

Formación de una Red de RR.HH. Fortalece la Capacidad de la Región Oriental y Central de África

CARE Rwanda planeó una serie de talleres para el personal para introducir el marco de trabajo de competencias de CARE para el desarrollo del personal. El gerente de recursos humanos de Rwanda necesitaba más facilitadores para el proyecto y envió una solicitud de ayuda a través de la lista de e-mails de la Red de RR.HH. de África Oriental y Central (ECA).

La gerente de RR.HH. de Burundi respondió que asistiría, ya que quería realizar talleres similares en su país y podría aprovechar la experiencia. Allison Burden, la Coordinadora Regional de Programas y persona de contacto de la Unidad de Administración Regional (RMU) para la Red de RR.HH. también se aunó al trabajo.

Más adelante, el personal de RR.HH. de la República Democrática del Congo (RDC) circuló un e-mail a través de la red señalando que ellos, también, requerían apoyo para los talleres de competencia a lo largo de la RDC. Tanto Allison como los gerentes de RR.HH. de Rwanda y Burundi escucharon el llamado solicitando asistencia.

“El aprendizaje de las experiencias de Rwanda y Burundi se juntaron en el Congo,” dice Burden. “Podimos compartir lo que sabíamos y dar consistencia a toda la capacitación sin tener que empezar desde el principio.”

La región ECA ofrece muchos ejemplos similares de los beneficios de crear y mantener una Red Regional de RR.HH. sólida. Al nivel práctico del día a día, la Red le brinda a los gerentes de RR.HH. un recurso listo al alcance de sus manos. ¿Necesita crear un formato de evaluación de puestos de trabajo? Antes de empezar, envíe un mensaje por e-mail preguntando si alguien más ha desarrollado uno recientemente.

“Circular solicitudes en nuestra lista de e-mails es como pescar”, dice Allison. “Si puedes encontrar a alguien que ha atravesado por una experiencia y comunicarte con estas personas, puedes aprender de ellas. Uno de los propósitos más importantes de la Red Regional de RR.HH. es reducir la carga de trabajo y mejorar la efectividad. Si alguien ya ha hecho algo, ¿por qué reinventar la rueda?”

Y a un largo plazo, la Red ayuda a hacer que el trabajo de los 10 gerentes se mantenga relacionado a los planes y estrategias regionales de la ECA.

Basándose en una Estrategia Regional

La Red Regional de RR.HH. de ECA se inició en el 2002 para fortalecer la capacidad del personal ejecutivo de RR.HH., desarrollar e implementar políticas regionales para el desarrollo del personal y brindarles un foro de aprendizaje entre pares y además compartir ideas y recursos.

La creación subsiguiente de una estrategia regional de programas en el 2003 – para tratar los temas de discriminación, desigualdad y pobre gobernabilidad, en línea con los cambios de la misión global de CARE – trajo consigo temas relacionados a la capacidad del personal a un primer plano, reforzó la contribución potencial de una Red Regional de RR.HH. y ayudó a sus miembros a hacer cuajar un objetivo común, agrega Allison.

“El desarrollo del personal se convirtió en una prioridad aún más importante a medida que nuestra misión estaba cambiando,” explica. “Si vamos a lograr estos cambios, eso significa que tendríamos que promover cambios en el reclutamiento, desarrollo, actitudes y comportamientos del personal.”

El Equipo de Liderazgo Regional (RLT) le pidió a la Red de RR.HH. que identifique las competencias que requiere el personal para promover la estrategia de la región, y luego desarrollar e implementar métodos para ayudar a forjar dichas habilidades. Este encargo le dio a la Red de RR.HH. una plataforma firme sobre la cual basarse. Sin

embargo, se requirió aún una gran cantidad de esfuerzo y una retroalimentación continua de los miembros y los líderes de la CO, para que la Red se convierta en el ente viable y sostenible que es el día de hoy.

