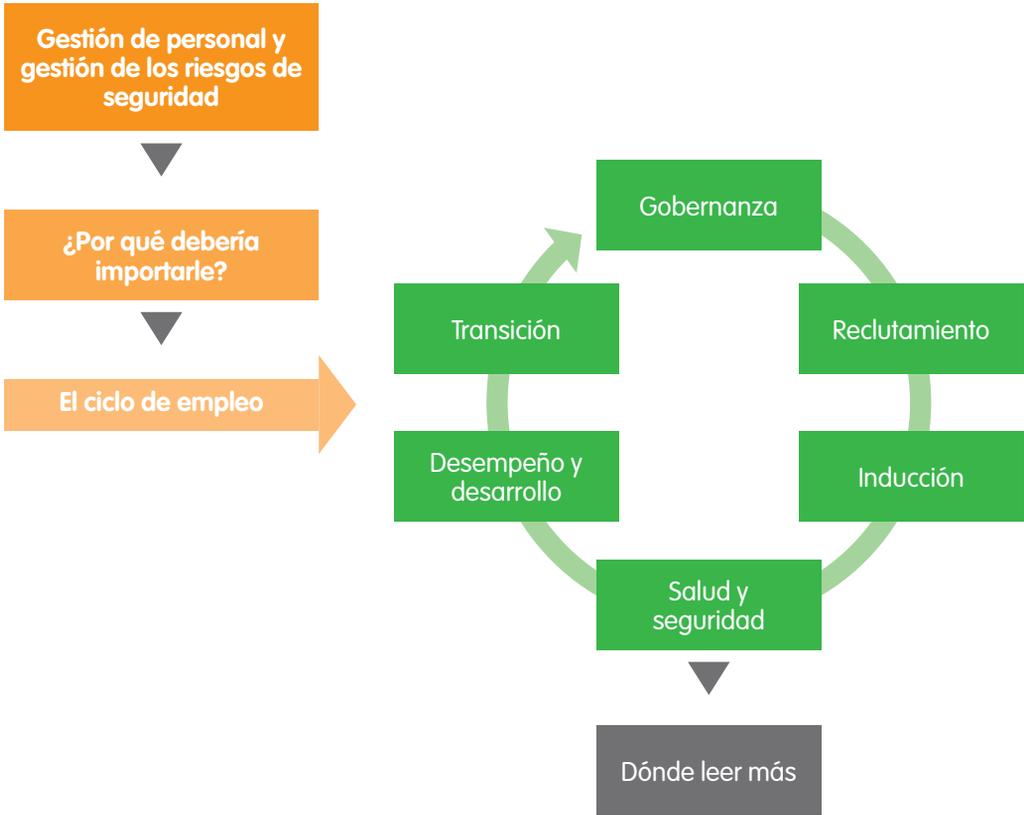


# 12

# Gestión de personal



## Gestión de personal y gestión de los riesgos de seguridad

Una buena gestión de personal podría describirse como lograr un desempeño óptimo por parte de los empleados de manera segura y saludable. El personal constituye nuestro recurso más valioso y, si creemos que empleados contentos, seguros y motivados son más propensos a involucrarse, comprometerse y ser productivos, tiene sentido, empresarialmente hablando, brindarles un apoyo adecuado y ofrecerles un entorno laboral saludable y seguro.

La gestión de personal es un campo amplio y complejo, que conlleva responsabilidades legales y éticas para una organización en el sentido de garantizar la salud física y psicológica de sus empleados antes, durante y después de su período de empleo. Las organizaciones tienen múltiples obligaciones legales y éticas en materia del deber de cuidado y se espera

que vayan más allá de las provisiones legales mínimas cuando el trabajo se ejecuta en entornos de alto riesgo.

El personal en posiciones de liderazgo – fideicomisarios, directores y gerentes – debe invertir tiempo y recursos en prácticas de gestión de personal, y cerciorarse de que especialistas técnicos de Recursos Humanos y Seguridad provean la asesoría necesaria de la forma adecuada y en el momento preciso.

## Gestión de personal y de los riesgos de seguridad – ¿por qué debería importarle?

La gestión de personal tiene un impacto directo en la gestión de los riesgos de seguridad. Por ejemplo:

- 1. Contratación** – contratar a las personas equivocadas puede generar riesgos de seguridad. La falta de habilidades y competencias puede llevar a un desempeño y una toma de decisiones deficientes; las conductas inadecuadas pueden generar riesgos tanto personales como programáticos; y omitir considerar las implicaciones de la composición étnica en algunas regiones puede generar conflictos entre el personal y percepciones negativas en la comunidad local.
- 2. Inducción** – preparar adecuadamente al personal tiene un impacto directo en la facilidad y rapidez con que este se adapta a su nueva posición, la vida en equipo y el entorno, reduciendo con ello el riesgo de incidentes de seguridad.
- 3. Cierre de oficina y rescisión de contratos** – un proceso claro y transparente de cierre de oficina, y de rescisión de contratos, debe ser implementado con cierta antelación, antes de que inicie el período de notificación. La omisión de hacer esto puede tener implicaciones graves en materia de seguridad.
- 4. Manejo del estrés** – las situaciones de riesgo y de grandes presiones son más propensas a producir una fuerza laboral altamente estresada, lo cual puede impactar en las conductas, las relaciones y la capacidad para tomar buenas decisiones en materia de seguridad.
- 5. Políticas y prácticas laborales** – el personal tiende a sentirse más valorado y protegido cuando las políticas laborales (por ejemplo, en materia de incentivos, desempeño y conducta) son claras y se aplican de manera consistente. Un personal decepcionado e insatisfecho representa una eventual fuente de amenazas de seguridad para la organización, el personal y los programas.



