

Trabajo con el resto de la organización

Para que una organización funcione bien necesita tener jerarquías. Las jerarquías muestran líneas de responsabilidad y de rendición de cuentas entre personas para que la organización pueda funcionar bien en su totalidad. Sin embargo, las personas a menudo llevan la idea de las jerarquías al extremo. Se olvidan de las funciones cruciales que desempeña cada persona y empiezan a creer que las personas que están ‘más arriba’ en la pirámide son más importantes, mientras que los de ‘más abajo’ no tienen valor. Quizás los líderes empiecen a abusar de su responsabilidad.

Puede ser útil entonces que las personas piensen en su organización como si fuera un árbol.

Si el árbol está sano,
dará buen fruto

Fuente: Adaptado de Stahlke (2003)
Governance matters p67



2.1 Delegar autoridad y responsabilidad

La Junta Directiva (JD) es la responsable final de la organización y la autoridad final dentro de ella. Sin embargo, necesita delegar algunas de sus responsabilidades y su autoridad para permitirle al director ejecutivo gestionar las operaciones de la organización y lograr que su trabajo sea eficiente y efectivo.



Algunas juntas directivas sólo cumplen una función de asesoramiento. Otras están más involucradas en la identificación de la orientación y la visión de la organización. Ambos modelos de JD conservan la autoridad y la responsabilidad final, pero su función depende de lo que elijan delegar.

Delegar consiste en pedirle a otra persona que haga algo en nombre de uno. Algunas personas pueden sucumbir a la tentación de delegar aquellas cosas en las que no se quiere involucrar. Sin embargo, delegar no significa deshacerse completamente de la responsabilidad de algo. La persona que delega la tarea aún es responsable por velar que la tarea se lleve a cabo. Una vez que a alguien se le ha pedido hacer algo, es responsable por la realización de la tarea. Debe responder a la persona que le delegó la tarea. Por ejemplo, si la JD delega responsabilidades al director ejecutivo, quien a su vez delega algunas responsabilidades a otros integrantes del personal, el director ejecutivo aún tiene que responder ante la JD por esas responsabilidades. Delegar tiene que ver con compartir la carga pero no con ceder responsabilidad.

REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto sabe la JD delegar responsabilidad y autoridad al director ejecutivo en nuestra organización?
- ¿Hasta qué punto sabe el director ejecutivo delegar responsabilidad y autoridad al personal?

Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

Los términos *autoridad*, *responsabilidad* y *rendición de cuentas* a menudo se malinterpretan. Esto puede llevar a confusión, problemas e ineficacia.

Responsabilidad tiene que ver con lo que se espera de uno. Por ejemplo, una descripción de trabajo provee un bosquejo de las responsabilidades que una persona debe desempeñar.

Autoridad es el poder para actuar sin tener que obtener un permiso adicional de aquellos que delegan la autoridad. Por ejemplo, si la JD le da al director ejecutivo la autoridad para convocar personal, el director ejecutivo no necesita obtener la aprobación de la JD cada vez que contrata personal nuevo. Si la organización es grande, el director ejecutivo puede delegar la autoridad de contratar personal al jefe de personal. Esto significa que el director ejecutivo no necesita dar su aprobación para cada integrante del personal que el jefe de personal desea contratar.

Es posible tener responsabilidad sin autoridad, pero alguien que tiene autoridad siempre tiene responsabilidad. Alguien que tiene autoridad tiene la responsabilidad de usar su poder para el bien del trabajo de la organización y no para sus propios intereses.

Tanto la responsabilidad como la autoridad están vinculadas a la rendición de cuentas. **Rendir cuentas** es responder por el resultado de las acciones (o falta de acción) de uno. Por lo tanto está presente en cualquier situación en que haya una relación entre dos personas.

- Aquellos que tienen responsabilidad deben rendir cuentas ante aquellos que les dieron autoridad. Para usar el ejemplo anterior sobre la contratación de personal, el jefe de personal tiene que rendir cuentas al director ejecutivo, y el director ejecutivo tiene que rendir cuentas a la JD.
- Aquellos que tienen responsabilidad deben rendir cuentas ante aquellos que se la dieron. Por ejemplo, un integrante del personal debe rendir cuentas a su supervisor por cumplir con los objetivos de su descripción de trabajo. Si no cumple con los objetivos, podría ser despedido.