Superando los Obstáculos para Alcanzar el Crecimiento

Mantener el impulso entre las reuniones en las que nos vemos cara a cara y balancear las cargas de trabajo fueron los dos retos que se encontraron los miembros de la Red desde un inicio. Durante las discusiones en la reunión del 2004, los miembros determinaron que necesitaban que los Directores Nacionales (CDs) fueran más concientes de la misión de la Red, y que brindaran más tiempo y aliento para las actividades de aprendizaje y de compartir de la Red, más allá de la asistencia a una reunión anual.

Como resultado de estas discusiones, la RMU, el equipo de liderazgo y el Equipo de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (L&OD) acordaron conjuntamente un conjunto de roles más claros y activos para apoyar la Red de RR.HH.. Por ejemplo, todos los CDs acordaron comprometerse más en las actividades de la Red. Por ejemplo, hacer que sus miembros sean considerados responsables de su participación en la Red, e incluir las acciones de la Red en los POIs de los miembros. Tres CDs, a nombre de Etiopía, Burundi y Tanzania se ofrecieron de voluntarios para desempeñar roles de promoción de la red. Ellos participan ahora en la planificación de las reuniones y alientan a otros CDs para que brinden su apoyo.

“Los CDs no deben sobrepasar los límites de sus roles de apoyo,” dice Marcy Vigoda, CD de CARE Etiopía. “No queremos que la participación de los CDs sea vista como una micro-dirección, o un reflejo de la desconfianza en la habilidad de los miembros para dirigirse a sí mismos, sino una manera de apoyar y valorar mejor a la Red.”

En la reunión del 2005, los miembros discutieron una vez más lo que estaba y lo que no estaba funcionando en la Red. Decidieron disminuir los deberes del líder de la Red y hacer que la comunicación entre los miembros de la red fluya con mayor libertad y espontaneidad.

“Una cosa que pudimos observar fue que nuestras expectativas acerca del liderazgo eran demasiado elevadas”, dice Yidnekachew Tessema, Director de Administración de CARE Etiopía, y recientemente elegido nuevo líder de la Red de RR.HH. “Esperábamos que el líder dirija las comunicaciones entre los miembros toda las veces. Pero el líder tiene además muchas otras responsabilidades en una Oficina de País. Así que decidimos, ¿por qué nosotros mismos, como miembros individuales no asumimos la iniciativa? Por ejemplo, si tenemos alguna idea o un nuevo tema que discutir, por qué no simplemente copiamos a todos el e-mail y damos a conocer lo que pensamos?”

“Una de las fortalezas de nuestro enlace de e-mails es el hecho que los miembros lo pueden utilizar como lo deseen”, dice Allison. “Algunas de las discusiones pueden no ser con toda la Red, sino solamente con dos o tres miembros. Es algo así como un club de libros. Se administra con libertad y es excelente. Y es solamente tan bueno como lo son sus miembros individuales.”

Un Resumen de las Lecciones Aprendidas

Para las demás regiones que estén buscando desarrollar o fortalecer una Red Regional de RR.HH. o para los grupos de cualquier índole que busquen desarrollar una red o comunidad virtual, los miembros de la Red de RR.HH. de ECA ofrecen las siguientes sugerencias, o “lecciones aprendidas” desde su propia experiencia.

MANTENERLO SIMPLE – Si bien los miembros de la Red de RR.HH. de ECA pueden aprovechar la lista de e-mails de la red cuando tienen una pregunta o sugerencia, a nadie se le pide que envíe comunicaciones de manera regular. Los e-mails brindan una manera cómoda de conversar libremente sobre temas y compartir información, sin presión ni controles. Existen lineamientos – se alienta a los gerentes de RR.HH. entrantes a presentarse a sí mismos a la red vía e-mail – pero no hay reglas.

REUNIRSE CON UN PROPÓSITO – Cuando la Red estaba en su etapa de formación, los miembros se reunían anualmente. Ahora que la Red está mejor establecida, se reúnen cada 12-18 meses más o menos. Se organiza cada reunión con un propósito específico, para asegurar que la misma sea productiva. Se alienta a los miembros de la red que asuman una iniciativa activa para preparar, compartir y entregar insumos durante estas sesiones, para reforzar su propios roles y experiencias de liderazgo.