### Al leer este módulo, mantenga presente que:

- El empleado debe poseer las competencias y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones adecuadamente.
- El entorno laboral debe ser tal que el empleado se sienta saludable y protegido.
- El personal debe estar informado acerca de sus propias responsabilidades en materia de salud y seguridad, entender los riesgos y aceptar cualquier riesgo residual que exista durante el desempeño de sus funciones, a sabiendas de que la organización ha realizado un análisis apropiado y ha tomado las precauciones necesarias.
- El personal debe tener la opción de negarse si le preocupan los riesgos que se le pide asumir en el desempeño de sus funciones.

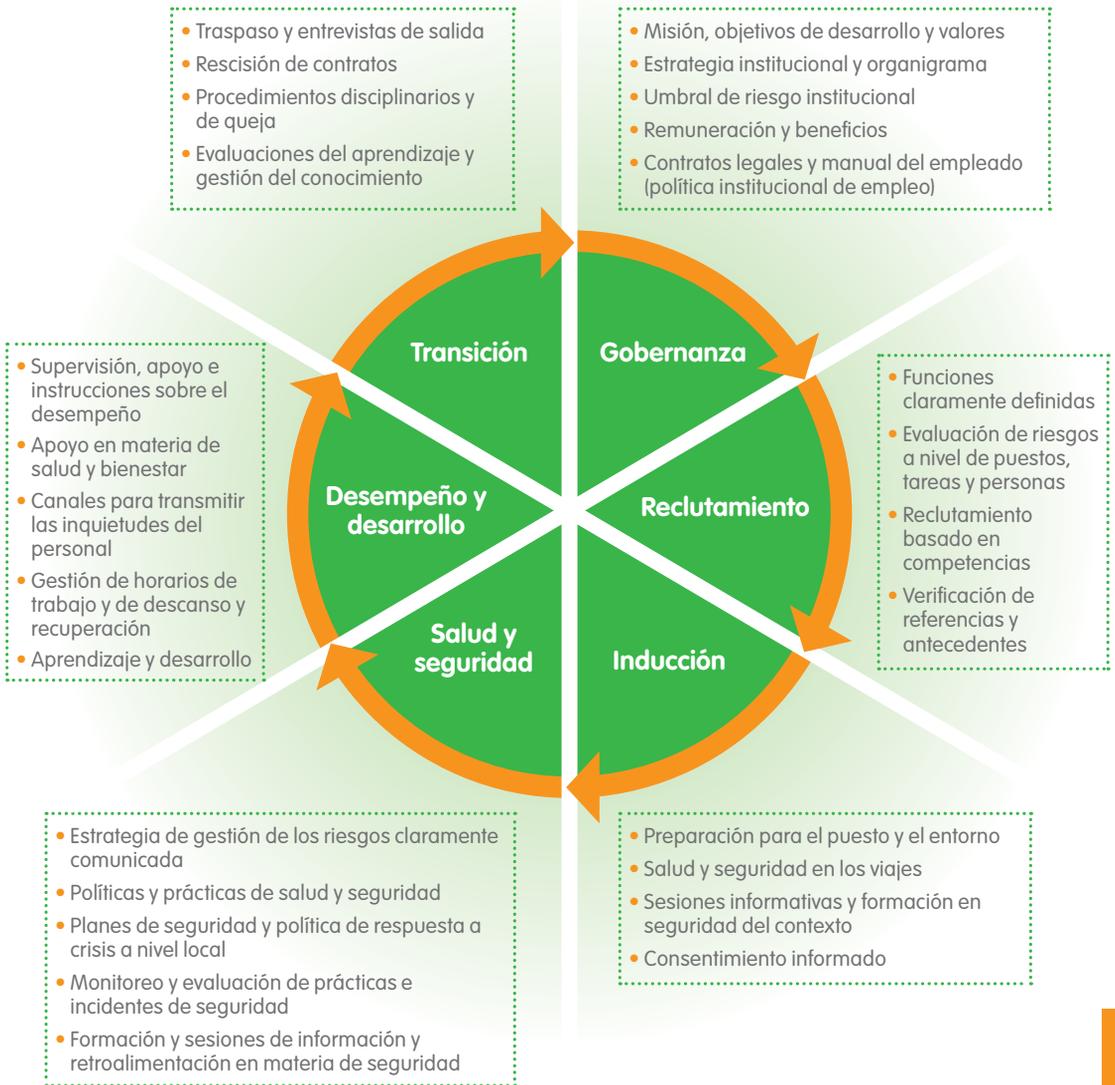
## El ciclo de empleo y una buena gestión de personal

Para garantizar que su nivel de gestión de personal se mantenga elevado y cumpla las obligaciones de deber de cuidado se requiere el involucramiento de todo el personal de la organización, empezando por los empleados que ocupan los puestos más altos e incluyendo a todos los niveles de personal.

El ciclo de empleo constituye un buen sistema para identificar las prácticas de gestión de personal que poseen una obligación o un riesgo. Una gestión de personal óptima integra la gestión de los riesgos de seguridad en todas las etapas del ciclo de empleo.

Utilizar el enfoque del ciclo de empleo puede ayudar a entender asimismo quién es el titular o responsable de las diferentes prácticas de la organización. En la mayoría de los casos se trata de más de una persona, o bien de un colectivo o grupo de personas responsables, por ejemplo, un grupo de gestión de riesgos (en ocasiones conocido como comité de salud y seguridad).

# Ciclo de empleo y principios de la gestión de personal



## Gobernanza

La primera etapa del ciclo de empleo es la gobernanza, es decir, las estructuras y políticas en las cuales se sostiene su organización. La cultura de salud y seguridad de una organización depende en gran medida de la robustez de sus sistemas y prácticas, los más importantes de los cuales a menudo son los más elementales. El personal tiende a sentirse valorado cuando las políticas y prácticas institucionales son claras y se aplican de manera uniforme. Si las prácticas se encuentran mal alineadas entre sí, o son implementadas de manera deficiente, tendrán un impacto negativo en el

personal y elevarán el riesgo para la salud y la seguridad del mismo. El cuadro descrito a continuación revela las prácticas más importantes y las provisiones mínimas que debe ofrecer la organización.



