

# Sistema de Respuesta para Personas sin Hogar: Construcción de la Capacidad de Equidad: Contratación, Supervisión, Capacitación

Las personas negras, indígenas y de color (BIPOC) se han enfrentado a desigualdades sistémicas, sociales y de salud en los EE. UU. desde sus inicios. Históricamente, las comunidades de BIPOC se han visto afectadas de manera desigual por prácticas estratégicas de aislamiento geográfico por raza y etnia, leyes destinadas a controlar la asequibilidad de la vivienda o los lugares donde se alojan poblaciones raciales específicas, y la creciente riqueza y la falta de recursos. Factores como estos han contribuido a la sobrerrepresentación continua de comunidades raciales y étnicas específicas en el sistema para personas sin hogar. Las desigualdades existentes en materia de ingresos, empleo, salud y condiciones sociales han sido exacerbadas por COVID-19, y la pandemia ha aumentado el riesgo de que BIPOC necesite ayuda del sistema de Respuesta para Personas sin Hogar.<sup>1</sup> La información de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) muestra conexiones entre las tasas más altas de hospitalización o muerte por COVID-19 en comunidades específicas de BIPOC y las opresiones históricas que enfrentan estas comunidades.

Según el informe de 2016 *Supporting Partnerships for Anti-Racist Communities (SPARC)* realizado por el Centro de Innovación Social, aproximadamente dos tercios (78 por ciento) de las personas sin hogar eran BIPOC.<sup>2</sup> Al mismo tiempo, el estudio mostró que aquellos que trabajan en el campo de las personas sin hogar no representaban la demografía racial y étnica de los que reciben servicios. La representación es fundamental para un sistema de respuesta eficaz para personas sin hogar; el personal de la organización debe reflejar no solo la demografía racial y étnica de la comunidad a la que se sirve, sino también las diversas experiencias e identidades.

En un informe de la iniciativa de *Spreading Community Accelerators through Learning and Evaluation (SCALE)* de 2017 titulado *Engaging Community Members with Lived Experience* (Involucrar a los miembros de la comunidad con experiencia vivida), los residentes de la comunidad con experiencias vividas en una variedad de problemas de justicia social, como la falta de vivienda, el abuso de sustancias y la violencia, fueron parte de los equipos fundamentales de SCALE creados en las comunidades. Conocidos como campeones comunitarios, estos individuos se involucraron directamente con las partes interesadas del sistema que trabajan para mejorar la salud, el bienestar y la equidad dentro de sus comunidades. Su participación en los esfuerzos de SCALE no solo trajo sus experiencias vividas y desafíos al centro del trabajo, sino también las experiencias vividas y los desafíos de sus compañeros, destacando así el espectro más amplio de la experiencia comunitaria. La inclusión de diversos miembros de la comunidad con experiencias vividas también restableció la confianza de la comunidad en que las instituciones no los abandonarían y valoraron su liderazgo en el desarrollo de soluciones y esfuerzos para abordar los problemas críticos de justicia social en sus comunidades.<sup>3</sup> Las organizaciones que quieran abordar y superar estas disparidades deben comprometerse a fortalecer sus prácticas internas de equidad organizacional.

## Siguientes pasos

El primer paso en cualquier trabajo de equidad racial es reconocer que el trabajo será difícil, incómodo y continuo. Crear una cultura equitativa dentro de una organización requiere tiempo y esfuerzo, y el aprendizaje continúa durante todo el proceso. Cada organización adoptará un enfoque diferente y se cometerán errores a lo largo del viaje; sin embargo, si el personal de la organización puede crear un espacio para conversaciones honestas y auténticas, se producirá un progreso.

Las organizaciones deben crear un plan para avanzar en el trabajo de equidad racial. Este plan debe ser informado por una auditoría de equidad racial del estado actual de diversidad de la organización y debe incluir valores y metas comunes decididos colectivamente y compartidos por todos los miembros de la organización. Esto debe basarse en una declaración de misión que defienda la justicia racial. La declaración de misión, los valores y las metas determinarán el próximo paso en el plan. Como estos se crearán en colaboración, un entendimiento compartido garantiza que todos participen en la determinación de cómo se ven los resultados equitativos para su organización. A lo largo de este documento hay ideas y recursos que pueden convertirse en parte del plan de equidad racial de su organización.