DESARROLLAR OBJETIVOS TANTO FORMALES COMO INFORMALES – Además del objetivo de largo plazo – utilizar el modelo de competencias para mejorar la capacidad del personal de CARE – los miembros de la Red establecen además metas grupales específicas. Por ejemplo, decidieron explorar maneras de aumentar la diversidad en la administración. En un país, esto podría significar intentar nuevos métodos para desarrollar a las gerentes mujeres, mientras que en otro país podría necesitar enfocarse en la diversidad étnica. Para cada meta grupal establecida, los gerentes de RR.HH. hacen una lluvia de ideas juntos para lograr enfoques prácticos para cumplirla, y luego se brindan retroalimentación entre sí sobre cómo estos enfoques han funcionado en sus países. También se alienta a los miembros a solicitar apoyo y a compartir lo aprendido y sus experiencias de manera informal, a través del e-mail. El fin de estas comunicaciones informales es aumentar las eficiencias y reducir las cargas de trabajo, ayudando a los miembros a evitar reinventar la rueda cada vez que se enfrentan con un nuevo reto.

ELEGIR LÍDERES CON ROLES DE LIDERAZGO CLARAMENTE ESTABLECIDOS – Un líder de la Red es un punto de contacto para las contribuciones a la Red y ayuda a mantener la estrategia en curso. Un líder puede además puede hacer mantener el compromiso de la Red a pesar de la rotación de sus miembros. Recientemente, la Red de RR.HH. de ECA disminuyó el rol de su líder a tres tareas claves: reunir a la Red de RR.HH.; brindar dirección a los actores claves dentro de la Red y a aquellos que la apoyan; y motivar el impulso y el compromiso entre los miembros realizando un seguimiento proactivo.

Otro rol de liderazgo que ha contribuido significativamente al éxito de la Red de RR.HH. de ECA es la persona de contacto de la RMU para la Red. Desde un inicio, la ECARMU le otorgó una alta prioridad a los problemas de RR.HH. y a la Red como un mecanismo para enfrentarlos. Demostraron este compromiso asignando a una persona del personal de la RMU para que desempeñara un rol de coordinación y promoción para apoyar a la Red.

“Una de las principales razones por las cuales esta red es fuerte es porque Allison le otorga un liderazgo constante dentro de la RMU para que esto funcione”, señala Joy Shiferaw, antiguo Asesor de Equidad de Género y Diversidad (GED) de CARE. “Ella es muy buena en lo que se refiere a mantener el impulso, y utiliza lo que aprende y lo aplica en su contexto regional. El trabajo de GED ha avanzado a través de esta Red debido a su constante empuje.”

En la ECA, es claramente crítico contar con este tipo de rol de coordinación, apoyo y liderazgo traducido como parte del trabajo de una persona en la RMU. Lo mismo se aplica a todos los participantes de la red – a menos que sus actividades en la Red se reconozcan como parte de sus trabajos, no se puede dar continuidad a su participación.

RESPECTAR Y ALIMENTAR LA DIVERSIDAD DE SUS MIEMBROS – La Red de RR.HH. de ECA es diversa, abarcando a 10 Oficinas de País con diversos niveles de sofisticación en la función de RR.HH. Los miembros de la Red incluyen diversos idiomas y culturas y diversa cantidad de años de experiencia en CARE y/o en RR.HH. Desde el inicio, la Red de RR.HH. de ECA ha trabajado tanto para asegurar que respete estas diferencias como para promover los beneficios potenciales de esta diversidad. La Red tiene como prioridad que se permita a los miembros participar activamente en sus propios idiomas. Los miembros se esfuerzan por obtener los tanto en inglés como en francés – traduciendo ellos mismos los materiales cuando es necesario – para asegurarse que los talleres puedan ser bilingües. Cuando un miembro se comunica por e-mail en un idioma, a menudo otro miembro participará y traducirá los puntos críticos de manera que todos puedan entender.

