qué podría salir mal?
 - ¿Quién podría enojarse?
 - ¿Qué respaldo y apoyo necesitarán para convencer a otros/as? ¿Es posible obtenerlo?
 - ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuáles son los beneficios?
7. Acordar una solución y un plan de acción
8. Evaluar

Retroalimentación

Uno de los aspectos más importantes del rol de un jefe/a es proporcionar retroalimentación, tanto a los miembros individuales del personal como al equipo, acerca de los temas que están causando dificultades o conflictos. Por eso, es importante planear cómo encarar el tema con la persona y también estar preparados para la respuesta que podrían recibir de la persona o equipo. Un aspecto importante del abordaje de este tipo de situaciones es comprender que cada persona involucrada tendrá su propio punto de vista sobre el tema y que solo se llegará a una solución si se socializan y discuten las distintas perspectivas.

La retroalimentación puede ser ya sea positiva (reforzando el “buen” desempeño y el “buen” comportamiento) o negativa (corrigiendo y mejorando el “mal” desempeño y los “malos” comportamientos). Ambos tipos de retroalimentación pueden y deben ser constructivos.

Cuando no se ofrece retroalimentación, no existe un reconocimiento o reafirmación del buen desempeño. Cuando la retroalimentación negativa no se ofrece con un enfoque constructivo, se convierte en retroalimentación destructiva.

Retroalimentación constructiva:

- Otorgar información acerca del comportamiento y el desempeño en función de estándares objetivos, y hacerlo de forma tal que los receptores/as de la información mantengan una actitud positiva respecto de sí mismos/as y de su trabajo;
- Incentivar a los receptores/as de la retroalimentación a comprometerse a un plan personal para desempeñarse a la altura de estándares de comportamiento y desempeño acordados.

Cuando usted proporciona retroalimentación a una persona, la está ayudando a aprender – nuevos conocimientos y habilidades o un mejor desempeño y mejores comportamientos.

Una retroalimentación constructiva le dice a la persona:

- Cuáles son los estándares a los que debe aspirar
- Cómo se está desempeñando
- Qué necesita cambiar a fin de cumplir con dichos estándares
- De cuánto tiempo dispone para mejorar
- Qué apoyo puede esperar de usted (y de terceros/as)

Recibir retroalimentación

El jefe/a inmediato debe ofrecerles un espacio a las personas para que expliquen su lado de la historia. Esto podría implicar recibir retroalimentación personal acerca de su propio comportamiento y desempeño. Es importante escuchar dicha retroalimentación y reaccionar de manera positiva. Responder con una actitud negativa u hostil a la retroalimentación representará un obstáculo para la búsqueda de una solución a los problemas.

Debe tomar los pasos siguientes:

- Alentar a la persona a ceñirse a los lineamientos sobre retroalimentación constructiva y a los pasos a seguir para una buena retroalimentación, los mismos que se consignan más abajo.
- Ayudar a la persona a definir su retroalimentación.

Consejos para recibir la retroalimentación de otras personas:

- Escuche lo que se le está diciendo.
- Mire a la persona que le está dando la retroalimentación.
- Trate la retroalimentación como una información que está siendo recibida.
- Haga una distinción entre el contenido de la retroalimentación... y su propia reacción.
- Solicite mayores detalles pero no discuta. Pida ejemplos concretos de ser necesario, para que lo/la ayuden a entender lo que se está diciendo.
- Discutan qué acciones y conductas alternativas serían más provechosas.
- Decida qué desea hacer con la retroalimentación (aceptarla o rechazarla, total o parcialmente).
- Tómese el tiempo que necesite para reflexionar acerca de la retroalimentación.

Dar retroalimentación

Las personas que le rinden informes, en su calidad de jefe/a inmediato, esperan y necesitan retroalimentación de su parte. Incluso si se siente incómodo/a dando retroalimentación, ésta no debe limitarse a las ocasiones en que se llevan a cabo las

reuniones formales de evaluación del desempeño. Es necesario un proceso permanente de exploración de la retroalimentación entre un jefe/a inmediato y su equipo de trabajo.

La retroalimentación establece un nexo entre lo que los empleados/as hacen y la forma en que sus actos son percibidos por los demás. Uno de los elementos más importantes del apoyo al personal es el fortalecimiento de su desempeño.

Retroalimentación no significa crítica – la crítica implica una evaluación, mientras que retroalimentación es igual a descripción. Una retroalimentación efectiva, positiva y constructiva, es de gran provecho para los demás. Cuando usted proporciona retroalimentación, está ofreciendo información valiosa, que será de utilidad para la otra persona a la hora de tomar las decisiones acerca de qué comportamiento adoptar.

Consejos para dar retroalimentación:

<p>1. <i>Escoja el tiempo y el lugar adecuados.</i></p>	<p>La oportunidad en que se realiza la retroalimentación es muy importante. En general, la retroalimentación inmediata, siempre y cuando la persona esté preparada para escucharla, es la más provechosa. ¿Y qué sucede con el lugar? ¿Debe hacerse en forma pública, elogiando a la persona por el buen trabajo realizado, por ejemplo? ¿O debe ser privada, llamando la atención de la persona sobre un problema que está siendo ocasionado por su comportamiento?</p>	
<p><i>Concéntrese en el comportamiento – lo que realmente sucedió, lo que usted observó.</i></p>	☺	<p>Es importante que nos refiramos a lo que la persona hace, y no a lo que pensamos o imaginamos sobre ella. “Usted hizo solo uno o dos comentarios en la reunión de hoy. ¿Por qué?”</p>
	X	<p>“Me di cuenta de que no estaba interesado en la reunión - ¡apenas pronunció palabra!”</p>
<p>2. <i>Limítese a los hechos y no emita juicios de valor.</i></p>	X	<p>“¿Por qué hace presentaciones? ¡Usted es un pésimo expositor!”</p>
	☺	<p>“Tuve dificultades para escucharlo en la presentación, debido a la velocidad con la que hablaba.”</p>

<p>3. <i>Explique cómo le hace sentir el comportamiento / cuál es el efecto de la conducta.</i></p>	X	<p>“Cuando usted no llega a las metas que hemos acordado, me siento decepcionado por usted y también confío menos en su capacidad para cumplir con los objetivos.”</p>
	☺	<p>“Aprecio los comentarios que hace sobre mis propuestas, incluso cuando son críticos, ya que reflejan que usted considera que mis ideas valen la pena.”</p>
<p>4. <i>Proporcione retroalimentación sobre el</i></p>	☺	<p>“Si usted pudiera hablar cierto francés básico, habría sido de gran utilidad en esta situación. En su opinión, ¿cómo podemos solucionar este problema?”</p>

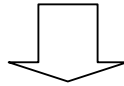
<p>comportamiento de una forma que le dé al receptor la opción de tomar medidas al respecto.</p>	<p>X</p>	<p>“Sé que tiene problemas de transporte para visitar a las comunidades y me gustaría autorizarlo a usar el auto de la oficina, ¡pero usted es muy bajito!”</p>
<p>5. Ofrezca la cantidad justa de información, para que el receptor la pueda aprovechar.</p>	<p>En ocasiones ofrecemos una cantidad mayor de retroalimentación de lo que la persona está en condiciones de procesar adecuadamente. Cuando suministramos mayor cantidad de la que puede ser aprovechada, no estamos ayudando a la persona. Dar retroalimentación no significa solamente decirle algo a la persona acerca de su comportamiento y los efectos del mismo. Significa también entablar un diálogo con el objeto de decidir cómo aprovechar o modificar dicho comportamiento en el futuro.</p>	
<p>6. Recabe retroalimentación de la persona.</p>	<p>☺ “Usted ha demostrado una gran habilidad para el diseño gráfico en la presente campaña. ¿Cómo podríamos potenciar aún más sus habilidades? ¿Cómo podríamos aprovechar dichas habilidades en otras áreas?”</p> <p>☺ “Usted constantemente llega tarde a las reuniones del equipo. ¿Qué podemos hacer al respecto? ¿Hay algo en lo que lo podamos ayudar?”</p>	
<p>7. Describa las consecuencias, para lograr que la persona se comprometa a cambiar.</p>	<p>☺ “Si usted llegara puntualmente a nuestras reuniones, recibiría mayor apoyo del equipo y participaría en la toma de decisiones.”</p> <p>☺ “Si continúa llegando tarde, tendremos que considerar cambiarle de funciones, asignándole un perfil más bajo y menor responsabilidad.”</p>	
<p>8. Incentive a los demás a solicitar retroalimentación dando el ejemplo.</p>	<p>La retroalimentación surte un efecto mucho más poderoso si es solicitada por la persona. En una cultura de Gestión del Desempeño, dar y recibir retroalimentación debería ser una actividad natural, cotidiana. Si las propias personas solicitan retroalimentación, ¡eso le facilita la vida enormemente al que la proporciona! Para propiciar esta atmósfera de la “retroalimentación natural”, el jefe/a inmediato puede dar el ejemplo, solicitando retroalimentación de los demás acerca de su propio comportamiento y de los efectos del mismo.</p>	

El embudo de las preguntas

Preguntas abiertas

Para obtener información

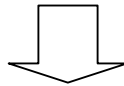
Cuénteme / describa / explique por qué / me interesaría saber



Preguntas aclaratorias

Para obtener detalles adicionales

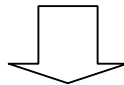
Expláyese sobre / cuénteme más sobre... no estoy seguro de haber entendido...



Preguntas directas

Dar una instrucción, llamando a la persona por su nombre

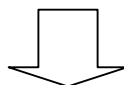
Dígame, Juan. Explíqueme, María. Descríbalo, Ibrahima



Preguntas reflexivas

Para que la persona retome el hilo

De modo que lo que estoy escuchando es que... / Lo que usted está diciendo es que...



Preguntas cerradas

Para llegar a un acuerdo o compromiso

De modo que no está usted de acuerdo con... / ¿Hubiera hecho algún cambio? ¿Cómo lo resumiría?

5. Apoyar el desempeño

Gestión del desempeño versus Sistema de Gestión del Desempeño

¿Qué entiende bajo “gestión del desempeño” (GD)?

Gestión del desempeño es un proceso sistemático a través del cual una organización involucra a todos sus empleados/as en el mejoramiento de la eficacia de la organización mediante la:

- evaluación regular del logro de los objetivos de desarrollo
- medición del nivel de actividad que aporta un “valor agregado”
- evaluación regular de las metas de desarrollo en curso

Las encuestas al personal a menudo revelan que la gestión del desempeño efectiva es un área que necesita mejorar en las organizaciones, y que el personal así lo desea.

La “gestión del desempeño” es una responsabilidad gerencial medular, permanente. Se trata de:

- una actividad regular
- un proceso compartido, en el cual participan ambos actores principales – tanto el gerente/a como la persona directamente bajo su cargo (es decir, la persona que le rinde informes)
- un proceso dinámico y continuo
- parte de las responsabilidades de un gerente/a

Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

El SGD es un sistema tangible, visible, que constituye solo una parte de la gestión del desempeño. Es un proceso que le sirve de apoyo a la GD. Gestión del desempeño (GD) y Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) no son sinónimos.