Es común concebir la rendición de cuentas como algo negativo que se usa para buscar oportunidades en las que hacer reclamos cuando la persona hace algo mal. Sin embargo, la rendición de cuentas también puede ser algo positivo que podemos usar para edificarnos unos a otros. Debemos tener la misma buena disposición a felicitar a las personas por su buen trabajo como a confrontar a las personas cuando descuidan sus responsabilidades o abusan de su poder.

Lo que distingue a las organizaciones cristianas de otras organizaciones es que tienen un enfoque cristocéntrico de la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas. Esto no significa que debemos rechazar los enfoques que se mencionan en esta sección y que tienen que ver con el sentido común. Sin embargo, un enfoque cristocéntrico enriquece nuestras relaciones y facilita el funcionamiento de nuestra organización. Por ejemplo:

- Una responsabilidad cristiana fundamental es la responsabilidad de amar y servir a otros. Esta responsabilidad conlleva la rendición de cuentas a Dios, quien nos ordenó amar y servir a otros (1 Pedro 4:1-11). Esto les recuerda a las personas que sucumben a la tentación de abusar de su autoridad, que en última instancia deben rendir cuentas a Dios y deben ejercer su autoridad con un corazón de siervo. Esto es así para todos, no importa cuánta autoridad tengan.
- Dios quiere que los cristianos ayuden a otros a rendirle cuentas a Él (2 Timoteo 3:16-17). Los miembros de la JD y el personal que son cristianos tienen la responsabilidad de edificarse unos a otros y animarse mutuamente a vivir vidas que honren a Dios.
- Los líderes cristianos reciben su autoridad de Dios y tendrán que rendir cuentas a Dios por el estado de su pueblo (Hebreos 13:17). Esta afirmación puede ayudar a los líderes cristianos a tomar en cuenta la importancia de su rol de liderazgo y buscar más intensamente la dirección de Dios.

La autoridad de la JD

Por lo general la JD recibe su autoridad de los miembros de la organización. En algunos países, a las organizaciones registradas se les exige tener miembros, quienes tienen la autoridad final. Por lo general, en el caso de los miembros, el uso del poder y la responsabilidad es limitado. Por ejemplo, su poder puede limitarse a la elección de miembros de la JD y el resto de su poder lo delegan en la JD.

Cuando las organizaciones no tienen miembros, pueden recibir su autoridad de los donantes. Las personas eligen dar dinero a una organización porque creen en su misión. Al dar dinero a la organización demuestran que tienen confianza en la manera en que se maneja. Confían en que la organización usará el dinero con sabiduría. Si la JD falla, los donantes pueden optar por retirar su financiamiento.

ESTUDIO BÍBLICO

El uso sabio de la autoridad

■ Leamos Mateo 28:18-20

- *¿De qué manera el reconocimiento de que Jesús tiene **toda** autoridad ayuda a las personas en posiciones de liderazgo a usar su autoridad sabiamente?*

Notemos la **manera** en que Jesús usa su autoridad. Nos da una tarea muy grande para realizar, pero no entra en mucho detalle acerca de cómo debemos realizarla. Simplemente nos comunica la meta y nos da libertad para alcanzarla. Sin embargo, no nos abandona para realizar solos la tarea sino que promete estar con nosotros siempre.

- *¿De qué manera podría reflejarse esta relación dentro de las organizaciones? ¿De qué manera podría la JD mejorar su uso de la autoridad?*

REFLEXIÓN

■ **¿Quién da autoridad a la JD de nuestra organización?**

La responsabilidad de la JD

La responsabilidad de la JD es garantizar que la organización cumpla su propósito.

La rendición de cuentas de la JD

La JD tiene que rendir cuentas a varios grupos. Rinde cuentas a aquellos que le dan autoridad y a aquellos quienes se ven afectados por el trabajo de la organización. Por lo tanto, las personas a las que la JD debe rendir cuentas son el personal, los donantes y las personas a las cuales la organización busca ayudar. La JD rinde cuentas al gobierno del país, ya que puede haber requisitos legales que la organización deba cumplir. Si la organización es parte de una red, puede rendir cuentas a las otras organizaciones de la red. Si la organización falla o se daña su imagen, se la podría obligar a abandonar la red.

Ya que la JD está formada por un grupo de personas, hay un nivel de rendición de cuentas mutua. Cada miembro del grupo rinde cuentas ante los demás miembros.