En los inicios de la Red, los miembros crearon una estrategia y prioridades de desarrollo del personal y asumieron que todas las COs podrían implementar estas prioridades de manera consistente a lo largo de toda la región. Sin embargo, aprendieron de esta experiencia que los distintos países tenían distintos niveles de disposición y capacidad para llevar a cabo las distintas iniciativas de RR.HH. Así, por el contrario, se enfocaron en apoyar y alentar a los países que estaban dispuestos a asumir el liderazgo y utilizaron la Red como un mecanismo para asegurar que todos los miembros pudieran aprender de las experiencias de cada quien.

RELACIONAR LAS METAS DE LA RED CON LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS REGIONALES – Cuando los países en la ECA formularon su estrategia regional – tratar los asuntos de discriminación, desigualdad y pobre gobernabilidad – el equipo de liderazgo regional le pidió a la Red de RR.HH. que identifique competencias que todo el personal necesitaba para promover efectivamente la estrategia, y que luego desarrollara e implementara métodos para forjar dichas habilidades. A pesar que la Red ya existía desde hacía algunos años, este mandato del equipo de liderazgo regional y los ahora evidentes lazos entre el trabajo de la Red de RR.HH. y las estrategias y planes más amplios de la región, le dieron a la Red un mayor sentido de legitimidad y contribución entre los miembros y el resto de personal en la región.

“Una Red Regional de RR.HH. no puede trabajar aisladamente del equipo de liderazgo y del comité directivo de estrategias regionales. Necesita una estrategia coherente que los una a todos,” señala Allison.

FORJAR LAZOS FORMALES CON LOS LÍDERES REGIONALES – Tres Directores Nacionales y representantes del Equipo de Liderazgo Regional (RLT) son ahora miembros de la Red de RR.HH. De la misma manera, un representante de la Red de RR.HH. es ahora miembro del Comité Directivo Regional de Estrategias (RSSC). A los CDs que asisten a las reuniones de la Red de RR.HH. se les solicita formalmente brindar su retroalimentación sobre las reuniones y promover el trabajo de la Red de RR.HH. con el RLT. La involucración de los líderes regionales ayuda a asegurar que la misión de la Red se mantenga interrelacionada con los objetivos regionales, y también le brinda a los CDs la oportunidad de comprender la importancia de la misión de la Red. Por ejemplo, como resultado de este auspicio, todos los CDs han acordado incorporar las actividades de la Red en los planes operativos individuales de los miembros, para asegurar que los miembros le dediquen tiempo suficiente a participar en estas actividades.

Los gerentes de RR.HH. también adquieren mayores canales de comunicación con los líderes regionales. “Los miembros de la Red de RR.HH., debido a que me han conocido, sienten mayor libertad para contactarse conmigo cuando tienen preguntas o problemas”, señala Kassie McIlvaine, Directora Nacional de CARE Burundi y miembros de la Red de RR.HH.

FORJAR LAZOS CON RR.HH. A NIVEL GLOBAL– Existe una fuerte relación mutua entre la Red de RR.HH. de ECA y la División Global de RR.HH. La Red no solo respalda los recursos de las distintas Unidades de RR.HH. y sino que además lidera la implementación regional/local de las iniciativas globales promovidas por estas unidades centrales.

Desde un inicio, la Unidad de L&OD desempeñó un papel de apoyo de vital importancia, proporcionando un apoyo tanto financiero como de diseño y facilitación de talleres para las reuniones de formación de la Red. Hoy en día, los miembros de L&OD y el Coordinador Regional de las Gerencias de Recursos Humanos para la ECA participan activamente en las reuniones y en las discusiones en línea de la Red. Estas reuniones y discusiones brindan un mecanismo para compartir más efectivamente las herramientas y recursos globales de RR.HH. así como para traer las mejores prácticas, aprendizajes y problemas de RR.HH. de vuelta a Atlanta para dar forma a las estrategias globales de RR.HH. Por ejemplo, durante el 2005, la L&OD colaboró con los miembros de la Red de RR.HH. de ECA y los representantes de la Región de África del Sur y Occidental (SWA) para el desarrollo del Programa de Gestión de Personas Basado en las Competencias (CPMP), un currículo de capacitación para fortalecer las habilidades de gestión de las personas. En junio, 10 personas de la Red de RR.HH. de ECA formaron un equipo