El SGD es un proceso que consiste en registrar el desempeño de manera formal, ya sea sobre el papel o en documentos virtuales. Comprende otros posibles componentes formales – enlaces a recompensas, a gestión del talento – cuya coordinación o propiedad recae sobre Recursos Humanos.

Los principios que subyacen a la gestión del desempeño serán los mismos en cualquier organización, mientras que un SGD tendrá un aspecto o causará una impresión muy diferente de organización en organización, ya que cada organización elegirá el diseño y el método de ejecución más indicado para sus necesidades. Sin embargo, la mayoría de los SGD compartirá algunos pasos similares.

El ciclo de gestión del desempeño

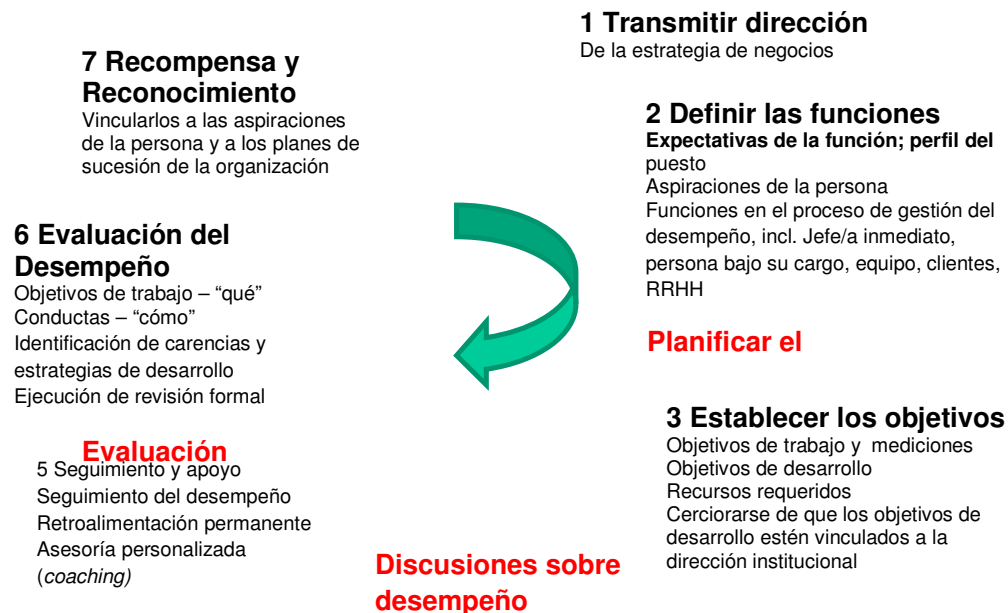
Este ciclo ilustra los principales pasos que debe tomar un jefe/a inmediato como parte de sus funciones de gestión del desempeño. Hemos añadido en *itálicas* los pasos típicos del Sistema de Gestión del Desempeño de una organización:

- Planificación del desempeño (Pasos 1 a 3)
- Discusiones sobre desempeño y desarrollo (Paso 5)
- Revisión anual (Pasos 6 y 7)

(El modelo ha sido tomado de C. Whitehead, 2004)

El ciclo de gestión del desempeño

El jefe/a inmediato hace que esto suceda en diálogo con las personas bajo su cargo



Comunicar las expectativas en relación con el desempeño

Esta sección ha sido preparada para People In Aid por Joan M. Johnson, 2008.

En su calidad de gerente/a de personas, usted tendrá sus propias preferencias y sus propios hábitos. Su forma de gestionar al personal dependerá del contexto, del tipo de trabajo que supervise y de los propios empleados/as. Usted obtendrá los mejores resultados como gerente/a cuando su estilo de gestión preferido sea el adecuado para el contexto.

Algunas situaciones exigen un enfoque de gestión más vertical. Por ejemplo:

- Cuando el trabajo es obligatorio, se basa en el cumplimiento o está relacionado con procedimientos de seguridad.

- Cuando el empleado/a es nuevo en la organización y necesita este enfoque para empezar.
- Cuando el empleado/a prefiere y trabaja mejor con este enfoque.
- En una situación de emergencia, cuando los plazos y la coordinación de las tareas cumplen un papel fundamental.

Los estilos de gestión verticales, sin embargo, crean y sostienen una relación supervisor/a-empleado/a de mayor dependencia, lo cual se suma luego a la carga que recae sobre el gerente/a. De modo que, si asumimos que ha contratado a la persona indicada para el trabajo, en ese caso:

- Si le *dice* a su buen empleado/a qué debe hacer, éste/a irá y lo hará. Y luego regresará por más instrucciones.
- Alternativamente, si le *pregunta* a su buen empleado/a qué es lo que va a hacer, éste/a empezará el proceso de descubrirlo por sí mismo/a. Si usted persevera en resistirse al impulso de decirle qué hacer y cómo, poco a poco irá asumiendo mayor responsabilidad y apropiación de su trabajo.

“Los grandes gerentes definen los resultados, no los pasos.”

Esta oración es de *Primero rompa todas las reglas*, de M. Buckingham y C. Coffman, 1999.

Para lidiar cotidianamente con la potencial carga de gestionar al personal, los grandes gerentes/as dedicarán tiempo a definir, negociar y comunicar claramente los resultados deseados a sus empleados/as. El énfasis tiene que ponerse en las responsabilidades y los resultados “centrales” que resultan fundamentales para los fines del puesto, y no en todas las posibles actividades que el titular del puesto puede hacer.

Resultado Se trata del resultado final que debe ser alcanzado como consecuencia de los esfuerzos del empleado/a. Es lo que verá, escuchará, sentirá y se dirá a sí mismo/a una vez que haya sido alcanzado. Puede formularse por escrito en forma de sustantivo (ya que los verbos suelen describir las actividades que conducen a un resultado). El resultado deseado debe encontrarse dentro del círculo de influencia del empleado – dicho de otro modo, debe ser ejecutable por el empleado/a. Si usted los tiene que poner por escrito, puede utilizar la conocida fórmula SMART para redactar la aseveración sobre los resultados, siempre y cuando se concentre en los resultados finales y no en las actividades.

Ejemplo: Una responsabilidad central de su director/a del programa de campo es informar sobre las actividades del programa, los gastos, etc. La actividad se llama “informar” (un verbo). La aseveración sobre el resultado para definir y aclarar las expectativas podría ser: “Se preparan informes mensuales sobre el estado del programa de acuerdo al formato aprobado, los cuales se presentan a más tardar el 5 de cada mes.”

Ejemplo: Una responsabilidad central de su asistente administrativo/a es mantener los archivos en orden. La actividad se denomina “mantener

los archivos” (un verbo). La aseveración sobre el resultado para aclarar las expectativas podría ser: “Los archivos se mantienen en orden y actualizados, aptos para ser auditados en cualquier momento.”

Ejemplo: Una responsabilidad central de su Coordinador/a de Programas es generar conciencia acerca de importantes problemas en el campo. “Generar conciencia” (nuevamente, un verbo) es una actividad difícil de asignar a un resultado concreto. El gerente/a y el coordinador/a de programas pueden trabajar juntos en la identificación de un proyecto específico que lleve a la creación de conciencia. Por ejemplo: “El 30 de noviembre del 20xx se presentará un informe de investigación detallado a los interesados (*stakeholders*) internos y externos, en ocasión de la reunión regional de planificación.” (Esta aseveración sobre el resultado requiere que el coordinador/a de programas realice una investigación, redacte un informe al respecto y planifique una presentación.)

Además de formular la aseveración sobre el resultado final esperado, es conveniente especificar asimismo *estándares* en relación con la forma de hacerlo.

Estándares Los estándares son aseveraciones de calidad o cantidad. El lenguaje de los estándares le ayudará a definir lo que es importante para usted en términos de cómo se realiza el trabajo (insumos) y de la calidad de los productos. Cuando el trabajo se basa en el cumplimiento, o cuando el empleado/a no posee el conocimiento o la experiencia necesario para conocer prácticas idóneas, se utilizarán estándares más específicos.

Ejemplo: Si el resultado es: “El 30 de noviembre del 20xx se presentará un informe de investigación detallado a los interesados (*stakeholders*) internos y externos, en ocasión de la reunión regional de planificación”, en ese caso los estándares pueden ser:

- Un informe de 10 a 12 páginas que incida en los antecedentes y los problemas y recursos actuales y plantee alternativas de solución
- Incorporar en la investigación un proceso participativo que incluya a todas las partes interesadas (*stakeholders*)
- Documentar las historias utilizando un formato de audio y video
- Una presentación multimedia de 15 minutos de duración para difundir los hallazgos

Observe la diferencia entre este enfoque y el enfoque vertical consistente en especificar los pasos. Imagínese cómo sería la cosa si instruyera al empleado/a sobre los pasos que debe seguir, por ejemplo: “Primero, programe una visita de campo; segundo, elabore un cuestionario para la entrevista...” ¿Cuánto tiempo le podría tomar dicha actividad? ¿Cómo desmotivaría al miembro del personal involucrado?

Pasos para acordar resultados con un empleado/a:

1. Identificar a los interesados (*stakeholders*) internos y externos en el trabajo del empleado/a.
2. Identificar las expectativas de los interesados (*stakeholders*).
3. Identificar las responsabilidades centrales del empleado/a en relación con dichas expectativas.
4. Seleccionar entre cuatro y cinco resultados deseados (sustantivos).
5. Aclarar las expectativas utilizando el lenguaje de los estándares.

6. Propiciar procesos de cambio

En esta sección nos hemos concentrado en algunas de las funciones del jefe/a inmediato en términos de propiciar procesos de cambio en las organizaciones – cambios tales como: reestructuración, elaboración de nuevas estrategias o fusiones. No vamos a incidir en todos los aspectos del área de “gestión del cambio” – lo que estamos haciendo es introducir herramientas prácticas para que el jefe/a inmediato las pueda utilizar con el fin de entender, apoyar y comunicar procesos de cambio así como sus implicaciones con un equipo.

¿Cómo van a reaccionar frente al cambio las personas bajo su cargo?

Hay dos dimensiones que tienen que ser consideradas en relación con la respuesta individual de los empleados/as al cambio:

1. El impacto potencial percibido (que puede ser positivo o negativo);
2. La energía de la respuesta del individuo (que puede ser activa o pasiva).

El impacto de un cambio organizacional puede ser percibido como pérdida de poder o de influencia jerárquica, o como una nueva oportunidad para avanzar profesional y personalmente.

La energía de la respuesta es más difícil de predecir porque depende de las percepciones de incertidumbre del individuo y de su actitud frente al riesgo. Un mayor riesgo potencial percibido genera una conducta pasiva en algunos individuos, así como una respuesta activa en otros/as.