Delegar

La JD no tiene la capacidad de dirigir sola a la organización. Debe por lo tanto delegar alguna autoridad y responsabilidad en otras personas – al personal de la organización representado en la figura del director ejecutivo.

1 DECIDIR QUÉ DELEGA

Primero, es necesario que la JD decida qué autoridad y responsabilidad desea delegar. La JD debe delegar la responsabilidad de la gestión para concentrarse en la dirección y gerencia. Temas para poner en consideración incluyen la planificación, la administración financiera, la recaudación de fondos, la administración de personal, la administración de programas y proyectos, y las relaciones públicas.

Una buena pregunta para hacer: *¿Qué funciones podría desempeñar mejor el personal?*

ESTUDIO DE CASO Decidir qué delega

Ya que Ayuda y Esperanza es una organización pequeña, la JD decide no delegar ninguna responsabilidad de la planificación estratégica. Sin embargo, el sentir es que para incrementar la eficiencia es necesario delegar cierta autoridad financiera y cierta responsabilidad. La JD decide que se le debe delegar al director ejecutivo la autoridad en la administración del personal. Decide que no se justifica contratar a alguien para recaudar fondos a tiempo completo hasta que la organización se establezca mejor. La JD decide por lo tanto delegar sólo ciertas responsabilidades de la recaudación de fondos y llevar a cabo la mayor parte de las acciones para recaudar los fondos necesarios.

2 DECIDIR A QUIÉN DELEGA

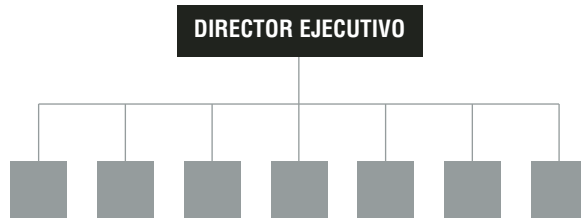
Luego, es necesario que la JD decida a quién le gustaría delegar. La autoridad y la responsabilidad de la misma tarea o función nunca deberá delegarse a más de una persona. Esto se debe a que sería difícil que rindan cuentas. Si las cosas no salen bien, las personas pueden culparse una a otra y negarse a rendir cuentas. Por lo tanto, toda la responsabilidad y la autoridad que la JD desea delegar, deberá delegarla en el director ejecutivo. Esta línea única de comunicación entre la JD y el personal también evita que se haga difusa la separación entre dirección y gestión.

Una vez que la autoridad y la responsabilidad se delegan en el director ejecutivo, el director ejecutivo puede entonces delegar responsabilidad y autoridad importante en otros integrantes del personal. Esto alivia la carga del director ejecutivo e incentiva el mejor uso de capacidades. Las dos páginas siguientes detallan la manera en que el director ejecutivo delega en otros miembros del personal.

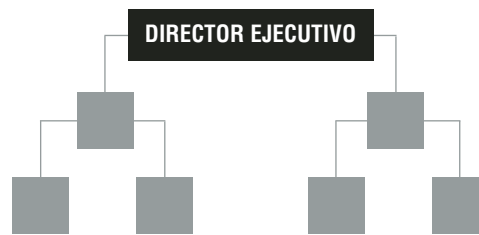
EJERCICIO

Observen los dos diagramas. ¿Cuál estructura es mejor y por qué?

Director ejecutivo con línea directa de administración a todo el personal



Jerarquía administrativa después de delegar



A todo el personal se le dará responsabilidad. Sin embargo, no a todos se les dará autoridad. Cuantas menos personas tengan autoridad, tanto más fácil será mantenerse al tanto de lo que está sucediendo. Sin embargo, algunas personas quizás no puedan desempeñar sus responsabilidades sin un cierto grado de autoridad. Podría obstaculizarse el progreso de su trabajo si se les exige pedir autorización de otra persona para hacer algo. Es importante considerar si la organización tiene un exceso de burocracia. Sin embargo, esta consideración debe equilibrarse con mantener líneas simples de rendición de cuentas.

ESTUDIO DE CASO
Reducción de la burocracia

La coordinadora del proyecto está frustrada porque no puede realizar pagos para materiales del proyecto sin contar con la firma del director ejecutivo y del presidente de la JD. El presidente de la JD trabaja para una empresa al otro extremo de la ciudad y sólo visita las oficinas de Ayuda y Esperanza una vez por mes. Esto posterga los pagos. Al enterarse de esta frustración, la JD decide que no hay necesidad de estar directamente involucrada en estos pagos. Por lo tanto, delega en el director ejecutivo y el gerente financiero la autorización para pagos de materiales vinculados al proyecto.