**Prácticas robustas son aquellas que se centran en valores, se guían por parámetros altos y son sostenibles, accesibles, pertinentes, conocidas, utilizadas, monitoreadas y evaluadas.**

Práctica	Previsiones mínimas
<p><b>Misión, objetivos de desarrollo, valores</b></p>	<p>La claridad de la misión, los objetivos de desarrollo y los valores institucionales asegura la claridad de la visión y las expectativas de la organización. La misión revela por qué existe la organización y cómo desearía mejorar el mundo. La misión se requiere para motivar al personal. Los objetivos de desarrollo aseguran que los empleados estén trabajando en pro de un propósito común. Los valores revelan cómo hará su trabajo la organización y qué tipo de personal se requiere para ello. Todo debe vincularse a ese panorama más amplio.</p>
<p><b>Umbral de riesgo institucional</b></p>	<p>El umbral de riesgo representa lo que el directorio y/o la alta gerencia considera como un nivel de riesgo aceptable para la organización. El umbral puede ser diferente para distintos tipos de actividades (por ejemplo, salvar vidas o ejecutar actividades de desarrollo).</p> <p>El umbral de riesgo constituye la base de todas las políticas y planes de gestión de los riesgos de seguridad a nivel de toda la organización. Además, permite que cada miembro del personal constata cuál es su propio umbral de riesgo aceptable frente a aquel que establece la organización.</p>
<p><b>Estrategia y organigrama institucionales</b></p>	<p>Una estrategia proporciona dirección, al proveer una explicación del trabajo que debe ser realizado, por quién, dónde y en qué plazo.</p> <p>El organigrama institucional describe quién es quién en la organización. Se utiliza para las descripciones de puestos, los grados y la denominación de los mismos, y revela las líneas de mando jerárquicas. Ayuda con los procesos de reclutamiento, inducción, gestión y comunicación a todos los niveles de la organización.</p>
<p><b>Contrato de trabajo y manual del empleado</b></p>	<p>Los contratos y manuales legales, claros y accesibles, con principios consistentes con las prácticas laborales, son necesarios para todas las categorías de personal definidas, incluso los contratos a corto plazo que a menudo se utilizan en la etapa de respuesta humanitaria temprana. Para los contratos nacionales, asegúrense de buscar asesoría legal en el país en cuestión.</p> <p>El manual del empleado es una herramienta referencial para gerentes y empleados, que contiene información útil acerca de la organización, de los términos y condiciones de empleo y establece las políticas institucionales.</p>

Práctica	Previsiones mínimas
<b>Remuneración y beneficios</b>	<p>La remuneración y los beneficios (incluyendo asignaciones especiales) deben aplicarse utilizando principios consistentes, alineados con las prácticas locales y adaptables a la etapa de respuesta humanitaria temprana. Los empleados deben ser consultados con relación a cualquier cambio en su remuneración y beneficios. Las variaciones que rigen los diferentes tipos de personal – internacional, reubicado, nacional, voluntarios, etc. – deben estar claramente definidas.</p> <p>Las acciones a tomar con relación a los beneficios incluyen:</p> <p><b>Descansos y licencias</b> – monitorear lo siguiente: vacaciones anuales y acumulación de vacaciones, días festivos nacionales, descanso y recuperación, permiso por enfermedad y permiso de maternidad o paternidad. Apoyar apropiadamente las licencias por enfermedad y llevar a cabo entrevistas de reincorporación al trabajo.</p> <p><b>Jubilación</b> – facilitar información sobre los planes de retiro opcionales.</p> <p><b>Seguros</b> – entregar un resumen de las coberturas de seguros médicos, de viaje y por fallecimiento en servicio, con revisiones anuales y registros de casos.</p>
<b>Horas de trabajo</b>	<p>Horarios de trabajo y compensación por horas extras, con patrones laborales adaptables a la respuesta inicial de una emergencia repentina.</p>

## Implicaciones de seguridad

Las organizaciones humanitarias deben apuntar a enlazar sus valores institucionales con los principios humanitarios fundamentales. Dichos principios, especialmente neutralidad e imparcialidad, pueden ayudar a las organizaciones a obtener aceptación local y acceso seguro a ambientes inseguros. Los empleados que no sigan estos principios o los valores de su organización pueden ponerse en riesgo tanto a sí mismos como a la organización.

Un organigrama débil puede generar falta de claridad acerca de dónde reside la responsabilidad por la seguridad dentro de la organización, incluyendo cuál es la jerarquía para la toma de decisiones durante un incidente crítico, por ejemplo, el secuestro de un miembro del personal.

La transparencia en la definición de grados, remuneraciones y asignaciones especiales para todas las categorías de personal reduce el número de inquietudes y quejas. La falta de claridad en torno a estipulaciones contractuales como, por ejemplo, la rescisión anticipada de contratos, puede llevar a empleados disgustados a tomar represalias, comprometiendo con ello la seguridad de otros empleados, la organización y los programas. La organización debe contar con procedimientos disciplinarios claramente establecidos para lidiar con los empleados que se conviertan en una amenaza para sus colegas.

## Reclutamiento

Los entornos peligrosos requieren empleados con capacidades específicas y experiencia. Una organización nunca debe subestimar la importancia del proceso de reclutamiento ni los riesgos que conlleva contratar al personal inadecuado. Contratar al personal inadecuado puede ser muy costoso e improductivo, y los empleados que no cumplan con las características del puesto tenderán a estar descontentos y a rendir por debajo de las expectativas, lo cual tendrá repercusiones directas en la ejecución del programa, en el tiempo disponible de su gerente, en la moral del equipo y en la seguridad. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento debe realizarse un diagnóstico de riesgos con relación al puesto, a fin de dilucidar los requisitos esenciales del mismo y cerciorarse de atraer a los candidatos adecuados.