En el gráfico a continuación se ilustran estas dos dimensiones, y también se acuñan cuatro categorías de respuestas individuales:

Impacto del cambio	<i>Negativo</i>	Tradicionalistas	Resistentes
	<i>Positivo</i>	Espectadores	Agentes del cambio
		<i>Pasivo</i>	<i>Activo</i>
Energía de la respuesta			

En su calidad de jefe/a inmediato, es conveniente anticipar cuáles de los miembros de su equipo cree usted que encajarán en las distintas categorías de respuesta al cambio. Tendrá que hacerse cuatro preguntas:

1. ¿Quiénes se inclinarán a responder activamente al cambio y verlo como una oportunidad? (agentes del cambio)
2. ¿Quiénes se inclinarán a responder activamente al cambio y verlo como una amenaza? (resistentes)
3. ¿Quiénes se inclinarán a responder pasivamente al cambio y verlo como una oportunidad? (espectadores)
4. ¿Quiénes se inclinarán a responder pasivamente al cambio y verlo como una amenaza? (tradicionalistas)

Es importante tomar acción con las personas que le rinden informes, y pasar del impacto percibido y las expectativas acerca de las reacciones a encarar la realidad de las respuestas tanto individuales como en equipo y el uso de la energía. Para ello, como jefe/a inmediato es preciso que ayude a su equipo a entender el cambio y les informe específicamente acerca de las implicaciones y el impacto del mismo.

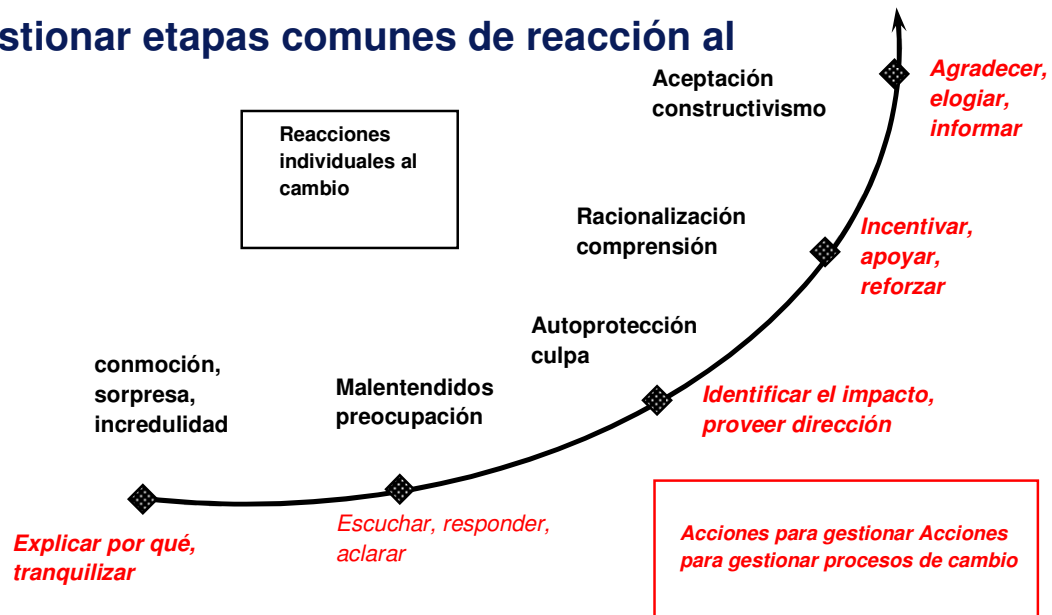
Esta página se sustenta en el “Libro de bolsillo sobre gestión del cambio” [The Managing Change Pocketbook], de Neil Russell-Jones. Management Pocketbooks Ltd., 1999

Gestionar las reacciones al cambio

El jefe/a inmediato ejerce la función clave de apoyar a los miembros del equipo durante los procesos de cambio – incluso cuando empiezan los primeros rumores. Éste no es un rol que pueda “dejarse en manos del equipo responsable del cambio”. Para ejercer esta función con eficacia, el jefe/a inmediato en primer lugar debe entender el cambio propuesto y lidiar con las reacciones personales – y también ser sincero con el equipo “si no tiene todas las respuestas”.

El modelo a continuación describe las etapas comunes de la reacción individual al cambio, y muestra asimismo las actividades que el jefe/a inmediato puede llevar a cabo para apoyar al equipo.

Gestionar etapas comunes de reacción al



(Gráfico tomado de: C. Whitehead, 1995)

Comunicar el cambio con el equipo

El jefe/a inmediato es el comunicador/as más efectivo frente a su propio equipo – en su calidad de gerente/a y líder, el jefe/a inmediato es la persona que estará presente durante el período en que tenga lugar un proceso de cambio.

Una comunicación clara y sencilla, exenta de terminología especializada, será altamente valorada por el equipo.

Si usted puede responder, junto con su equipo, las cinco preguntas que se consignan más abajo, el equipo se encontrará bien posicionado para entender lo que está pasando – de dónde proviene este cambio, qué significa para el equipo y cuáles son los beneficios deseados.

El jefe/a inmediato posiblemente tenga que prepararse... Por ejemplo, obtener algunas de las “respuestas” y datos clave de otros/as colegas de la organización. El gerente/a también puede utilizar este marco para explorar las reacciones de los y las miembros del equipo – por ejemplo, en términos del rango de reacciones personales – de una manera abierta y dentro de un marco que resuma todos los aspectos importantes.

Cinco preguntas para apoyar la gestión del cambio

Utilice estas preguntas con su equipo para explorar, explicar, confirmar y verificar la comprensión del cambio. Estas preguntas pueden emplearse para socializar y mapear las reacciones al cambio, o para hacer un balance de la situación en momentos decisivos de un proceso de cambio largo y complejo.

1. **¿De dónde venimos?**
Reflexionar ampliamente y con colegas fuera del equipo o de la organización.
¿Ya “hemos hecho todo esto antes”; hemos mantenido o perdido la memoria y el aprendizaje institucionales?
2. **¿Dónde nos encontramos ahora?**
¿Por qué se está emprendiendo este cambio ahora; cuál fue el detonante? ¿Se trata de un factor externo o interno a la organización; de “una cosa agradable que hacer” o de “algo que se tiene que hacer de todas maneras”?
¿Nos concierne solo a nosotros o a todo nuestro sector?
3. **¿Hacia dónde nos dirigimos?**
¿Qué aspecto tendrá el éxito? ¿Qué significa para mí / ¿“cómo me beneficia”?
4. **¿Cómo vamos a llegar a ese punto?**
Identificar: partes interesadas (*stakeholders*), roles, actividades, recursos, plazos, dependencias, necesidades y planes de comunicación, hitos. ¿Qué sorpresas pueden surgir y cómo las enfrentaremos?
5. **Cómo sabremos cuando hayamos llegado?**
“¿Cómo mediremos el éxito?” Identificar la respuesta a esta pregunta pone los reflectores nuevamente en la necesidad de entender el impacto deseado y los beneficios del cambio.

Lenguaje, metáforas e imágenes del cambio a nivel organizacional y del equipo

A medida que planea apoyar el proceso de cambio en su calidad de jefe/a inmediato, es conveniente conocer el contexto organizacional en el sentido de cómo está siendo presentado y percibido cualquier tipo de cambio.

¿Cuál es el enfoque cultural de su organización o equipo frente al cambio? ¿Se trata de un enfoque privado o público, se sustenta en una visión de la organización como una máquina o como una cosa viva, es vertical o nace desde abajo, se basa en el “control” o en la “emergencia”?

¿Qué lenguaje o imaginario común utiliza su organización para referirse al cambio?

¿Cuáles son los términos o metáforas relacionados con el cambio que se utilizan en su organización o equipo? Por ejemplo, “Éxito”, “Generar un impacto”, “Supervivencia”, “Va a ser duro”.

Además de emplear términos y metáforas para explorar significados en su organización y equipo, una opción adicional es desarrollar y seleccionar imágenes visuales para visualizar el cambio o intercambiar percepciones sobre el proceso. ¿Qué valor añaden dichos recursos en organizaciones globales y multilingües?

Dos ejemplos:

Imagen de un equipo de especialistas para ilustrar y focalizar la forma en que intentarán trabajar juntos y en que desean ser percibidos por otros miembros de la organización

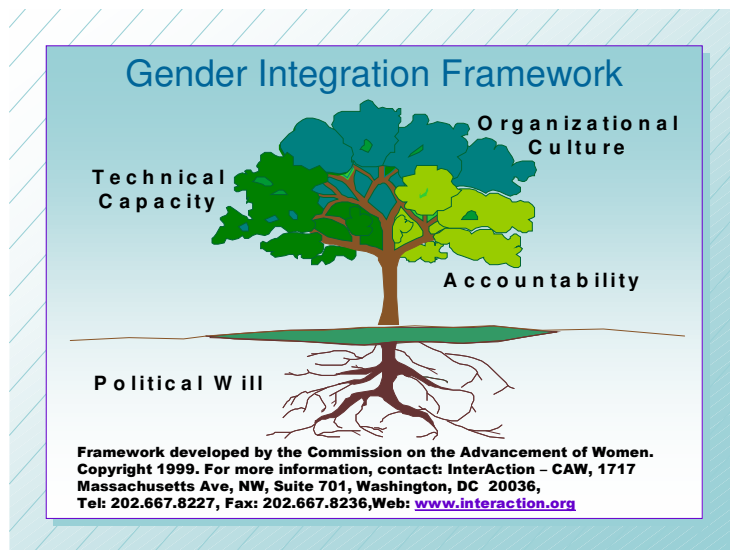
(Una ONG internacional, 2008)



Modelo de una organización de desarrollo que representa su metodología de integración del enfoque de género

(Comisión para el Adelanto de la Mujer, 1999)

[Palabras clave: Marco de Integración de Género; Capacidad técnica; Cultura institucional; Rendición de cuentas, Voluntad política]



7. Formar equipos

¿En qué enfocamos nuestros esfuerzos como jefes/as inmediatos? Nuestro objetivo de desarrollo es generar los productos o impactos acordados como parte de nuestros propios objetivos, y hacerlo utilizando las conductas acordadas al interior de la organización.

Las personas que nos rinden informes son las encargadas de ejecutar los planes y actividades a través de los cuales se lograrán nuestros objetivos de **trabajo** como jefes/as inmediatos. Para alcanzar un alto nivel de rendimiento, tenemos que ser gerentes de **personas** (tanto de personas individuales como de equipos), así como gerentes eficientes de recursos, finanzas y tecnología.

En las organizaciones modernas una tercera área de focalización es la del **aprendizaje** – al interior de un equipo, disciplina u organización, o bien con los clientes, instituciones socias, pares, instituciones donantes y la sociedad civil.