A veces a las personas les resulta difícil delegar, a pesar de que sea lo más conveniente. Hay muchas razones por las que se da esto, que incluyen:

- ‘Deseo hacer el trabajo yo mismo porque disfruto hacerlo.’
- ‘Me gusta tener poder.’
- ‘Deseo tener el reconocimiento cuando la tarea se complete.’
- ‘No confío en nadie más para hacer un buen trabajo.’

Es importante que aquellos que tienen responsabilidad o autoridad recuerden que no siempre son ellas las personas más adecuadas para el trabajo. Es posible que haya miembros del personal que tienen las habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar la función mejor que ellos. O quizás no sea lo más práctico que ellos realicen la tarea. Por ejemplo, si el director ejecutivo raramente está en la oficina, afectará el progreso de la organización si el director ejecutivo necesita aprobar todos los pagos.

Para decidir a quién delegar la tarea deben plantearse tres preguntas:

- ¿Tiene la capacidad y la experiencia necesaria para realizar la tarea?
- ¿Tiene la disponibilidad para desempeñar la función?
 - ¿Hay algo que interfiera en el buen desempeño de su función?
 - ¿Tiene ya demasiado trabajo, o carga ya con demasiada autoridad o responsabilidad?
- ¿Es una persona de confianza?
 - ¿Mantendrá su compromiso con la función?
 - ¿Confío que desarrollará bien la tarea?
 - ¿Rendirá informes puntualmente?

Alguien que delega autoridad o responsabilidad puede retirarla en cualquier momento, si es que la persona a quien ha delegado prueba no ser capaz de desempeñar la función. Ya que la persona que delega también tiene que dar cuentas de lo que sucede, puede invalidar las decisiones que toma la persona a quien le han delegado la responsabilidad. Sin embargo, no tiene sentido delegar autoridad o responsabilidad si la persona que delega tiene que seguir involucrada en cada aspecto. Por lo tanto, debe retirar la autoridad sólo como último recurso si el otro toma una decisión que pone en riesgo el buen desempeño o la imagen de la organización.

ESTUDIO DE CASO
Delegar autoridad

La JD de Ayuda y Esperanza le delegó al director ejecutivo la responsabilidad de gestionar los proyectos de la organización. Los miembros de la JD están deseosos de visitar los proyectos en forma regular con el fin de mantenerse al tanto del trabajo de la organización. Sin embargo, algunos miembros de la JD comienzan a tratar de ejercer su influencia en proyectos individuales y a tener reuniones con el coordinador del proyecto. El director ejecutivo se entera y acumula resentimiento porque siente que la JD no confía en él para supervisar la gestión de los proyectos de Ayuda y Esperanza.

Unos meses más tarde, la JD descubre que ha habido malversación de fondos dentro de Ayuda y Esperanza. Inmediatamente le retira al director ejecutivo su responsabilidad de la administración financiera mientras se hacen las investigaciones correspondientes. Se despide entonces al miembro del personal responsable. La JD decide que el director ejecutivo debe recibir capacitación en administración financiera antes de delegarle nuevamente esta responsabilidad.

REFLEXIÓN

- ¿El director ejecutivo de nuestra organización se siente sobrecargado porque se le delega demasiada autoridad y responsabilidad?
- ¿El director ejecutivo de nuestra organización se siente limitado para llevar a cabo la tarea porque no tiene suficiente autoridad y responsabilidad?
- ¿Y qué del resto del personal? ¿Se siente sobrecargado o limitado por la responsabilidad y la autoridad que se le delega?