### **Los gerentes deben participar de lleno en el reclutamiento de sus equipos.**

Identificar las fortalezas y las áreas que requieren desarrollo de un candidato, y evaluarlas en función de valores, capacidades y competencias esenciales, constituye un elemento fundamental del proceso. El gerente, en coordinación con Recursos Humanos y Seguridad, debe llevar a cabo un diagnóstico de riesgos con el fin de determinar los riesgos que necesitan mitigarse para el postulante y para el puesto en cuestión. Para puestos de alto riesgo o en contextos de alto riesgo, deben identificarse intervenciones obligatorias de salud y seguridad. El proceso de reclutamiento debe servir de insumo para el contenido de la inducción.

► *Consulte el Módulo 3 – Herramienta de diagnóstico de riesgos.*

Práctica	Previsiones mínimas
<b>Reclutamiento</b>	<p>Términos de referencia claros y un proceso de reclutamiento bien manejado, utilizando técnicas basadas en competencias que tengan muy en cuenta el aspecto de la diversidad. Las referencias y certificados de antecedentes deben ser verificados, y deben efectuarse diagnósticos de riesgos con relación tanto al puesto como al postulante, incluyendo análisis de salud y resiliencia. Los gerentes deben estar plenamente capacitados para participar en el proceso de reclutamiento.</p> <p>Si el gerente no domina el idioma local, deben tomarse medidas para que los postulantes al cargo no sean “preseleccionados” por el personal local, a fin de evitar el riesgo de que un sector de la comunidad local se vea favorecido indebidamente.</p>
<b>Igualdad y diversidad</b>	<p>La organización debe contar con una política institucional de igualdad y diversidad y el personal debe entender sus principios y aplicarlos en su trabajo y comportamiento. La política debe describir las características de la discriminación y debe establecer fuertes sanciones para eventuales infracciones.</p> <p>Si bien es cierto que la discriminación en la contratación por razones de etnicidad, género o sexualidad es moralmente y legalmente inaceptable, en muchos contextos la capacidad operativa de una organización puede verse afectada por las características particulares de una persona, de modo tal que estos riesgos deben ser considerados como parte del diagnóstico de riesgos relacionados con el puesto.</p>

### Implicaciones de seguridad

El gerente, en coordinación con Seguridad y Recursos Humanos, debe llevar a cabo un diagnóstico de riesgos robusto para todos los puestos durante la fase de reclutamiento. El objetivo es informarse sobre los riesgos inherentes al puesto y ayudar a definir el perfil de los candidatos a ser contratados.

Una vez que los postulantes hayan sido identificados, deberá efectuarse un diagnóstico de riesgos para cada uno de ellos en el puesto en cuestión. El objetivo es evaluar las repercusiones que podrían tener las capacidades, experiencia, edad, género, identidad sexual, discapacidad u origen étnico del postulante en términos de su seguridad y protección personal, cerciorándose al mismo tiempo de cumplir la normativa legal sobre igualdad de oportunidades.

El origen étnico en particular, tanto del personal nacional como internacional, puede tener implicaciones serias para la imagen de su organización y para los riesgos incurridos por el personal y la organización.

El objetivo del gerente es contratar a las personas más calificadas y cerciorarse de establecer medidas de mitigación para que puedan trabajar en un entorno con el menor riesgo posible en materia de seguridad. Entender la diversidad de su personal lo ayudará a desarrollar mejores sistemas de seguridad y recursos confidenciales y accesibles para apuntalar su seguridad.

Es extremadamente importante dedicar tiempo a verificar los certificados de antecedentes y las referencias del personal nuevo durante la fase de reclutamiento, especialmente en organizaciones que trabajan con poblaciones vulnerables, por ejemplo, niños, y donde las infracciones del código de conducta pueden acarrear graves riesgos para la reputación y la seguridad tanto del empleado como de la organización.

## Inducción

Preparar a un empleado para desempeñar su trabajo es una de las cosas más importantes que una organización puede hacer. No es razonable enviar a un empleado a un entorno de alto riesgo sin darle antes una preparación exhaustiva. Dejar en manos de un empleado mal preparado la toma de decisiones que podrían poner en peligro su seguridad personal (y la de otros) equivale a abdicar la propia responsabilidad y el propio deber de cuidado. Tres áreas en particular requieren atención en este sentido:

1. Los empleados deben ser informados de las políticas y procedimientos institucionales de seguridad:
  - Deben saber cuál es el nivel de riesgo aceptable para la organización y estar familiarizados con las políticas que rigen la cultura institucional de seguridad.
  - Deben tener confianza en los sistemas con que cuenta la organización para gestionar su seguridad y bienestar.
2. El personal debe estar informado acerca de los riesgos para su seguridad personal:
  - Debe estar plenamente familiarizado con el contexto en el que está trabajando (cómo funciona y se comunica la sociedad que lo rodea) y ser consciente de la forma en que su propio comportamiento puede afectar su vulnerabilidad personal.
  - Deben saber qué se espera de ellos (por ejemplo, medidas de mitigación), tanto en horas de trabajo regulares como fuera de ellas, y comportarse en concordancia con ello.

3. El personal debe ser consciente de cómo el estrés afecta su conducta personal:

- Las personas a menudo pueden descargar tensiones de maneras nocivas, por ejemplo, bebiendo en exceso o promiscuidad.
- Las organizaciones deben proporcionar el entrenamiento requerido para que gerentes y empleados sean conscientes de y manejen su propio estrés, y deben implementar sanciones de manera consistente contra los empleados que se pongan en riesgo tanto a sí mismos como a terceros.

Práctica	Previsiones mínimas
<b>Inducción</b>	Un programa de inducción dirigido por el gerente de cada empleado, que incluya información y formación sobre: la misión, los objetivos de desarrollo, las conductas, el organigrama y las líneas de mando jerárquicas; la estrategia del programa; el mandato del equipo y/o programa; las relaciones centrales; el puesto; el traspaso de las funciones y responsabilidades; la situación de salud y seguridad en el contexto; los objetivos del período de prueba; políticas y prácticas institucionales clave.
<b>Consentimiento informado</b>	Consentimiento informado significa que el miembro del personal ha aceptado y firmado un documento que establece que los riesgos de seguridad que entrañan tanto el puesto como el contexto le han sido explicados a cabalidad y los entiende; que entiende las previsiones que la organización está tomando para gestionar los riesgos en el contexto; que entiende lo que se espera de él o ella; y que está de acuerdo con el riesgo residual que enfrenta una vez que la organización ha puesto en práctica medidas de mitigación. El proceso de consentimiento informado debe incluir asimismo una discusión de vulnerabilidades individuales.