Mantener un equilibrio apropiado en términos de focalización representa un reto para las habilidades, la energía y el tiempo de los jefes/as inmediatos. Desarrollar buenas habilidades de formación de equipos ayudará a los jefes/as inmediatos a “trabajar de un modo más inteligente”, utilizando herramientas para desarrollar equipos de modo tal que las personas bajo su cargo puedan trabajar de la manera más eficiente posible.

No es su papel “saber todas las respuestas” antes de empezar. En su calidad de jefe/a inmediato, deberá involucrar activamente las habilidades y experiencia del equipo para planificar y ejecutar las rutas de apoyo al desarrollo de equipos, del mismo modo que todos/as participan en llevar a cabo el trabajo del equipo.

Sí necesita una visión de lo que el equipo está tratando de lograr, así como paciencia, influenciamiento y habilidades de relacionamiento que le permitan trabajar adecuadamente con un “enfoque en las personas” paralelamente a sus objetivos de trabajo.

Los tres ejes de un enfoque balanceado del jefe/a inmediato

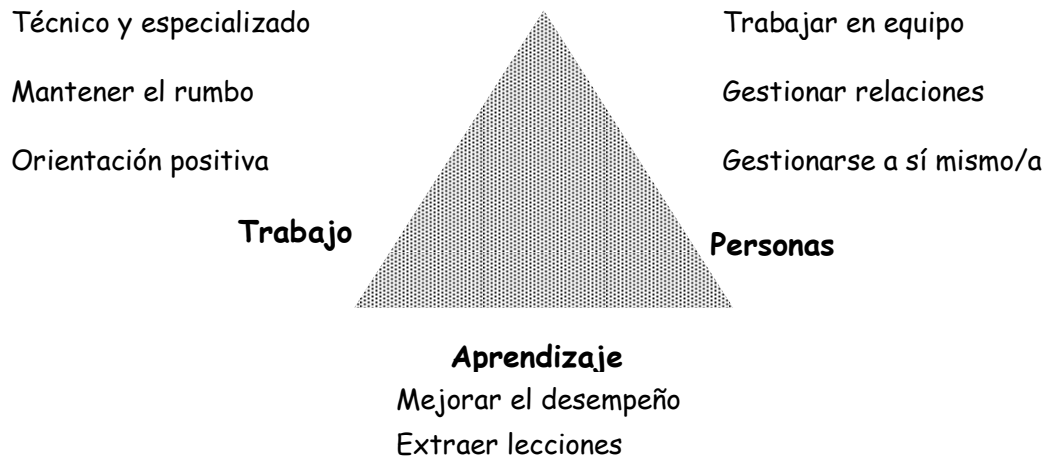


Gráfico tomado de: C. Whitehead, 1995

Integrar hitos de desarrollo relacionados con el “trabajo” y con las “personas”

Los jefes/as inmediatos y sus organizaciones suelen poner mayor énfasis en los elementos de planificación vinculados al “trabajo” - trátense de planes de trabajo, planificación de proyectos o planes estratégicos nacionales – que en los elementos relacionados con “personas” de dichos planes. Las personas posiblemente figuren en dichos planes en relación con la “búsqueda de personal” o “resourcing”.

Para lograr un enfoque de gestión equilibrado, planifique acciones e hitos orientados a personas que igualen los hitos relacionados al trabajo. No necesitan ser hitos inusuales – límitese a lo básico en lo que se refiere a elementos de comunicación, planificación, inclusión, revisión de avances.

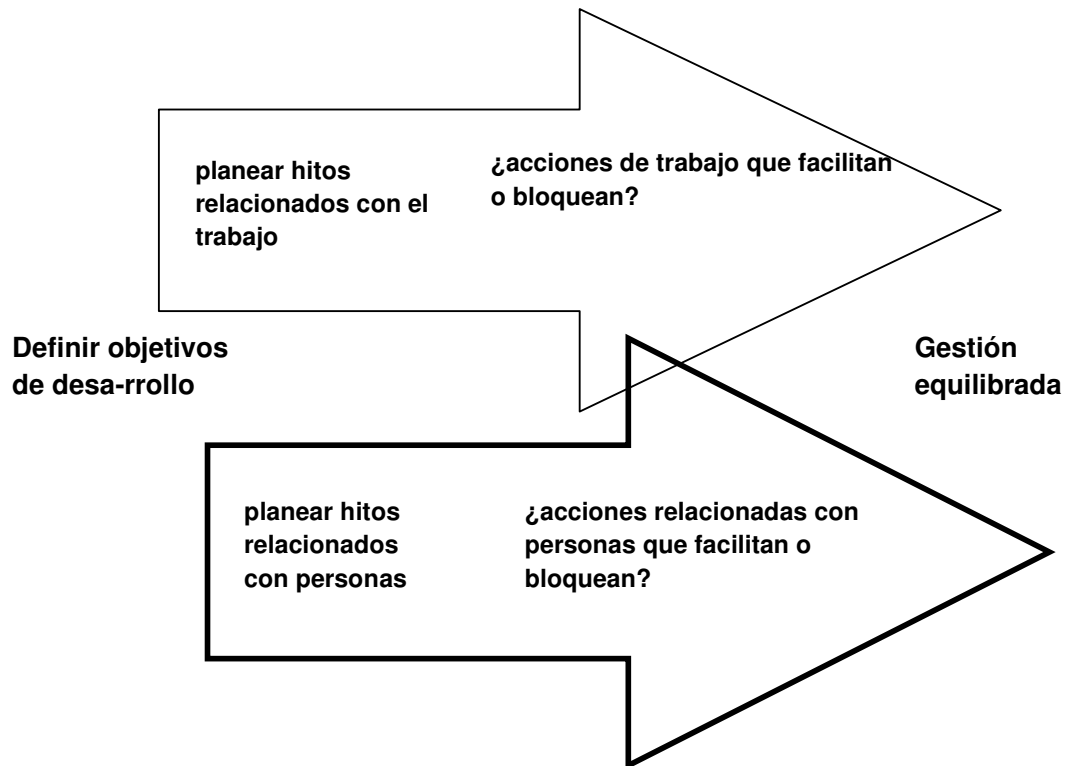


Gráfico tomado de: C. Whitehead, 1995

Formación de un nuevo equipo

Ésta puede ser la primera vez que todos/as ustedes trabajan juntos en equipo. Los miembros del equipo provendrán de diferentes disciplinas y tendrán distintas características culturales, como también expectativas diferentes. Los equipos no solo tendrán que ser formados sino también reestructurados a medida que nuevos miembros se integren y otros se marchen.

Temas:

- Equipo versus grupo – el primero tiene que desprenderse del segundo
- Etapas de desarrollo del equipo – formación, tempestad, normalización, desempeño – así como, en situaciones de emergencia, reestructuración
- El rol de los directores/as de programas

Es posible que surjan problemas, a saber:

- las personas individuales pueden sentirse aisladas
- es posible que los equipos no funcionen debido a la falta de comunicación, ya sea entre equipos o al interior de los mismos
- pueden surgir disputas entre secciones
- puede haber una duplicación de esfuerzos o el trabajo se puede quedar sin hacer porque todo el mundo piensa que la tarea le corresponde a otra persona

Usted puede resolver estos problemas de diferentes formas:

- Cerciorándose de que los nuevos miembros del equipo reciban la mejor familiarización, capacitación, información sobre el puesto y transferencia posible
- Proporcionando formación personalizada (*mentoring*) o propiciando el acompañamiento temporal de la persona por otra persona para los nuevos miembros del equipo durante su período de prueba
- Incentivando una buena comunicación
- Alentando a las diferentes secciones – por ejemplo, finanzas, programas, logística – a trabajar juntas en la búsqueda de soluciones, en vez de recurrir siempre a usted en busca de orientación o para que sea usted quien tome las decisiones

Expectativas de los miembros del equipo

La omisión de aclarar la información acerca del programa, los roles de los diferentes miembros del equipo y el contexto local en el que estarán trabajando, puede llevar a expectativas poco realistas y dificultades futuras.

Estrategias para mitigar las expectativas poco realistas:

- Cerciórese de que la oferta de trabajo y los documentos contractuales estén redactados en términos claros y sin ambigüedades.
- Intente absolver la mayor cantidad posible de preguntas durante el proceso de familiarización e información sobre el puesto.
- Si la persona es contratada para un puesto en el extranjero, identifique herramientas informativas adicionales – que pueden incluir un par de enlaces en Internet al contexto nacional (por ejemplo, Alertnet, las páginas web locales de Naciones Unidas, etc.) y documentos programáticos clave (es decir, propuestas, estudios de factibilidad o diagnósticos de necesidades). Mantenga la información simple y utilice materiales existentes. Las imágenes visuales también son útiles – por ejemplo, fotos, videos.
- En caso de contratar a la persona para un puesto supervisado por otro gerente/a, la oportunidad de hablar con dicho gerente/a antes de que la persona inicie labores será beneficiosa.

Desarrollo del equipo

El jefe/a inmediato se encuentra óptimamente posicionado para evaluar, someter a seguimiento, anticipar y tomar medidas para atender las necesidades de desarrollo del equipo. Además, en su calidad de gerente/a, el jefe/a inmediato también es un actor del equipo – por lo tanto, es importante presentar la actividad como un desarrollo que nos beneficiará a “nosotros”, que tendrá un impacto en “nuestro desempeño” y no solamente “en el de ustedes, el equipo”. Las cinco preguntas y herramientas que presentamos en la siguiente sección les ofrecen un lenguaje que los ayudará a promover el desarrollo del equipo.

Preguntas que es necesario responder para desarrollar a un equipo:

Pregunta sobre el desarrollo del equipo	Recurso a utilizar para facilitar la respuesta
¿En qué etapa del desarrollo de equipo nos encontramos como equipo y qué requerimos para reforzar nuestro desempeño?	“Etapas del desarrollo de equipos” - Herramienta A más abajo
¿Reconocemos y valoramos los roles que tienen que ser desempeñados en un equipo efectivo?	“Modelo de roles del equipo” - Herramienta B más abajo
¿Somos sistemáticos en intercambiar puntos de vista acerca del “qué” y del “cómo” del trabajo de nuestro equipo?	“20 preguntas” – Herramienta C más abajo
¿Qué nivel de diversidad existe al interior del equipo? En especial, ¿cómo responde el jefe/a inmediato a los diferentes estilos de aprendizaje?	“Estilos de aprendizaje y diversidad” - Herramienta D más abajo

Herramienta de desarrollo de equipos “A”

Cómo identificar el estado de desarrollo de equipo en el que se encuentra su equipo

“Formación de equipos” es un término común que se utiliza para cubrir una variedad de actividades de desarrollo dirigidas a alcanzar una diversidad de posibles objetivos de desarrollo. Conviene definir explícitamente qué significa el término.

Tuckman describió los pasos por los que tiene que pasar un equipo en su proceso de desarrollo – las clásicas etapas de “formación-tempestad-normalización-desempeño” – y describió las conductas que demostrarán y observarán el equipo y los jefes/as inmediatos durante dichas etapas.