3 ESTABLECER SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Ya que la JD tiene la responsabilidad final del trabajo de la organización, debe pensar cómo ayudará a rendir cuentas a aquellos a quienes delega responsabilidad y autoridad. Esto implica:

- Identificar objetivos para mostrar cuál considera la JD que es el alcance de la responsabilidad delegada. Por ejemplo, si le delega al director ejecutivo la responsabilidad de la recaudación de fondos, debe fijar como objetivo mostrar cuánto dinero necesita recaudarse durante el año siguiente.
- Identificar indicadores que muestren el progreso hacia el cumplimiento de las responsabilidades delegadas. Por ejemplo, al director ejecutivo se le puede pedir que presente un informe escrito cada tres meses que muestre cuánto dinero se ha recaudado y de dónde proviene el dinero.
- Revisar que no se esté abusando de la autoridad. Por ejemplo, si la JD delega al director ejecutivo y al director de finanzas la autoridad de realizar pagos, podría solicitar una auditoría financiera externa cada año para revisar que el personal esté usando responsablemente el dinero de la institución. Esto significa revisar que estén funcionando bien los sistemas financieros – que el director ejecutivo y el director de finanzas son las únicas personas que están realizando pagos. También significa revisar que no estén usando fondos de la organización para consumo personal.
- Poner un límite en la autoridad o responsabilidad que se delega. Por ejemplo, podría delegarse cierta autoridad en el director ejecutivo con la condición de que no delegue esta autoridad en nadie más. O la JD podría exigir que aunque delegue en el director ejecutivo la autoridad de aprobar pagos, los pagos siempre cuenten con la aprobación de más de una persona.

En organizaciones cristianas, algunas personas creen que los sistemas de rendición de cuentas no son necesarios. Creen que es mucho mejor depender de la confianza. Sin embargo, nadie es totalmente confiable siempre. Si las organizaciones sólo dependen de la confianza, es posible que haya un deterioro en las relaciones personales y que el trabajo sea inefectivo. Los sistemas de rendición de cuentas no reemplazan la confianza: en realidad, ayudan a edificarla. Cuando los sistemas de rendición de cuentas están en orden, las personas comienzan a trabajar bien juntas y, con el tiempo, sus relaciones personales crecen.

REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto tenemos buenos sistemas de rendición de cuentas en nuestra organización?
- ¿En qué situaciones tendemos a pensar que la confianza es suficiente?
- ¿En qué relaciones necesitan desarrollarse sistemas de rendición de cuentas?
- ¿Qué tipos de sistemas de rendición de cuentas se necesitarían?

4 ASEGURARSE DE QUE LOS SISTEMAS DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS SE COMUNIQUEN Y ENTIENDAN CLARAMENTE

Una de las mayores causas de confusión en las organizaciones es la falta de conocimiento de quién tiene la autoridad o responsabilidad de cada aspecto. La consecuencia de esto es la producción de lagunas, la duplicación de trabajo y la mala administración de recursos. Es importante que la persona que tiene autoridad o responsabilidad sepa de qué área es responsable y cuál es el alcance de su responsabilidad. También es importante que las personas sepan qué responsabilidades tienen los demás y a quién deben acercarse para pedir permiso para realizar ciertas tareas. Las relaciones de autoridad y responsabilidad deben ponerse claramente por escrito y todos en la organización deben tener acceso al documento. Además, la autoridad y la responsabilidad deben estar escritas en descripciones de trabajo individuales.

Traten de que la descripción de relaciones de autoridad y responsabilidad sea simple y sólo incluya temas que sean esenciales. Si hay demasiados detalles, la persona a quien se le delega responsabilidad tendrá libertad limitada, y es posible que esto no responda a los mejores intereses de la organización.

Por ejemplo, la relación entre la JD y el director ejecutivo podría describirse así:

Descripción de relación – JD y director ejecutivo

AUTORIDAD

- El director ejecutivo tiene autoridad para gestionar las operaciones de la organización
- Etc.

LÍMITES DE LA AUTORIDAD

- El director ejecutivo no podrá tomar ninguna responsabilidad en el gobierno de la organización
- Etc.

RESPONSABILIDADES

- El director ejecutivo debe crear un equipo de liderazgo con personal directivo para proveer apoyo y colaborar en la toma de decisiones
- Etc.

RENDICIÓN DE CUENTAS

- El director ejecutivo debe rendir cuentas a la JD por el desempeño de sus responsabilidades. La JD debe rendir cuentas al director ejecutivo por la provisión de los recursos necesarios para llevar a cabo las responsabilidades.
- Etc.

Podrían escribirse otras descripciones de relaciones para:

- la JD y los miembros de la JD
- la JD y funciones específicas de los miembros de la JD
- la JD y las comisiones
- la JD y los miembros de la organización. Esta descripción de relación a veces recibe el nombre de ‘estatutos’.