**El consentimiento informado es un proceso encaminado a garantizar el compromiso y la comprensión del personal – NO constituye una exoneración de responsabilidad legal.**

### Implicaciones de seguridad

Un empleado mal preparado puede tomar decisiones de seguridad equivocadas sobre la base de una interpretación insuficientemente informada del contexto local en materia de seguridad. Un miembro del personal que haya aceptado ser asignado a un puesto sin estar informado acerca de las restricciones operativas o personales (por ejemplo, la imposición del toque de queda desde horas tempranas de la noche) será más propenso a infringir los procedimientos de seguridad, ponerse en riesgo tanto a sí mismo como al programa y estar desmotivado y descontento con la organización. Esto contribuye a una mayor rotación de personal.



*El traspaso de funciones y responsabilidades y una buena inducción, con apoyo apropiado de la gerencia de línea, es fundamental para todo miembro nuevo del personal, y más aún cuando el puesto conlleva responsabilidad decisoria con respecto a la salud y la seguridad del personal en entornos de alto riesgo. Por ejemplo, uno de los aspectos más preocupantes de un proceso judicial en Noruega en el 2015 (Dennis vs Norwegian Refugee Council) fue la falta de conocimiento del contexto local de seguridad por parte de la nueva directora de país.*

## Salud y seguridad<sup>6</sup>

La medida en que las organizaciones consideran al personal como una pieza central de su misión a menudo se ve reflejada en las políticas y prácticas relativas a la salud, seguridad<sup>7</sup> y bienestar del mismo. La salud y la seguridad del personal constituyen una responsabilidad primordial de cualquier organización y deben ser gestionadas apropiadamente a todo nivel. Los empleadores deben tomar todas las “medidas razonables” para prevenir que sus empleados sufran daños físicos y psicológicos “razonablemente previsibles”.

La preparación para el puesto, entre otras cosas formación en autoprotección, primeros auxilios psicológicos, entornos hostiles y manejo de la seguridad y el estrés, ayuda mucho para mantener al personal en buen estado físico y mental, en condiciones de responder a una crisis o un incidente de seguridad. La formación y el desarrollo de capacidades no deben ser dejados de lado, ya que son prioritarios.

Las preguntas clave que mencionamos a continuación le ayudarán a determinar la robustez de las políticas y prácticas de salud y seguridad de su organización.

### Salud

- ¿Cuenta el personal con la resiliencia física y mental suficiente como para desempeñar sus funciones? ¿Está informado sobre los factores desencadenantes del estrés?
- ¿Cuenta la organización con procedimientos establecidos para enfrentar incidentes críticos, así como con una política institucional sobre violencia sexual y un equipo calificado para responder a los incidentes de esta naturaleza?
- ¿Ofrece la organización servicios de asesoría confidenciales, con posibilidad de derivar al personal involucrado a servicios apropiados de consejería o tratamiento?

---

<sup>6</sup> NdT: en inglés, *health, safety and security*. En esta sección se refiere simultáneamente a seguridad, derivada de un acto no intencionado, así como seguridad derivada de un acto intencionado.

<sup>7</sup> NdT: en inglés, *safety y security*.



*A menudo se formulan suposiciones acerca de la resiliencia mental del personal. Los profesionales internacionales experimentados con frecuencia constituyen la primera opción para ocupar los puestos de alto riesgo. ¿Evalúan constantemente los niveles de resiliencia del personal y saben cómo apoyarlo adecuadamente? Es importante recordar asimismo que los empleados de la comunidad local son tan susceptibles de quedar traumatizados por eventos graves como cualquier otro miembro de la población local a la que están asistiendo.*

► Consulte el Módulo 11 – Apoyo médico y evacuación.

### **Seguridad (derivada de un acto no intencionado)<sup>8</sup>**

- ¿Se ha llevado a cabo un diagnóstico de salud y seguridad para cada ubicación y se actualiza este regularmente?
- ¿Se reportan los accidentes y existe apoyo médico disponible, entre otras cosas apoyo psicosocial?
- ¿Cuenta la oficina con personal formado en el tema de primeros auxilios, y saben los empleados cómo contactarlo?



**El empleador debe cerciorarse de que el lugar de trabajo sea lo más seguro posible y proveer un sistema de trabajo confiable. Si el lugar de trabajo se torna inseguro provisionalmente, el empleador deberá considerar tomar medidas razonables adicionales para reducir el peligro, entre ellas la opción de cancelar permanentemente la actividad laboral.**

► Consulte el Módulo 9 – Seguridad de los viajes: aeropuertos, vehículos y otros medios de transporte.

► Consulte la guía del EISF “Office Opening: A Guide for Non-Governmental Organisations”.

► Consulte la guía del EISF “Office Closure”.

### **Seguridad (derivada de un acto intencionado)<sup>9</sup>**

- ¿Cuenta la organización con un marco normativo de gestión de los riesgos de seguridad y con un plan de seguridad local para identificar, mitigar y gestionar los riesgos en materia de seguridad y responder a los incidentes de seguridad en caso de que ocurran?
- ¿Posee su organización una cultura de seguridad positiva, en el sentido que todo el personal entiende y se compromete a seguir los lineamientos

8 NdT: en inglés *safety*.

9 NdT: en inglés *security*.

institucionales en materia de seguridad con el fin de mantenerse a sí mismo, a sus colegas y operaciones a salvo?

- ▶ Consulte el Módulo 1 – Proceso de planificación de la gestión de riesgos de seguridad.
- ▶ Consulte el Módulo 6 – Plan de seguridad.