Dependiendo de la “etapa de desarrollo” en que se encuentre el equipo, existen diversas actividades de formación, desarrollo y mantenimiento de equipos que pueden llevarse a cabo para apoyar el desempeño del equipo.

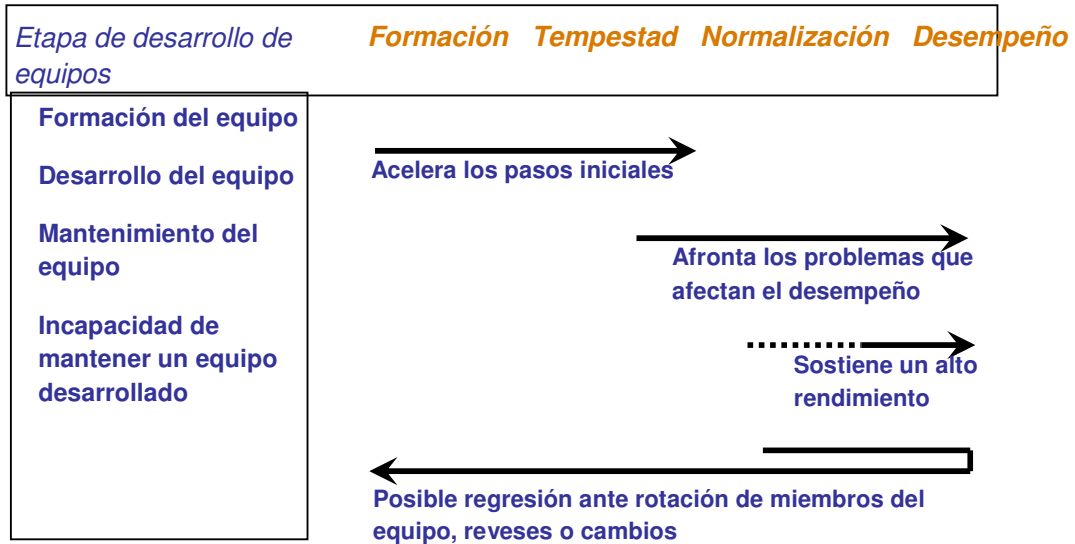
Aunque el proceso puede parecer simple y lineal, desde luego el entorno laboral más amplio puede ocasionar remezones al desarrollo del equipo – por ejemplo, los cambios de personal, de ubicación o de objetivos.

El jefe/a inmediato debe identificar en qué etapa de desarrollo se encuentra el equipo y luego identificar cuál es la acción apropiada a tomar con el equipo para fortalecer su desempeño.

Fortalecer el desempeño del equipo

Es responsabilidad del jefe/a inmediato tomar medidas para fortalecer el desempeño del equipo, en función de la “etapa de desarrollo en que se encuentre el equipo”:

Vinculando el apoyo del jefe/a inmediato al desempeño del equipo a las “etapas de desarrollo de equipos”



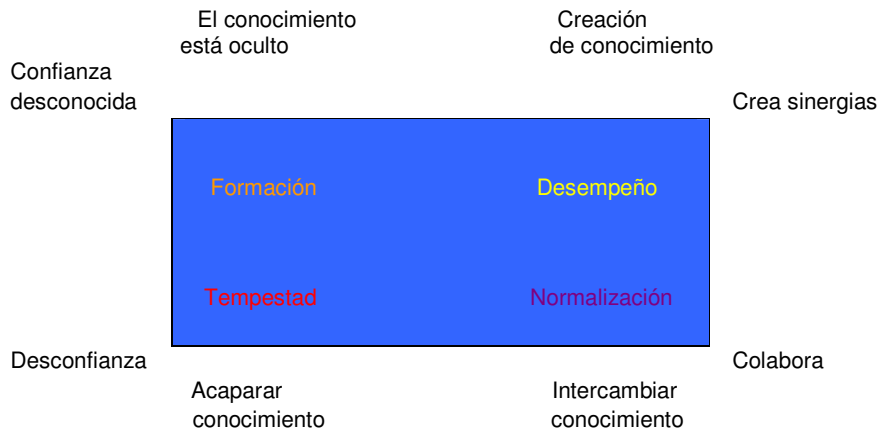
Basado en: Tuckman, 1965

Etapas de desarrollo del equipo

Tuckman (1965) describió las etapas de crecimiento por las que normalmente transitan los equipos:

El presente texto se refiere a equipos de proyectos, pero el modelo rige igualmente para todos los equipos que experimentan cambios en términos de propósito, roles, membresía (tanto la pérdida como la incorporación de nuevos miembros al equipo) y ubicación.

El gráfico a continuación sirve para ilustrar conductas generales de colaboración y gestión del conocimiento (D.R. Clark, 2008).



Formación

En esta etapa se presenta a los miembros del equipo. Éstos/as explican por qué fueron elegidos o se ofrecieron como voluntarios/as a formar parte del equipo y qué esperan lograr en el equipo. Los miembros exploran con cautela los límites del comportamiento grupal aceptable. Se trata de una etapa de transición, de pasar de un estatus individual al estatus de miembro, y de validar la orientación del líder, a nivel tanto formal como informal.

La etapa de Formación incluye los siguientes sentimientos y conductas:

- Excitación, anticipación y optimismo
- Orgullo de haber sido escogido para el proyecto
- Adhesión tentativa al equipo
- Sospecha y ansiedad en relación con el puesto
- Definición de tareas y de cómo serán ejecutadas
- Determinación de conductas grupales aceptables
- Decisión respecto de la información que debe ser recolectada

Las actividades incluyen discusiones abstractas en relación con los conceptos y temas, así como, en algunos miembros, impaciencia en relación con dichas discusiones. A menudo existen dificultades para identificar algunos de los problemas relevantes, ya que es tanto lo que está sucediendo que los miembros del equipo se distraen. El equipo con frecuencia logra muy poco en esta etapa en lo que se refiere a sus objetivos de desarrollo. Se trata de algo perfectamente normal.

Tempestad

Se denomina la etapa de Tempestad o Tormenta a la transición del equipo del estado “tal como es actualmente” a “como debe ser”. Todos los miembros tienen sus propias ideas respecto de qué aspecto debería tener el proceso, y a menudo proliferan las agendas personales. La etapa de Tempestad probablemente sea la más difícil para el equipo. Sus miembros empiezan a darse cuenta de que las tareas que les aguardan son distintas y más difíciles de lo que imaginaban previamente. Impacientes ante la falta de avances, los miembros discuten exactamente qué acciones debería tomar el equipo. Intentan apoyarse únicamente

en su propia experiencia personal y profesional y se resisten a colaborar con la mayoría de los otros/as miembros del equipo.

La etapa de Tempestad o Tormenta incluye los siguientes sentimientos y conductas:

- Oponer resistencia a las tareas
- Oponer resistencia a los enfoques para mejorar la calidad sugeridos por otros/as miembros
- Agudas fluctuaciones de actitud respecto de las posibilidades de éxito del equipo
- Discusiones entre los miembros, incluso si están de acuerdo en torno a los temas realmente importantes
- Ponerse a la defensiva, competir y tomar partido
- Cuestionar la inteligencia de quienes seleccionaron el proyecto y designaron a los miembros del equipo
- Establecer objetivos de desarrollo poco realistas
- Desunión, escalamiento de la tensión y celos

Estas presiones hacen que los miembros del equipo tengan menos energía para invertir en avanzar hacia el objetivo de desarrollo deseado. Pero empiezan a entenderse unos/as a otros/as.

Normalización

La etapa de Normalización se produce cuando el equipo llega a un consenso respecto del proceso denominado “como debe ser”. Todo el mundo desea compartir el enfoque recientemente encontrado. El entusiasmo es grande, y el equipo a menudo se siente tentado a trascender los alcances originales del proceso. Durante esta etapa, los miembros concilian lealtades y responsabilidades que anteriormente competían entre sí. Aceptan al equipo, las reglas básicas y la individualidad de sus colegas. Los conflictos emocionales se reducen a medida que relaciones antes competitivas adquieren un cariz de cooperación.

La etapa de Normalización comprende los siguientes sentimientos y conductas:

- Capacidad de expresar criticismo de manera constructiva
- Aceptación de la membresía en el equipo
- Intento de lograr la armonía, evitando el conflicto
- Amabilidad, confianza mutua y socialización de problemas personales
- Un sentido de cohesión, espíritu de equipo y objetivos comunes
- Establecimiento y mantenimiento de reglas básicas y límites a nivel de equipo

A medida que los miembros del equipo resuelven sus diferencias, disponen de más tiempo y energía para invertir en el proyecto.

Desempeño

A estas alturas el equipo ha resuelto sus relaciones y expectativas. Pueden empezar a actuar, hacer un diagnóstico, resolver problemas y efectuar cambios.

Finalmente, los miembros del equipo han descubierto y aceptado sus respectivas fortalezas y debilidades. Además, han aprendido cuáles son sus roles o sus funciones.

La etapa de Desempeño incluye los siguientes sentimientos y conductas:

- Los miembros entienden los procesos personales y grupales
- Comprenden sus respectivas fortalezas y debilidades
- Cambios personales constructivos
- Capacidad para prevenir o resolver colectivamente los problemas grupales
- Estrecha adhesión al equipo

El equipo es ahora una unidad eficiente y cohesionada. ¡Usted puede darse cuenta de que su equipo ha llegado a esta etapa cuando el trabajo empieza a hacerse en proporciones notables!

Herramienta de desarrollo de equipos “B”

Cómo identificar los roles de equipo que necesitamos para ser eficaces

Hay algunas conductas fácilmente identificables a nivel de equipo que los jefes/as inmediatos valoran en sus equipos – por ejemplo: “dar ideas”, “cuidar los detalles”, “resumir los avances” o “terminar las tareas”. Se trata de roles a nivel de equipo – que no son lo mismo que sus roles u objetivos de trabajo.

Eso no significa que todos los miembros del equipo tengan que ejercer todos estos roles de trabajo en equipo – eso sería imposible. Tampoco significa que todos los miembros del equipo deban ejercer los mismos roles – en ese caso tendríamos un equipo unidimensional, ¡que podría ser sumamente difícil de manejar!