Estatutos

Los 'estatutos' generalmente forman parte de los documentos legales de una organización registrada. La 'Constitución' define el propósito de la organización y el alcance de las actividades que tiene como objetivo llevar a cabo. Como parte de la 'Constitución', o como documento anexo, la organización declara sus 'estatutos'. Estos términos varían de país a país. Por ejemplo, es posible que se use el término 'Escritura pública de constitución' en vez de 'Constitución'. Puede usarse el término 'estatutos sociales' en vez de 'estatutos'. Puede usarse el término 'Escritura de fideicomiso' para referirse a ambos documentos.

Los estatutos se refieren a las relaciones específicas entre los miembros de la organización y la JD. Describen las reglas que debe obedecer la JD. Por ejemplo, entre otras cosas, pueden declarar que la JD deberá reunirse cuatro veces al año y que la JD deberá tener un presidente. Sin embargo, la JD tendrá la libertad de decidir cuándo se harán las reuniones y cuáles son las cualidades que deberá tener el presidente.

Los aspectos clave que deben cubrir los estatutos incluyen el tamaño de la JD, la asistencia a reuniones, el quórum para tomar decisiones y la información que deberá proveer la JD en la reunión anual de los miembros. Los estatutos también deberán declarar el destino que tendrán los bienes de la organización si ésta llegara a colapsar.

Un experto legal deberá revisar los estatutos antes de que se implementen.

La rendición de cuentas deberá correr en ambos sentidos. El que delega debe proveer apoyo a las personas a quienes delega y garantizar condiciones que les posibiliten desempeñar su función. La JD debe poner en consideración su rendición de cuentas al personal de la organización. Debe rendir cuentas porque ambos están en una relación. La rendición de cuentas puede concebirse como un don que capacita a otros para alcanzar el máximo desarrollo dado por Dios (Stahlke 2003). La JD podría escribir un documento que detalle lo que el personal puede esperar de ella. Quizás haya leyes nacionales que protejan a los empleados.

Es útil hacer un organigrama que muestre las líneas de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. Un diagrama de toda la organización podría mostrar la relación que hay entre los miembros, la JD, el director ejecutivo y el personal directivo. Para mostrar las relaciones entre miembros del personal, si la organización es grande, quizás convenga hacer diagramas separados para los diferentes departamentos.

REFLEXIÓN

- ¿Qué descripciones de relación se necesitan en nuestra organización?
- ¿La rendición de cuentas corre en ambas direcciones entre las personas de nuestra organización?
- ¿Tenemos un organigrama que muestre las líneas de autoridad y responsabilidad? Si no es así, ¿de qué manera podemos graficar esto?

5 ASEGURAR UNA BUENA COMUNICACIÓN

ESTUDIO DE CASO Buena comunicación

El director ejecutivo de Ayuda y Esperanza sentía que la JD tenía expectativas demasiado altas para él. Sentía que no podía cumplir con esas expectativas. Tampoco sentía el apoyo de la JD. Desesperado, le expresó esto a la presidente de la JD. Ella no se había dado cuenta de que el director ejecutivo sentía esto. Ahora se reúne con el director ejecutivo cada dos semanas. La presidente ha descubierto que ella también se beneficia de estas reuniones, porque se entera de todo lo que está sucediendo en la organización. Se toman tiempo para escuchar las preocupaciones el uno del otro y apoyarse de la mejor manera posible.

Una vez que se ha delegado la autoridad o responsabilidad, es importante tomar distancia y evitar la interferencia con lo que las personas están haciendo. Sin embargo, debe haber buena comunicación.

- La persona que ha delegado debe reunirse regularmente con la persona a quien ha delegado la responsabilidad. En el caso de la relación entre la JD y el director ejecutivo, esto implica invitar al director ejecutivo a las reuniones de la JD. Además, el presidente de la JD podría encontrarse con el director ejecutivo una vez por semana o por mes. Esto da la posibilidad de clarificar temas, pedir o proveer apoyo y evaluar informalmente el trabajo de cada uno.
- Los sistemas de rendición de cuentas requieren comunicación, sea que esto signifique informes escritos, evaluaciones u otras formas de verificar el progreso. A la persona que ha recibido la responsabilidad delegada se le debe dar la oportunidad de expresar cómo le parece que está funcionando la relación.

REFLEXIÓN

- ¿De qué maneras podemos estimular mejor la comunicación dentro de nuestra organización?