con 10 representantes de SWA para pilotear el currículo y participar en un taller de Capacitación de Capacitadores, para permitirles implementar el currículo en sus respectivas regiones y países.

“Debido a que ECA ya tenía una Red activa, fue mucho más fácil compartir información y solicitarles insumos y retroalimentación a lo largo de todo el proceso de diseño”, señala Jennene Tierney, Asesora Senior de la Unidad de L&OD.

Además, debido a que la División global de RR.HH. apoya a todas las regiones de CARE, puede ayudar a relacionar a la Red con COs fuera del ámbito de ECA. Por ejemplo, cuando CARE Etiopía quiso actualizar su sistema de gestión de información de RR.HH., Yidnekachew solicitó ayuda a RR.HH. de Atlanta para que le aconsejen. RR.HH. de Atlanta lo refirió a CARE Nepal, quien ya había desarrollado un sistema similar de RR.HH. y estaba deseoso de ayudar a implementarlo en Etiopía.

FORJAR LAZOS CON COs FUERA DE LA REGIÓN – La red de RR.HH. de ECA ha invitado a gerentes de RR.HH. de fuera de ECA para que participen en algunos de sus talleres y discusiones. Los Gerentes de RR.HH. de CARE Mozambique y Egipto aceptaron la oferta de asistir a un taller sobre competencias en el 2003. “Cuando estábamos trabajando en nuestra estrategia de desarrollo del personal el año pasado, obtuvimos una buena asesoría de CARE Mozambique”, señala Yidnekachew. “A pesar que no forman parte de nuestra región, nos han brindado un buen apoyo.”

Los Gerentes de RR.HH. de otras regiones han podido llevar lo aprendido y las experiencias del taller de competencias de ECA a sus propias regiones y permanecen siendo miembros informales de la lista de e-mails de la Red de ECA.

Expansión De Su Influencia

La experiencia de África Oriental y Central muestra cómo una Red Regional de RR.HH. sólida puede ayudar a las oficinas de país a respaldar las herramientas y a la vez brindar influencia y liderazgo en las iniciativas de la gerencia de RR.HH. y de desarrollo no solo dentro de la región sino también a nivel global.

Yidnekachew está especialmente orgulloso de la contribución de la Red de RR.HH. de ECA al Programa de Gestión de Personas Basado en las Competencias (CPMP), que ahora está disponible para las COs de CARE en todo el mundo. “Nos emocionó mucho ser parte del proceso de desarrollo de los siete módulos de CPMP”, señaló.

Luego de recibir los insumos iniciales de los miembros de la Red de ECA, los Asesores de L&OD Rachael Cogen y Jennene Tierney elaboraron los borradores de los módulos y los enviaron a los miembros de la Red para obtener insumos y ejemplos adicionales.



“Nuestros miembros contribuyeron con muchas ideas para cada uno de los módulos,” agregó Yidnekachew. “Este es un gran logro. Ahora muchos, muchos miembros del personal – no solo

Equipos regionales de ECA y SWA en la Capacitación de Capacitadores del CPMP

dentro de la Red de RR.HH., sino de todas las Oficinas de País – pueden beneficiarse de nuestros insumos.”

Como el líder recientemente elegido de la Red de RR.HH. de ECA, Yidnekachew espera ayudar al grupo a seguir extendiendo su influencia compartiendo más los conocimientos entre sus miembros, líderes regionales, RR.HH. en Atlanta y COs alrededor del mundo.