<sup>1</sup> <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/need-extra-precautions/racial-ethnic-minorities.html> and <https://nlchp.org/wp-content/uploads/2020/05/Racism-Homelessness-and-COVID-19-Fact-Sheet-Final-2.pdf>

<sup>2</sup> <https://c4innovates.com/training-technical-assistance/sparc/>

<sup>3</sup> [https://app.ihl.org/Marketing/program\\_documents/P2PH/Engaging-Community-Residents-with-Lived-Experience-7.10.17.pdf](https://app.ihl.org/Marketing/program_documents/P2PH/Engaging-Community-Residents-with-Lived-Experience-7.10.17.pdf)

Las siguientes prácticas clave deben integrarse en todos los aspectos de la organización para crear la capacidad de equidad interna:

- Evaluación y desarrollo continuo de prácticas y procedimientos de contratación que promuevan la equidad y la responsabilidad organizacional;
- Supervisión transparente y de apoyo que promueve el liderazgo, la retención y las oportunidades mutuas de retroalimentación y responsabilidad; y
- Provisión de oportunidades de capacitación continuas para que el personal profundice su comprensión y análisis del racismo y la opresión y fortalezca su conocimiento y práctica de la equidad.

Dado que centrar la equidad racial es un viaje continuo en múltiples niveles (personal, organizacional y comunitario), se alienta a las organizaciones a utilizar estas prácticas como punto de partida hacia un descubrimiento y un diálogo más profundos.

## Educación

Los líderes deben crear una cultura de construcción de capacidad de equidad con la expectativa de que el personal, en todos los niveles de liderazgo, se eduque sobre la equidad racial. Si bien esto parece obvio, debe tenerse en cuenta cuán importante es esto para el trabajo. El trabajo de equidad racial ha estado ocurriendo durante bastante tiempo, y hay expertos nacionales y regionales que están haciendo un gran trabajo para construir una mayor equidad racial en el mundo. Los líderes no deben tener la expectativa de que BIPOC dentro de la organización lidere los esfuerzos de construcción de equidad interna a menos que esas personas hayan expresado el deseo de liderar esos esfuerzos. Los líderes deben buscar recursos de los expertos y comprometerse con el aprendizaje permanente sobre este tema. Si los miembros del personal ven que los líderes se están educando a sí mismos, verán la inversión personal y reconocerán lo importante que es esto para toda la organización. PolicyLink recién lanzó [A CEO Blueprint for Racial Equity](#), un documento que puede ayudar a los líderes a comenzar su propio trabajo para llevar a sus organizaciones hacia una mayor equidad racial.

### *Encuestas al Personal*

Las organizaciones interesadas en aprender más sobre la cultura y las percepciones de la agencia pueden crear una encuesta anónima que se distribuye a todos los miembros del personal. Si es posible, haga que las organizaciones que se especializan en este trabajo creen la encuesta y analicen los resultados. Los miembros del personal deben sentir que pueden ser completamente honestos en la encuesta para descubrir si la cultura de la organización está perpetuando los estereotipos culturales o suprimiendo la representación auténtica de BIPOC y otros que se identifican con poblaciones marginadas. Para aumentar la transparencia, los resultados agregados deben estar disponibles para todo el personal. Estos resultados pueden llevar a conversaciones dentro de la agencia sobre los próximos pasos hacia una mayor equidad racial, y también pueden usarse como una herramienta concreta para desarrollar un plan de acción.

## Prácticas y procedimientos de contratación

Cuando las personas en los roles de liderazgo y personal de primera línea reflejan las comunidades a las que sirven, sus clientes reciben los recursos y servicios culturalmente más receptivos que necesitan. Lograr esto comienza con garantizar un proceso de reclutamiento diverso que incluya esfuerzos de marketing que lleguen a un grupo diverso de candidatos.