Práctica	Previsiones mínimas
<p><b>Salud y seguridad</b><sup>10</sup></p>	<p>Cada ubicación debe contar con una política y formación sobre cómo mantenerse saludable y seguro, las mismas que deben estar estrechamente alineadas con las prácticas de manejo del estrés, resiliencia personal, salud física y psicológica, y gestión de los riesgos de seguridad – intencionados, así como no intencionados. Reportar claramente los accidentes, enfermedades o incidentes críticos es fundamental.</p> <p>Los gerentes reciben formación en cómo realizar un seguimiento estrecho de la salud de sus equipos, utilizando conversaciones de aliento, reuniones informales para informar y recibir información sobre el trabajo y la detección de señales tempranas de estrés con la finalidad de prevenir la acumulación de tensión y el agotamiento nervioso de los miembros de sus equipos.</p> <p>Para los altos gerentes gestionados a distancia debería considerarse un sistema de apoyo de pares.</p> <p>La organización debe revisar permanentemente sus prácticas de salud y seguridad, para cerciorarse de que se mantengan relevantes y provean las medidas apropiadas para la seguridad del personal. Las principales partes interesadas deben extraer aprendizajes de las situaciones que suponen un riesgo para el personal, los programas y la organización.</p>

### Implicaciones de seguridad

El conocimiento, las conductas y las actitudes de una persona tienen un impacto en su vulnerabilidad y su exposición al riesgo. Cuanto mejor entiendan los empleados por qué existen procedimientos de salud y seguridad, más propensos serán a ceñirse a ellos. Por ejemplo, el personal se inclinará menos a recibir las vacunas recomendadas si no sabe o no entiende los riesgos que implica contraer enfermedades en el transcurso de un viaje.

Los accidentes de tránsito constituyen una de las mayores amenazas para la seguridad del trabajador humanitario sobre el terreno. Cerciorarse de que los conductores cuenten con formación en manejo seguro y que los viajeros utilicen el cinturón de seguridad, puede reducir sustancialmente las probabilidades y consecuencias de los accidentes de tránsito.

10 NdT: en inglés *health, safety and security*.

El personal que trabaja en respuesta humanitaria, especialmente en emergencias de ocurrencia rápida, es más susceptible a padecer altos niveles de estrés debido a las largas horas de trabajo en un entorno sometido a grandes presiones. Establecer medidas para prevenir y manejar el estrés del personal, y formar al personal para que sepa cómo identificar y manejar el estrés, redundan en el bienestar del personal, así como en su capacidad para tomar decisiones. El trabajo excesivo y los altos niveles de estrés hacen que las personas sean más propensas a tomar decisiones de seguridad deficientes.

Toda medida de reducción del estrés, por ejemplo, descanso y recuperación, debe ser aplicada de manera consistente; de no ser así, el personal puede sentirse presionado por sus pares a ignorarlas, incluso cuando son necesarias.

► Consulte la guía del EISF “Auditorías de seguridad”.

## Desempeño y desarrollo

La capacidad para realizar el trabajo especificado en la estrategia institucional descansa sobre las posibilidades del personal de desempeñar sus funciones en un entorno saludable y seguro. El personal debe recibir supervisión e instrucción adecuadas. Definir expectativas claras con énfasis en el impacto y proporcionar el apoyo necesario ayudará al personal a llevar a cabo sus funciones de manera adecuada. Por medio de comunicaciones frecuentes en ambos sentidos, tanto formales como informales, el gerente puede escuchar las inquietudes del personal y determinar si tiene un buen desempeño y, de no ser así, desplegar las políticas y prácticas pertinentes de manera consistente para gestionar un desempeño defectuoso, quejas y conductas inapropiadas.



**“No poder” versus “no querer”: existen dos formas de encarar el mal desempeño – utilizar una política de desarrollo de capacidades cuando el empleado no posee las habilidades o competencias necesarias para poder llevar a cabo el trabajo, y aplicar la política disciplinaria de la organización cuando el empleado no quiere hacer el trabajo.**

La comunicación frecuente entre el gerente y el empleado debe incluir conversaciones sobre desarrollo personal con relación a las responsabilidades actuales y futuras del empleado. Apoyar activamente al personal en sus actividades actuales y en sus objetivos profesionales tenderá a motivarlo y mejorar su rendimiento y eficacia.

Práctica	Previsiones mínimas
<b>Gestión del desempeño</b>	<p>El personal debe recibir supervisión e instrucción apropiadas. Los términos de referencia y los objetivos de los puestos deben ser claros. La comunicación con y la retroalimentación del gerente deben ser frecuentes, recompensando el buen desempeño y gestionando el desempeño deficiente, ya sea por medio de políticas de desarrollo de capacidades o por medio de medidas disciplinarias.</p> <p>El seguimiento de la gestión de los riesgos de seguridad debe ser específicamente incluido en el proceso de evaluación del desempeño para todo el personal que tiene responsabilidades en materia de seguridad.</p>
<b>Procedimientos de queja y procedimientos disciplinarios</b>	<p>La organización debe contar con un canal confiable para comunicar las inquietudes y presentar las quejas formales e informales. Las políticas institucionales de quejas y medidas disciplinarias deben especificar un procedimiento imparcial y consistente para gestionar, monitorear y aprender de los casos.</p>
<b>Denuncia de irregularidades</b>	<p>La denuncia de irregularidades es una opción para reportar de manera anónima una queja o inquietud grave y hacer que las que sean legítimas se investiguen de manera reservada.</p>
<b>Aprendizaje y desarrollo para el personal</b>	<p>Es necesario llevar a cabo discusiones periódicas sobre las conductas, oportunidades de desarrollo y objetivos profesionales del personal.</p>



**La seguridad debe formar parte del proceso de evaluación del desempeño de cada empleado.**

### Implicaciones de seguridad

Una de las mayores amenazas que enfrentan las organizaciones son los miembros del personal descontentos. Los empleados que sienten que han sido tratados injustamente pueden reaccionar de diversas formas: robo, abuso y maltrato físico y verbal, amenazas de muerte y hablar mal ya sea de personas individuales o de la organización en general ante partes interesadas externas tales como beneficiarios, notables de la comunidad y funcionarios estatales, así como los medios. Estas reacciones pueden tener graves implicaciones de seguridad para el personal, los programas y la organización.