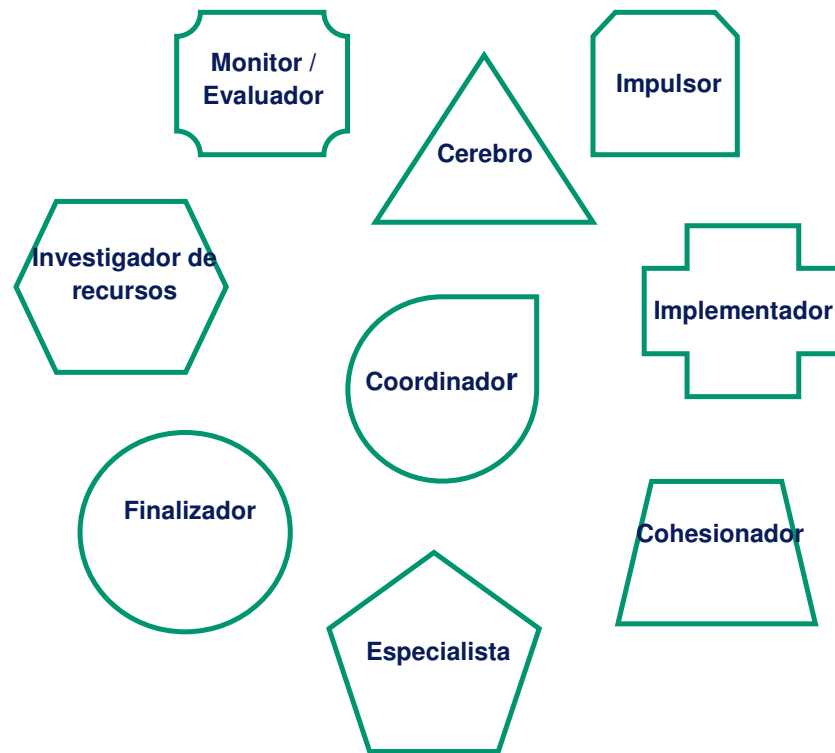
Estos roles de equipo típicamente son las preferencias naturales de los individuos, y cada uno de nosotros/as puede tener preferencia por varios de estos roles.

Cada uno de nosotros/as puede fortalecer su rango con el objeto de subsanar sus áreas de limitación dentro de sus preferencias – pero es más efectivo capitalizar las fortalezas primero.

Vale la pena considerar, en su calidad de jefe/a inmediato, cuáles son las fortalezas y las limitaciones del equipo en lo que se refiere a los roles importantes – se trata de una información valiosa a la hora de planificar procesos de desarrollo individual, trabajar en sub-equipos, evaluar la eficacia o contratar personal para llenar una vacante.

Un modelo (los roles de equipo de Belbin) sugiere que, para ser plenamente eficaces, hay nueve roles inherentes al trabajo en equipo que tienen que estar representados en un equipo. ¡Eso no significa que cada equipo deba tener nueve miembros! Tampoco significa que algunos roles sean más importantes que otros. Sin embargo, la cultura de trabajo de la organización, o las propias preferencias del jefe/a inmediato, pueden recompensar, reconocer o tener una actitud sesgada a favor de ciertos roles de equipo.

Nueve roles de equipo



(Roles © Meredith Belbin Associates)

El jefe/a inmediato debe considerar:

En los individuos

¿Qué roles son los preferidos por los individuos?

¿Qué roles son los menos preferidos por los individuos?

En el equipo en su conjunto

¿Qué roles se encuentran adecuadamente representados?

¿Qué roles se encuentran sub-representados? ¿Cómo lo sabemos?

¿Qué roles se articulan – o colisionan - naturalmente con otros roles? ¿Cuál es el impacto?

¿Qué roles miran hacia “adentro”, al interior del equipo; qué roles miran hacia “afuera”, más allá del equipo?

Herramienta de desarrollo de equipos “C”

Veinte preguntas para dilucidar el “qué” y el “cómo” del trabajo de equipo

El jefe/a inmediato puede utilizar esta herramienta como un ejercicio grupal o de a dos, ya sea de cuerpo presente o a distancia, con la finalidad de provocar las respuestas personales de los individuos de su equipo y discutir los temas. Las respuestas son como una fotografía instantánea y el proceso puede ser repetido – algunas respuestas variarán a través del tiempo, a medida que surjan nuevos retos y que algunos miembros se integren al equipo o se retiren del mismo.

La herramienta ha sido diseñada como un foro para explorar una comprensión común de valiosas áreas, que potencian la eficacia del equipo. No ha sido pensada como un examen de cumplimiento que puede ser aprobado o desaprobado.

Los pasos siguientes del jefe/a inmediato pueden consistir en comunicar y desarrollar una comprensión, o posiblemente haya áreas específicas que abordar a nivel de todo el equipo, o individuos específicos con los que es preciso trabajar. Las respuestas pueden utilizarse para definir lo que su equipo “ofrece” al resto de la organización.

1. Tengo claro cuál es mi rol individual dentro de este equipo. ¿Cuál es?
2. En mi opinión, ¿cuál es el propósito principal de este equipo?
3. ¿Quiénes son los clientes del equipo?
4. ¿Quiénes son los principales interesados (*stakeholders*) internos e internos con los que trabaja este equipo?
5. ¿Cuáles son las prioridades clave del equipo, que nos permitirán lograr nuestro propósito?
6. Los resultados específicos que tiene que lograr el equipo son.....
7. Hoy,.....áreas de resultado están yendo por buen camino, y.....no lo están.
8. Al final del año se habrán logrado.....resultados, el logro de.....resultados será incierto y.....resultados se encontrarán en grave riesgo.
9. Las medidas que estamos tomando para reducir el riesgo de fracaso son.....
10. Podemos capitalizar las siguientes oportunidades para potenciar nuestro rendimiento:.....
11. Los avances en los proyectos para fortalecer al equipo generarán los siguientes beneficios.....
12. Para apoyar el desempeño de mis colegas, haré lo siguiente.....
13. ¿En qué es bueno el equipo? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Estamos tomando medidas concretas para continuar haciéndolas?
14. ¿En qué no es bueno el equipo? ¿Cuáles son sus limitaciones? ¿Estamos trabajando en ellas?
15. ¿Cuán efectivamente se toman las decisiones en el equipo?
16. ¿Cuán efectivamente se manejan los conflictos y fracasos al interior del equipo?
17. ¿Cuán efectivamente se manejan el éxito y el reconocimiento al interior del equipo?
18. ¿Hasta qué punto me siento capaz de expresar mis opiniones abiertamente dentro del equipo?
19. ¿Qué cosas no se discuten o incluso no pueden mencionarse dentro del equipo?
20. ¿Qué necesita cambiar en este equipo y por qué?

Preguntas tomadas de: C. Whitehead, 1995

Herramienta de desarrollo de equipos “D”

Estilo de aprendizaje y diversidad

Valorar la diversidad y trabajar con ella con eficacia constituye un reto para el jefe/a inmediato.

También es cierto que la diversidad representa un estímulo que desata una gran energía.

La diversidad puede expresarse de una variedad de formas, entre ellas en términos de nacionalidad, religión, tribu, idioma, política, estatus, poder, pobreza, edad, salud, movilidad, condición física específica, sexualidad y género.

En su organización habrá diversidad a nivel “organizacional”, en términos de roles funcionales y nivel de puestos, y también entre otros interesados (*stakeholders*) y las instituciones socias, consultores/as y contratistas.

Dependiente del contexto, algunos aspectos de la diversidad serán comunes y predecibles, y el jefe/a inmediato necesitará estrategias para trabajar con el rango esperado.

Siempre existirá la diversidad, en términos de preferencias personales y personalidad.

Un ejemplo de diferencias en términos de preferencias personales son los **estilos de aprendizaje**:



Basado en: Honey y Mumford, “Estilos de aprendizaje”, 1982

Todos estos estilos pueden ser igualmente eficaces... y en un equipo es conveniente que todos los estilos se encuentren representados. No polarice algunos estilos, en el sentido de considerarlos “buenos” o “malos”.

Sin embargo, algunos equipos funcionales u organizaciones pueden sentirse más cómodos con algunos estilos, favorecerlos o recompensarlos – ya sea explícita o implícitamente.

Los jefes/as inmediatos tienen sus propios estilos preferidos, y sus preferencias personales pueden influir en cuán efectivamente trabajan con diferentes equipos e individuos.

Amplíe su capacidad para trabajar con todos los estilos de aprendizaje tal como los encuentre representados en los equipos bajo su cargo. Ofrezca distintas formas de trabajar que permitan capitalizar estas distintas preferencias: por ejemplo, en la forma en que se presiden las reuniones, en el tiempo que se asigna para que se elabore una nueva estrategia o un nuevo plan o en la forma en que solicitan las reacciones a un informe.

8. Lidar con situaciones difíciles

Es un hecho ampliamente reconocido que una buena gestión de personal es clave para el éxito de una organización. Los departamentos de RRHH brindan apoyo a la buena gestión de personal, estableciendo una diversidad de políticas institucionales con el fin de proveer un marco para la gestión de personal. Dichas políticas normalmente incluyen:

- Procedimiento disciplinario
- Procedimiento de quejas
- Política y procedimiento para casos de acoso

Asimismo, pueden incluir políticas institucionales sobre los siguientes aspectos:

- Competencia (que también puede formar parte de la política de gestión del desempeño)
- Ausencias
- Uso de drogas y alcohol
- VIH/SIDA
- Enfermedad prolongada

El departamento de RRHH debe poner dichas políticas y procedimientos a disposición de los gerentes/as y tener la capacidad de asesorar y apoyar a los gerentes/as en lo que se refiere a su implementación.

El presente capítulo se centra en los comportamientos requeridos para lidar con personas difíciles, antes que en procedimientos específicos.

¿Cómo responde usted a situaciones conflictivas y a personas difíciles?

Hay tres respuestas comunes – ¿cómo responde usted?

- Lucha** Reacciona de una manera difícil. En el trabajo, eso puede significar gritar o perder los papeles.
- Huida** Le da la espalda a lo que está sucediendo. Ésta es una reacción común: al ignorar un problema, usted espera que éste desaparezca.
- Parálisis** No está seguro/a de cómo reaccionar y adopta una actitud muy pasiva. Posiblemente empiece a lidar con la situación pero las cosas empiezan a diluirse o prolongarse a causa de la indecisión.

Las tres reacciones mencionadas se producen casi instintivamente.

En este capítulo exploramos un cuarto enfoque frente al conflicto y las situaciones difíciles – **ENFRENTARLAS**. El capítulo describirá algunos procesos y sugerirá algunas ideas para ayudar a los jefes/as inmediatos a adoptar un enfoque calmado, racional y programado para resolver el problema.

Cómo lidiar con situaciones que involucran a personas difíciles

Lidiar con personas difíciles es uno de los aspectos más retadores que tiene que enfrentar el jefe/a inmediato. Las personas que demuestran un manejo óptimo de las personas difíciles tienden a demostrar los siguientes comportamientos:

1. Establezca una relación

Simplemente hable con la persona. Escúchela. Dedíquele tiempo y demuéstrela que realmente le importa.

2. Concéntrese en los resultados

Al final, usted tiene una organización que dirigir – tiene objetivos de desarrollo y una visión que cumplir para su organización. Mientras trabaja en pos de dichos objetivos, usted puede adoptar posiciones genuinamente **objetivas**. Trabajar en forma sincronizada con una “persona difícil” es difícil, pero concéntrese en hacia dónde se dirigen, y no en los problemas personales.

3. Aprecie su valor

Reconocer el potencial de las “personas difíciles” es la mitad de la batalla. Ellas **son** un valor y presionar el interruptor que realmente las haga sacar a relucir sus fortalezas **es** un reto que vale la pena.