“La Red de RR.HH. ha sido para mí una gran oportunidad para obtener ideas valiosas, nuevas iniciativas y nuevos pensamientos”, dice. “Un solo individuo no tendrá nunca tantas grandes ideas para manejar todas las iniciativas en su Oficina de País. Creo que todos y cada uno de los miembros de las Oficinas de País en nuestra región se han beneficiado de las ideas que fluyen a través de la Red.”

Nick Southern, Director Nacional de CARE Tanzania, está de acuerdo. “Creo que gran parte del éxito de la Red ha sido el que los colegas de RR.HH. se dan cuenta que no están solos frente a los problemas bastante demandantes y desafiantes y a veces aparentemente intratables que tienen para atraer y retener a las personas que forman parte de CARE”.

“La Red se refiere a basarnos en nuestras fortalezas en vez de hacer que las cosas nos sean dictadas de fuera”, agrega Kassie McIlvaine, Directora de CARE Burundi. “Se trata de determinar nuestras propias agendas y directivas. Eso nos empodera mucho.”

“Como miembro de la Red de RR.HH., el equipo de RMU, el equipo de liderazgo regional y el comité directivo, siento las interrelaciones más que nadie”, agrega Allison Burden. “Sí contamos con una visión compartida, sí sabemos hacia dónde nos dirigimos y la Red nos está ayudando a utilizar los distintos enfoques para llegar a ese lugar”.

Conclusión

Durante este último año, reforzado por su involucración con la Red ECA, el Gerente de RR.HH. de CARE Mozambique, junto con algunos de sus pares, ha estado abogando por el reestablecimiento de una Red de RR.HH. en la Región SWA. Esta iniciativa es ahora parte del Plan Operativo Anual (POA) del AF06 de la SWARMU y la Red de RR.HH. es vista como uno de los nuevos equipos de liderazgo temático más importantes para promover las prioridades regionales. De la misma manera, en el 2005-2006, la Región Asia (ARMU) dio prioridad a la formación de una Red de RR.HH. La Red de RR.HH. de Asia tuvo su primera reunión en setiembre del 2005 y se basó en las experiencias de ECA para diseñar la sesión. La siguiente reunión de la Red de RR.HH. de Asia está programada para mayo del 2006.

“Imaginen las posibilidades,” dice Jennene Tierney, quien ha estado involucrada en las discusiones y planificación de las Redes de RR.HH. en tres regiones. “Podríamos tener Redes de RR.HH. activas en todas las regiones de CARE, trabajando juntas para apoyar las estrategias relacionadas a las personas regionales y globales y contribuir así a nuestra visión de ser una fuerza global para acabar con la pobreza”.

Jennene cree que la creación y fortalecimiento de las Redes Regionales de RR.HH., conectadas a una red global, brinda un sinnúmero de posibilidades para realzar la efectividad de CARE.

Mario Lima, Director de la Unidad de L&OD de CARE, cita estos tres beneficios claves que podrían alcanzarse mediante el cultivo deliberado de Redes Regionales de RR.HH. relacionadas globalmente:

- Participación más sólida de las COs e influencia en el desarrollo de las políticas globales de CARE;
- Obtener una visión holística de las áreas de RR.HH. donde estamos progresando e innovando así como aquellas áreas donde podríamos mejorar;

- Desarrollar e implementar procesos, sistemas y estándares de RR.HH. armonizados para mejorar la eficiencia en todos los países en los que trabajamos.

Se puede aprender y extraer mucho de las experiencias de ECA. Las lecciones aquí captadas, acerca de lo que se necesita para hacer que una red geográficamente dispersa sea exitosa, pueden ser relevantes y aplicables a las demás redes o comunidades en virtualmente cualquier tema.

Para mayor información sobre la experiencia de la Red de RR.HH. de ECA, sírvase contactar a cualquiera de las siguientes personas:

Yidnekachew Tessema, Líder de la Red de RR.HH. de ECA: yidnekachewt@careet.org

Allison Burden, persona de contacto de ECARMU para la Red de RR.HH.: allisonb@ci.or.ke