La gestión del desempeño se sustenta en una buena relación empleado-gerente. Una mala relación puede erosionar la confianza y tener graves consecuencias para la seguridad si, por ejemplo, las recomendaciones de seguridad de un gerente son ignoradas o un empleado toma decisiones que podrían ponerlo en peligro, tanto a sí mismo como a sus colegas, sin haber consultado antes con su gerente.

Sin un canal confiable para transmitir sus preocupaciones, el personal puede sentirse obligado a aceptar todas las decisiones que adoptan sus gerentes, incluso si no se siente cómodo con los riesgos que conllevan. El personal que está más en contacto con la población local es más propenso a tener una mejor percepción del contexto de seguridad, pero la falta de canales de comunicación puede impedir que la información ascienda a través de la cadena de mando, incrementando el riesgo de ocurrencia de un incidente de seguridad.

## Transición

Todos los empleados abandonan una organización en algún momento. La forma en que un empleado se despide puede tener consecuencias para el bienestar de dicha persona, sus colegas y la reputación de la organización. Un empleado que “se despide bien” puede convertirse en un embajador de la organización. Cuanto mayor tiempo e información tenga una persona a su disposición para prepararse para su alejamiento, mejor. Siempre que sea posible, los gerentes deben emprender conversaciones acerca de la partida de un miembro del personal antes de la fecha de inicio del período de notificación. Asimismo, es importante entender las razones por las cuales el personal decide renunciar por iniciativa propia.

► Consulte la guía del EISF “Office Closure”.

Práctica	Previsiones mínimas
<b>Medidas previas a la partida</b>	<p>Las conversaciones francas y transparentes con el personal, especialmente el personal nacional, sobre el futuro del proyecto o de la oficina, pueden hacer que los empleados estén mejor preparados para la transición y garantizar un buen traspaso de las funciones y responsabilidades del puesto.</p> <p>Las organizaciones deben establecer medidas para apoyar la transición de los empleados, especialmente cuando se ven obligadas a dejar ir al personal debido a la pérdida de financiamiento u otras razones fuera de su control.</p>
<b>Entrevistas de salida</b>	<p>Se debe recabar información y conocimiento del personal saliente, con base en preguntas sobre, entre otros temas, lo siguiente: equilibrio trabajo-vida personal, valores, desarrollo profesional, calidad de las reuniones informativas y de retroalimentación y razones de la renuncia. La renuncia por parte de varias personas de un mismo equipo puede ser un indicativo de algo más serio y deben tomarse medidas al respecto.</p>
<b>Aprendizaje institucional</b>	<p>Aprender de un miembro del personal saliente constituye una buena forma en que una organización puede generar y gestionar su conocimiento institucional.</p>

## Implicaciones de seguridad

Un empleado saliente descontento puede comportar un riesgo para la seguridad. Los despidos en razón de procedimientos disciplinarios, falta de financiamiento, cierre de la oficina y escalada de la seguridad pueden llevar a diferentes tipos de riesgos.

Un empleado decepcionado puede perturbar el desempeño y las relaciones del proyecto, y crear un ambiente tóxico. En un entorno de alto riesgo, gestionar la salida de un miembro del personal en circunstancias difíciles es una de las cosas más importantes y complicadas que un gerente puede tener que hacer.

Compartir información con otros empleadores, permitir horarios de trabajo más flexibles para la búsqueda de empleo y ofrecer oportunidades de formación (por ejemplo, cursos de computación e inglés) pueden ayudar al personal a tener una buena transición y en consecuencia reducir los riesgos de seguridad.

Si no se recaba información de un empleado saliente (generalmente mediante el traspaso de funciones y responsabilidades y las entrevistas de salida), es probable que lo aprendido no se transmita y se repitan los errores. Sin un buen traspaso de responsabilidades y funciones, existe un mayor riesgo de que un miembro nuevo del personal fracase en el desempeño de sus tareas y represente un riesgo para la salud y seguridad tanto propias como de terceros.

Para poder aprender y adaptarse, las organizaciones deben llevar a cabo diagnósticos de seguridad periódicamente y poner en práctica lo aprendido. Los ejercicios de gestión de crisis también son esenciales para la alta gerencia.



*Cuando un programa poco exitoso estaba cerrando su oficina en Indonesia, la organización no les comunicó la noticia a sus empleados hasta dos días antes de la fecha de vencimiento de sus contratos. Los rumores ya habían circulado y los empleados estaban muy afectados. El día anterior a la fecha final de pago de salarios se produjo un asalto para robar dinero en efectivo de la caja fuerte y sustraer artículos de valor de la oficina. Los gerentes creían que era mejor no informar al personal de la fecha exacta de cierre por motivos de seguridad. Sin embargo, la falta de transparencia condujo a represalias más agresivas y comprometió la seguridad del personal. Un enfoque más honesto y solidario con el personal del programa probablemente hubiera generado menos incidentes y garantizado una mayor seguridad.*

## Dónde leer más

El portal web de *CHS Alliance* (<http://www.chsalliance.org>) aloja recursos para apoyar a las organizaciones con la salud, seguridad y bienestar de su personal. La Norma 8 en “La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas” establece las políticas que deberían desarrollarse para la seguridad y el bienestar del personal.

*Duty of Care International* (<http://dutyofcareinternational.co.uk/>) aloja varios recursos (la mayoría en inglés), entre ellos los siguientes:

- La guía “Gestión de recursos humanos (ROOTS 12)” publicada por Tearfund. Se trata de una valiosa herramienta de gestión de personal para gerentes, especialmente si no existe personal especializado en recursos humanos en el país. Consulte la versión en español aquí: [http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Publications/ROOTS/Spanish/HRM/ROOTS\\_12\\_S\\_-\\_Full\\_Doc.pdf?la=es-ES](http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Publications/ROOTS/Spanish/HRM/ROOTS_12_S_-_Full_Doc.pdf?la=es-ES)
- “The Importance of HR Management in Supporting Staff Working in Hazardous Environments”, por Roger Darby y Christine Williamson.
- “Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff”, por Edward Kemp y Maarten Merkelbach.