4. Reúnanse regularmente

Frente a un problema en curso, cerciórese de demostrar y mantener **sus** compromisos. Esto cimienta una relación de confianza, lo cual a su vez facilita enormemente la resolución del problema.

5. Sea honesto/a y abierto/a

Al **lidiar con personas difíciles**, de nada sirve intentar resolver los problemas si luego se va a renegar de los acuerdos o incumplir las metas. Ahora es el momento de ser **francos y honestos** y así provocar una reacción de confianza. Estas personas han sido engañadas suficientes veces. Sea realmente claro respecto de sus expectativas y atégase a ellas. ¡Modifique para siempre la opinión de estas personas sobre la autoridad!

6. Cumpla

Si puede hacer algo de su parte para ayudar a la persona a resolver la causa de su enojo, y es compatible con todo lo que defienden tanto usted como su organización, entonces hágalo - y hágalo rápido. Cualquiera que sea su promesa, cúmplala. Coordine con la persona a la brevedad posible. Sea exageradamente puntilloso/a en cumplir con los plazos y temas, ahí donde pueda. Le sorprenderá la diferencia que esto representa. ¿Quiere ser un **héroe** o una **heroína**? ¡Esto hará que suceda!

7. Respételas

Estas personas son seres humanos. Sufren igual que usted. Es cierto que están mostrando algunas conductas espinosas, pero ayúdelas con ellas. Cumpla un papel trascendental para esa persona. Usted podría cambiarle la vida de una manera que nunca hubiera imaginado posible. Incluso diviértanse juntos/as un poco. ¿Compartan quizás una carcajada?

8. Encuentre una solución en la que ambos salgan ganando

Al **lidar con personas difíciles**, las soluciones no radican en ceder o escabullirse en ninguno de los dos lados. Un compromiso significa que alguien sale perdiendo. Busquen una posición común e intenten encontrarse a medio camino, sin perder de vista qué es lo más importante para cada lado. En general suele ser posible encontrar una solución en la que ambos salgan ganando. De no ser así, es hora de encontrar una solución que aleje a esa persona de su organización.

9. Manténgase enfocado en el asunto

Tenga claramente definido adónde va con sus retos. Con las más difíciles de las “personas difíciles”, es esencial tener su propia posición claramente establecida. Asimismo, es de gran utilidad tener a una mayoría de su parte, aunque evitando sutilmente una supuesta “confabulación”. Juegue este juego desde una posición de fuerza.

10. Concéntrese en las conductas

Siempre hay formas de resaltar las cualidades de una “persona difícil”. Al **lidar con personas difíciles**, ¡generalmente encontrará que las tienen! En muchos sentidos, estas personas permanecen en la organización porque les gustan algunas partes del trabajo, pero otras no; por lo tanto, usted puede explotar sus capacidades y utilizarlas como apalancamiento. Trátelas como personas valiosas y trabajen juntos/as en las conductas.

Cinco acciones simples que puede tomar hoy:

- Algunas personas le ocasionarán problemas en su organización. ¿Quiénes son? ¿Qué les está costando que se comporten de esa manera? ¿Qué ha omitido hacer usted en el pasado? ¿Qué impacto ha tenido **usted** en su conducta? ¿Hay algo que necesite hacer **usted** de manera diferente?
- ¿Cómo le gustaría que fuesen las cosas con esas personas? ¿Cómo le gustaría que se comportaran? Ésa es su meta.
- ¿Qué tiene que hacer para que las cosas mejoren? ¿Qué soluciones ha intentado? ¿Qué no ha intentado y por qué no?
- Si tiene que sostener una serie de conversaciones difíciles con la persona, cerciórese de conocer todos los detalles con exactitud y, de ser necesario, empiecen de nuevo desde el principio. Establezcan expectativas, metas y plazos claros. ¡Eso funciona!
- Incluya las cosas buenas en las conversaciones. En general se trata de buenas personas, que desean hacer buenas cosas. ¿Podrá encontrar el botón que necesita apretar para que afloren? Porque ésa es la solución más rentable.

Utilizado con autorización de: www.coaching-businesses-to-success.com

Manejar conflictos

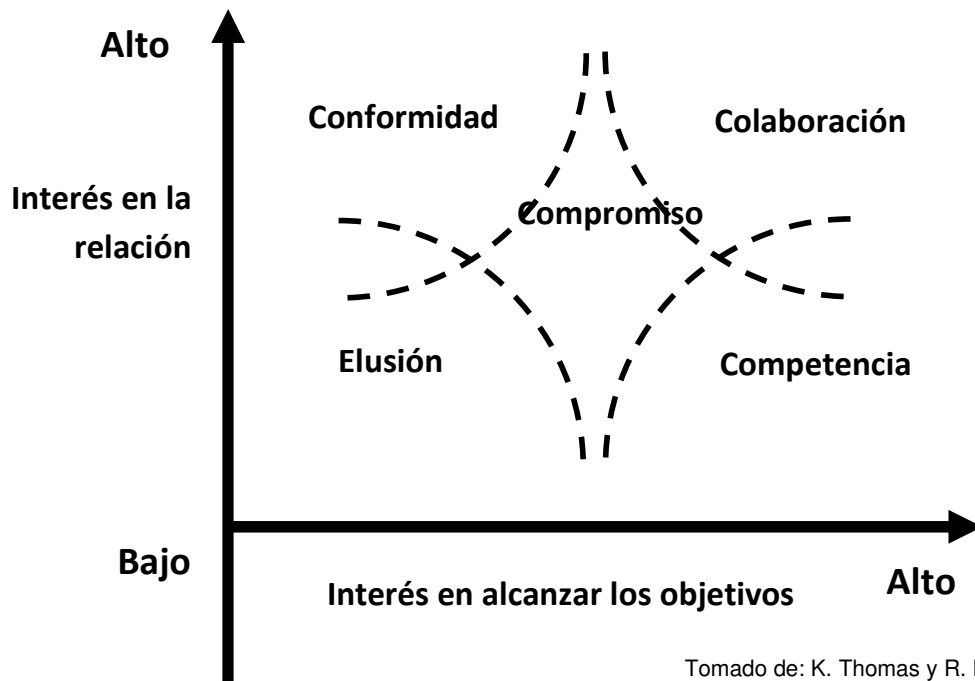
En situaciones de conflicto hay dos factores importantes que considerar que influirán en el enfoque que se adopte frente al problema.

Éstos son:

- El interés en alcanzar los objetivos
- El interés en mantener la relación

El estilo personal que se adopte en respuesta a un conflicto tenderá a variar en función cuán fuerte es el interés en cada una de estas dos áreas.

Esto se ilustra en el diagrama a continuación:



Tomado de: K. Thomas y R. Kilmann, 1976

Definición de estilos de manejo de conflictos:

Conformidad

Caracterizado por una conducta de cooperación poco asertiva, este estilo coloca las necesidades de la otra persona por encima de las suyas propias, incluso si sus propias necesidades son fuertes. El estilo conformista puede generar buena voluntad y evitar el rompimiento. Se ve a menudo cuando una persona tiene más poder que otra. El uso excesivo de este estilo puede afectar a la persona en el sentido de mermar su influencia, respeto y reconocimiento.

Elusión

Evadir el problema y evitar la discusión, son el sello que caracteriza a este enfoque. Éste puede utilizarse de manera apropiada para dar lugar a un período de distensión, alargar la cosa hasta reunir información o análisis más relevantes o cuando no hay tiempo suficiente para solucionar el problema. Demasiada elusión causa dificultades; el no participar en la resolución de los problemas genera una contribución poco equilibrada a las decisiones y un bajo nivel de compromiso frente a ellas.

Competencia

Utilizado predominantemente por las personas más asertivas y menos colaboradoras, este enfoque utiliza cualquier poder disponible, trátase de posición, información, capacidad de persuasión, sanción o coerción. Es utilizado por algunas personas cuando es mucho lo que está en juego, o cuando se necesita tomar una acción rápida y decisiva.

El uso excesivo de este enfoque puede causar enojo y frustración y puede deteriorar la comunicación. Tiende a producir situaciones en las que unos salen ganando y otros perdiendo.

Compromiso

Ocupa el territorio al centro del diagrama. Espera que el resultado sea la satisfacción parcial de las necesidades y objetivos de ambas partes. Nunca llega a ser plenamente satisfactorio, pero sí mutuamente aceptable. Apropiado para soluciones temporales o cuando el tiempo escasea. Fortalece las habilidades de negociación. Puede ser difícil ceder sin perder de vista los valores y principios.

Colaboración

Produce acuerdos y soluciones creativos, en que todas las partes salen ganando, así como un fuerte compromiso frente a ellos. Requiere tiempo y energía. Pasar por este proceso puede llevar al crecimiento personal, a medida que se exploran valores, supuestos y posibles soluciones. La colaboración requiere apertura y confianza... de todas las partes.

En resumen

No hay nada inherentemente equivocado ni correcto en estos distintos estilos de manejo de conflictos. Cada uno puede ser más o menos apropiado, dependiendo de la situación y de las partes involucradas.

Para el jefe/a inmediato, tanto mantener la relación como alcanzar las metas es de gran trascendencia; por ello, es importante intentar lograr un equilibrio apropiado.

Modelo SPIN de resolución de conflictos



El modelo SPIN ofrece un vehículo para la resolución de conflictos. Por medio de su secuencia lógica de pasos, usted podrá desentrañar con éxito los problemas en sus relaciones de trabajo y desarrollar soluciones a ellos.

En cada etapa de la secuencia SPIN, una afirmación puede ser seguida de (o remplazada por) una serie de preguntas diseñadas para obtener el punto de vista de la otra parte en el conflicto.

Situación

Afirmación: La situación es... (Describa la situación con claridad y precisión): *La situación es que usted está llegando tarde dos veces por semana.*

Preguntas: Procure obtener con su pregunta información sobre el contexto: *¿Hay alguna razón por la cual no está llegando al trabajo a tiempo?*

¡Recuerde escuchar las respuestas a sus preguntas!

Posición

Afirmación: La posición es... (Describa el problema que le está causando la situación): *La posición es que otras personas se están viendo obligadas a realizar su trabajo...*

o preguntas: *Esto genera problemas – ¿Puede darse cuenta usted de cuáles son?*

Implicación

Afirmación: La implicación es... (Diga cuál es el efecto en usted, el equipo o la organización): *No sé si usted se va a presentar a trabajar o no, lo cual significa que no puedo planear; sus colegas no pueden avanzar con su propio trabajo; la unidad causa la impresión de ser poco profesional frente a nuestros clientes.*

y/o preguntas: *¿Qué impacto cree usted que tiene este hecho en la imagen que se forjan los clientes de la unidad?*

Necesidad

Afirmación: Necesito que usted... *empiece a llegar puntualmente al trabajo todos los días.*

Preguntas: *¿Cómo puede cerciorarse de llegar a tiempo con regularidad?*

El proceso finaliza con un plan de acción. Cerciórese de que se trate de un plan concreto, con plazos establecidos, y de incorporar planes para hacerle seguimiento. Si se quedan empantanados: emprendan toda la ronda SPIN nuevamente.²

Pero recuerde – SPIN es un marco, y no una fórmula rígida.