2.2 Desarrollar políticas

La Junta Directiva (JD) puede usar políticas institucionales para garantizar que la organización esté bien dirigida y a la vez evitar involucrarse demasiado en la gestión. Las políticas declaran lo que la JD piensa acerca de un tema y trazan los límites dentro de los cuales el director ejecutivo tiene la libertad de actuar. Las políticas muestran al director ejecutivo en cuáles temas la JD desea que se la consulte y en cuáles no.

Las políticas bosquejan los temas que son importantes para la JD. La JD debe decidir sobre qué temas necesita tener una política y sobre cuáles no. Las políticas *operacionales* por lo general deberán dejarse en manos del director ejecutivo para que él o ella los escriba. Si la JD desea supervisar o escribir estas políticas, se le podría dar la responsabilidad a una comisión especial (ver página 65).

Una manera de identificar los temas que necesitan políticas es calculando los riesgos. Para hacerlo la JD podría considerar los eventos clave que podrían amenazar a la institución.



1 PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS:

- Hacer un análisis FODA (ver página 36). Las amenazas podrían entenderse como riesgos clave para la organización. Un análisis PESTLE (ver página 35) también puede revelar algunos riesgos importantes.
- Considerar las descripciones de relaciones que muestran la autoridad y la responsabilidad delegada.

Temas para tomar en cuenta incluyen:

- administración de personal y condiciones de contratación
- uso de bienes
- salud y seguridad física, incluyendo VIH y SIDA
- protección infantil
- administración financiera
- recaudación de fondos.

2 USAR UNA MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD PARA EVALUAR LOS RIESGOS

- Hagan una lista de todos los riesgos y numérenlos. Piensen cuánta probabilidad existe de que cada uno sucederá y cuál podría ser el impacto de cada riesgo si es que se concreta. Piensen cuál sería el impacto en el trabajo de la organización, en sus relaciones y en su imagen. Ubiquen los números en la casilla correspondiente de la matriz.

Por ejemplo, podría haber un riesgo de alto impacto y probabilidad mediana de que un miembro del personal robe dinero de la organización.

		IMPACTO		
		BAJA	MEDIANO	ALTO
PROBABILIDAD	BAJA			
	MEDIANO			1
	ALTO		2	

1 Un miembro del personal roba dinero de la organización

2 Aumenta el número de miembros del personal afectado por el VIH

3 ESCRIBIR POLÍTICAS

Los riesgos que se encuentran en el rincón inferior derecho de la matriz probablemente requieran que se escriba una política. Piensen en medidas que reducirán o eliminarán esos riesgos.

Usando el ejemplo anterior, la JD podría decidir que para encarar el primer riesgo hacen falta dos políticas. Una política podría encarar la administración financiera con el fin de hacer más difícil que un miembro del personal robe dinero de la organización. La otra política podría ser una política del personal que, entre otras cosas, declara el procedimiento disciplinario.

Las políticas siempre deberán reflejar los valores esenciales de la organización. Además de fijar límites y declarar procedimientos, deberán apuntar a proteger los bienes de la organización, incluyendo al personal. Las políticas deben declarar lo que las personas esperan de la JD. Por ejemplo, una política que esboza el procedimiento disciplinario del personal no deberá declarar únicamente las ofensas puntuales que traerán como resultado el despido inmediato del empleado, sino que deberá detallar qué sucederá si se hace una acusación contra un miembro del personal. Esto podría incluir una investigación para averiguar si la acusación es cierta o no y, si lo es, por qué el empleado actuó de la manera que lo hizo. Es posible que, para reflejar el valor bíblico del perdón, a la JD le parezca apropiado agregar una línea en la política que declara que tratará cada caso como le parezca más indicado. Esto le da a la JD la posibilidad de no despedir a un miembro del personal por una ofensa que merece el despido si es que la persona se arrepiente y puede encontrarse otra función adecuada que pueda desempeñar.

Una vez que se implementen las políticas, deberán revisarse periódicamente. Deberán cambiarse si es que surgen problemas o se descubren vacíos. La implementación de las políticas debe revisarse en auditorías internas o externas.

REFLEXIÓN

- ¿Qué políticas existen en nuestra organización?
- ¿Cuáles de estas son políticas de gestión y cuáles son responsabilidad de la JD?
- ¿Debe la JD llevar a cabo una evaluación de riesgos?
- ¿Qué políticas están faltando?