La Fundación SOS Internacional (<http://www.internationalsosfoundation.org>) ofrece una serie de recursos útiles, en inglés, entre ellos, “Managing the safety, health and security of mobile workers: an occupational safety and health practitioner’s guide”, coproducida por la Fundación SOS Internacional y la organización IOSH.

El portal web del EISF ([www.eisf.eu](http://www.eisf.eu)) aloja una serie de publicaciones propias (algunas también en español y/o francés) para apoyar a las organizaciones con el cuidado del personal, así como una biblioteca de recursos adicionales sobre salud y seguridad del personal.



# Contenido

**Introducción** 02

**Módulos** 04

## Planificación y preparación

**Módulo 1** 04

Proceso de planificación de la gestión de riesgos de seguridad

**Módulo 2** 09

Mapeo de actores y análisis de contexto

**Módulo 3** 14

Herramienta de diagnóstico de riesgos

**Módulo 4** 22

Estrategias de seguridad: aceptación, protección y disuasión

**Módulo 5** 26

Coordinación de seguridad entre ONG y otras fuentes de apoyo

**Módulo 6** 30

Plan de seguridad

**Módulo 7** 34

Seguridad de las instalaciones

**Módulo 8** 42

Comunicaciones y seguridad de la información

**Módulo 9** 48

Seguridad de los viajes: aeropuertos, vehículos y otros medios de transporte

## Respuesta

**Módulo 10** 55

Hibernación, reubicación y evacuación

**Módulo 11** 61

Apoyo médico y evacuación

## Servicios de apoyo

**Módulo 12** 67

Gestión de personal

**Glosario** 85

**Otras publicaciones de EISF** 86

## El Foro Europeo Interinstitucional para la Seguridad (EISF)

EISF es una plataforma independiente de referentes de seguridad que actualmente representan 90 ONG humanitarias con base en Europa que operan a nivel internacional. El EISF está comprometido a mejorar la seguridad de las operaciones y del personal humanitario. Tiene como objetivo incrementar el acceso seguro por parte de organizaciones humanitarias a personas afectadas por emergencias. Es clave para su trabajo el desarrollo de investigaciones y herramientas que promueven la concientización, la preparación y las buenas prácticas.

EISF se creó para establecer un rol más destacado de la gestión de riesgos de seguridad en operaciones humanitarias internacionales. Facilita el intercambio entre las organizaciones miembro y otros organismos como la ONU, los donantes institucionales, las instituciones académicas y de investigación, el sector privado y un amplio rango de ONG internacionales. La visión de EISF es convertirse en un punto de referencia global para una práctica aplicada y un conocimiento colectivo, siendo esencial para su trabajo el desarrollo de una investigación práctica para la gestión de riesgos de seguridad en el sector humanitario.

EISF es una entidad independiente actualmente financiada por la Oficina Estadounidense de Asistencia para Desastres (US Office of Foreign Disaster Assistance, OFDA), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) (Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (Department for International Development, DFID) y las contribuciones de los miembros de EISF.

[www.eisf.eu](http://www.eisf.eu)

## Agradecimientos

La primera edición de esta guía, publicada en el 2015, fue desarrollada en conjunto por James Davis (Act Alliance) y Lisa Reilly, Directora Ejecutiva de EISF. La Gerente de Proyecto fue Raquel Vázquez Llorente, Investigadora en el EISF.

El Módulo 12 – Gestión de personal fue desarrollado por Christine Williamson. La Gerente de Proyecto fue Adelia Fairbanks, Investigadora en el EISF.

EISF y los autores desean expresar su agradecimiento a los siguientes individuos por compartir su experiencia con nosotros: Marko Szilveszter Macskovich (Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios), Michelle Betz (Betz Media Consulting), Veronica Kenny-Macpherson (Cosantóir Group), Jean Michel Emeryk, Peter Wood, Shaun Bickley, William Carter, Rebekka Meissner y Christine Newton.

Traducción y edición por: Translators without Borders, Megan Caine y Susana Carrera (monkeyproof.co.uk), y Yelena Torres López.

Agradecemos especialmente a Gonzalo de Palacios (Humanitarian Access), quien nos apoyó con la revisión de esta edición en español.

## Sugerencia para citas

Davis, J. et al. (2017) *Seguridad en práctica: herramientas de gestión de riesgos para organizaciones de ayuda humanitaria*. European Interagency Security Forum (EISF).

## Aviso Legal

EISF es una agrupación dirigida por sus miembros y no posee una identidad legal independiente bajo la Ley de Inglaterra y Gales o cualquier otra jurisdicción. Las referencias a "EISF" en este aviso legal incluirán a las organizaciones miembros, observadores y secretaria de EISF.

El contenido de este documento no pretende constituir un asesoramiento en el que debe confiar. Debe obtener asesoramiento profesional o especializado antes de tomar, o abstenerse de, cualquier acción tomada en base al contenido de este documento.

Aunque EISF trata de asegurar la veracidad de la información de este documento, no garantiza su exactitud ni su exhaustividad. La información de este documento es proporcionada 'tal cual' sin condiciones, garantías u otros términos, y la confianza depositada en la información contenida en el presente documento será responsabilidad total del lector. Por consiguiente, y hasta donde permita la ley, EISF excluye todas las representaciones, garantías, condiciones y otros términos que de no ser por este aviso legal podrían tener efecto en relación con la información del presente documento. EISF no será responsable de ningún tipo de pérdida o daño de cualquier tipo causado al lector o a una tercera parte derivado de la confianza depositada en la información de este documento.

© 2017 European Interagency Security Forum