Modelo tomado de: H. Bolton, 2004

Sección C: Recursos y referencias

La parte final de este manual comprende dos secciones principales:

1. Materiales sobre cómo gestionar su propio aprendizaje, entre ellos un diario de aprendizaje personal
2. Recursos adicionales para apoyar su propia exploración de la gestión de personal para jefes/as inmediatos

9. Gestionar su propio aprendizaje

Un diario de aprendizaje sencillo

Utilice esta página para anotar cualquier cosa que experimente, escuche o vea durante el transcurso de este programa, y que en su opinión le será de utilidad una vez que haya regresado a su trabajo.

Digno de recordar

Digno de hacer algo al respecto

² Juego de palabras con el significado en inglés de SPIN: girar.

Apoyar su propio desarrollo

Los gerentes/as o jefes/as en el sector de ayuda humanitaria y desarrollo deben tener acceso a apoyo de sus organizaciones con el fin de robustecer sus propias habilidades de gestión de personal. Las palabras clave que pueden facilitar el acceso a estos tipos de apoyo pueden ser: gestión del desempeño, reestructuración de roles o funciones, nuevas estrategias organizacionales, nuevos “mercados”, nuevos socios.

Dicho apoyo puede adoptar numerosas formas, entre ellas las siguientes:

<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada o <i>coaching</i> • Lecturas – libros, revistas especializadas, internet • Afiliación a redes • Participación en blogs y wikis por internet • Membresía con el objeto de aprender de las intervenciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación internos o externos • Programas de desarrollo internos o externos más prolongados • Formación personalizada o <i>mentoring</i> • Traslados temporales • Membresía en equipos de proyectos • Intercambios
--	--

Dependiendo de su propio “estilo de aprendizaje”, existen numerosas rutas para gestionar su propio desarrollo, que pueden abordarse ya sea en forma combinada o concentrándose en un solo método. Estas diferentes formas de incentivar el aprendizaje tienen distintas implicaciones en términos de recursos en las siguientes áreas: costos directos, tiempo para participar, tiempo para reflexionar, tiempo para pasar a la aplicación práctica de lo aprendido y retroalimentación sobre el impacto.

El desarrollo en línea, basado en la web, está creciendo y cambiando con suma rapidez, a menudo combinando el aprendizaje en línea con el trabajo en proyectos y talleres presenciales en forma de programas institucionales internos o públicos.

En ocasiones se espera que las organizaciones de mayor tamaño relativo cuenten con enfoques de aprendizaje y desarrollo más sistemáticos y holísticos para el jefe/a inmediato, pero éste no siempre es el caso. Las organizaciones de menor tamaño relativo pueden tener presupuestos brutos más reducidos; siempre hay oportunidades para el desarrollo innovador y práctico de alta calidad, independientemente del tamaño de la organización. Las organizaciones más pequeñas pueden ser más activas en tomar parte en aprendizajes basados en consorcios, junto con otras organizaciones, con la ventaja adicional de que los jefes/as tienen la oportunidad de conocer a otros jefes/as.

Este manual ha mencionado algunas de las presiones contradictorias que pueden reducir o eliminar el tiempo disponible para la reflexión y la planificación y retroalimentación en materia de gestión de personal. Participar en un programa de aprendizaje no significa automáticamente que el desarrollo efectivamente se lleve a cabo:

- Todo desarrollo debe tener objetivos específicos, y también debe ser receptivo a los cambios en las necesidades.
- Todo desarrollo debe contar con mediciones para evaluar el éxito.
- Todo desarrollo se beneficia del apoyo de sus propios gerentes/as, pares y miembros del equipo.

- Todo desarrollo necesita de un foro para validar y poner en práctica lo que se está aprendiendo – por consiguiente, se trata de un proceso, y no de un evento aislado – de modo tal que se pueda hacer un seguimiento de los beneficios y el impacto a través del tiempo.

Para acompañar este taller y este manual, he aquí un formato de muestra de un diario de aprendizaje personal sobre gestión de personal para jefes/as inmediatos.

Diario de aprendizaje personal detallado

1.	<p>¿En qué áreas de desarrollo debería trabajar para ser un gerente/a de personal más efectivo? Por ejemplo: ¿en algo que tenga que ver con el logro de las tareas y metas; con personas y relaciones; con la gestión de mi propio bienestar y desarrollo?</p>
2.	<p>¿En qué me baso para creer que trabajar en estas áreas aumentará mi eficacia? Por ejemplo: en la retroalimentación recibida; en mi evaluación de desempeño</p>
3.	<p>¿Qué impacto y qué beneficio creo yo que tendrá el trabajar en estas áreas?</p>
4.	<p>En este programa, ¿qué he escuchado u observado que pueda reforzar la eficacia de mi gestión de personal, y que yo desee aplicar?</p>
<p><i>El primer día</i></p>	

	<p>5. En este programa, ¿qué he escuchado u observado que pueda reforzar la eficacia de mi gestión de personal, y que yo desee aplicar?</p>
	<p><i>El segundo día</i></p>
	<p>6. Deseo poner en práctica lo aprendido. ¿Qué pasos puedo dar?</p>
	<p>7. ¿Cómo sabré si tengo éxito? ¿Todavía son válidos los factores consignados en la pregunta 3?</p>
	<p>8. ¿A quién puedo involucrar para que apoye mis avances en llevar adelante los pasos consignados en la pregunta 6?</p>

10. Recursos sobre gestión de personal para el jefe/a inmediato

Páginas web:

Dealing with difficult situations. Coaching: www.coaching-businesses-to-success.com

ACAS: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1230>

Enhancing Organisational Performance. IDRC http://www.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html

Managing conflict at work: a guide. Chartered Institute of Personnel and Development

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/1EB2AE66-D1A8-4641-AB8B-B6C67D38E6D9/0/4334ManagingconflictWEB.pdf>

Managing yourself and others. Oxfam 'Pick up and Go' Training manual http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/add_info_027.asp?TAG=andCID=

Promoting Institutional and Organisational Development DFID

<http://www.dfid.gov.uk/Pubs/files/pfma-piod.pdf> y libro de recursos en: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>

Libros:

Adirondack, S. (cuarta edición, 2006), *Just about Managing. London Voluntary Services Council.*

Attwood, M., y Pedler, M. (2003), *Leading change – a guide to whole systems working. The Policy Press, University of Bristol.*

Briner, W., Hastings, M. y Geddes, M. (1996), *Project Leadership. Gower Press.*

Buckingham, M., y Coffman, C. (1999), *Primero rompa todas las reglas. Pocket Books.*

Handy, C. (cuarta edición, 1993), *Understanding Organisations. Penguin.*

Hudson, M. (2003), *Managing at the Leading Edge. Directory of Social Change.*

Hudson, M. (segunda edición, 2004), *Managing without Profit. Directory of Social Change.*

Jackson, A., y Donovan, F. (1999), *Managing to survive. Open University Press.*

Lawrie, A. (tercera edición, 2007), *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations. Directory of Social Change.*

Pedler, M., Burgoyne, J.m y Boydell, T. (1993), *The Learning company: a strategy for sustainable development*. McGraw-Hill Education.

Pedler, M., Burgoyne, J., y Boydell, T. (2006), *Manager's Guide to Self-development*. McGraw-Hill Education.

Tyler, D. (2006), *It's tough at the top. A no-fibbing guide to leadership*. *Directory of Social Change*.

Tyler, D. (2007), *The pleasure and the pain. A no-fibbing guide to working with people*. *Directory of Social Change*.

Otros recursos:

Para apoyar al jefe/a inmediato como capacitador y facilitador:

Chambers, R. (2002), *Participatory Workshops – 21 sets of activities*. Earthscan.

11. Referencias utilizadas en la preparación de este manual

Adair, J. (2004), *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, Thorogood; New Ed edition

Chapman, A. (2000-08), *Leadership* en: <http://www.businessballs.com/action.htm>

Clark, D. R. (2008), *Matrix Teams*. Recuperado en marzo de 2008 de: <http://www.skagitwatershed.org/~donclark/leader/leadtem2.html>

Cox, G., y Hopkins, W. (1996), *Developing a Whole Organisation Culture* Publicado en el *Cultural Diversity Sourcebook*, editado por Bob Abrams y George Simons, ODT Inc.

Dalziel, S., y Strange, J., *How to engage line managers in people management* (20 de septiembre de 2007), *People Management Magazine* www.peoplemanagement.co.uk/howto

Goode, P. (septiembre de 2005), *HR Business Partnering*, *Hoja de datos de CIPD* <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/general/hrbusprtnr.htm?lsSrchRes=1>

Hersey, P., y Blanchard K. H. (1999), *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow

Honey, P., y Mumford, A. (1982), *Manual of Learning Styles*, London: P. Honey

Jones, P., y Holton, V. (2006), *Teams Succeeding in Complexity*, Ashridge Business School Research Report

Managing Conflict at Work: a six step guide (2001-2008), *Acas*
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1230>

Managing Conflict at Work: A Guide for Line Managers (2008), *CIPD*
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/1EB2AE66-D1A8-4641-AB8B-B6C67D38E6D9/0/4334ManagingconflictWEB.pdf>

Meredith Belbin Associates (2001), Team Role Summary Sheet
http://www.belbin.com/content/page/49/Belbin_Team_Role_Descriptions.pdf

Middleton, J. (2007), Leadership in a Changing World. *Palgrave Macmillan*

Purcell, G. et al. (2003), Understanding the People and Performance Link, Unlocking the Black Box. *CIPD*

Russell-Jones, N. (1999), Managing Change Pocketbook. *Management Pocketbooks Ltd.*

Smith, M. K. (2005), Bruce W. Tuckman Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education
www.infed.org/thinkers/tuckman.htm .

Thomas-Kilmann conflict mode questionnaire (1976)
Muestra en: <http://www.bluffton.edu/courses/bcomp/301sup/thomas.htm>

UNICEF y MSH (1998), The Guide to Managing for Quality

Ulrich, D. (1997), Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business School Press*

12. People In Aid

Un recurso primordial es la página web de People In Aid, **Managing People in Emergencies**:
<http://www.managing.peopleinaid.org/>

People In Aid también cuenta con informes y manuales descargables sobre una amplia variedad de temas en:
<http://www.peopleinaid.org/resources/default.aspx>

El Código de Buenas Prácticas de People In Aid, People In Aid, 2003,
www.peopleinaid.org/code

El Código de Buenas Prácticas de People In Aid: Manual de implementación, 2006
<http://www.peopleinaid.org/pool/files/code/implementation-manual.pdf>