### *Auditoría de Recursos Humanos (RR. HH.)*

Una auditoría de RR. HH. puede ser tan exhaustiva como debe ser, pero una auditoría básica considerará lo siguiente:

- **Demografía del personal.** ¿Cuántos BIPOC trabajan en su organización y cuáles son sus roles / responsabilidades? ¿Está BIPOC representado en todos los niveles de la organización? ¿Están los BIPOC sobrerrepresentados en ciertos niveles? ¿Está BIPOC abandonando la organización a un ritmo diferente al de los no BIPOC? Las organizaciones deben identificar cualquier tendencia que refleje la inequidad y hacer planes de acción correctivos.
- **Promociones de salario / título.** ¿Los salarios de BIPOC dentro de su organización son equitativos para su trabajo y experiencia? ¿Cuántos BIPOC han sido promovidos y / o colocados en posiciones de liderazgo en los últimos 12 meses en comparación con sus contrapartes blancas? Observar cómo se promueve (o no) BIPOC puede iniciar un diálogo sobre cómo ocurren las promociones dentro de la organización y si las oportunidades están disponibles para todos los miembros del personal o solo para algunos.

- **Avisos de empleo.** ¿Dónde se publican los avisos de empleo? ¿Son accesibles para BIPOC? ¿La respuesta a sus avisos de empleo refleja la raza / etnia de la comunidad a la que está sirviendo? Las organizaciones deben preguntarse por qué ocurre esto y hacer planes de acción correctivos.

Idealmente, una auditoría de RR. HH. la realizará un tercero para garantizar la objetividad, pero las organizaciones también pueden hacerlo por sí mismas, si los recursos son limitados. Las organizaciones pueden abordar muchas de estas preguntas incorporando entrevistas de salida como parte de la salida del personal de la organización.

### **Anuncios de puestos y reclutamiento**

El proceso de contratación puede estar informado y afectado por muchos factores. Por ejemplo, cuando se contrata para puestos, las organizaciones a menudo enumeran requisitos que no son esenciales, pueden excluir a personas con experiencia vivida, como organizadores comunitarios de base, y publicar anuncios en plataformas limitadas. Para superar esto, las organizaciones deben preguntarse si los requisitos de un anuncio de trabajo son necesarios. Si la organización utiliza sistema de gestión de contratación, incluya búsquedas más amplias de palabras clave o frases que capturen conjuntos particulares de conocimientos, habilidades o experiencias vividas.

Las organizaciones deben implementar una práctica de contratación de publicar anuncios de trabajo en publicaciones o en plataformas a las que BIPOC accede con frecuencia. Los ejemplos incluyen bolsas de trabajo de universidades históricamente afrodescendientes; publicaciones, organizaciones o negocios basados en la comunidad que atienden específicamente a BIPOC; plataformas de redes sociales; o plataformas de anuncios o publicaciones comunitarias basadas en la fe. Tener en cuenta las estadísticas de diversidad actuales de la organización en los anuncios y hacer que el material impreso refleje la población atendida y la diversidad de la organización también puede fomentar un grupo de candidatos más diverso. Además, los anuncios se pueden fortalecer al declarar directamente el compromiso de la organización con la diversidad y que se anima a postularse al BIPOC y a las personas que se identifican en otras comunidades marginadas.

Para evaluar el éxito de su enfoque, las organizaciones pueden establecer metas y desarrollar resultados medibles. Un ejemplo de esto podría ser el establecimiento de objetivos incrementales sensibles al tiempo que tengan como objetivo aumentar el porcentaje y la retención del personal de BIPOC. Establecer metas de esta manera fomenta la planificación procesable, un proceso que evalúa continuamente los esfuerzos y permite hacer ajustes para alcanzar las metas de la mejor manera. Juntas, estas cosas contribuyen a los mecanismos de responsabilidad de la organización.

### **Selección de candidatos**

Otros factores que pueden impactar involuntariamente el proceso de contratación incluyen prácticas de *gatekeeping* y sesgos inherentes. Ejemplos de estos comportamientos incluyen tener un panel de entrevistas que no refleje la comunidad atendida y no usar entrevistas estandarizadas o procesos de investigación. Es importante que las organizaciones reconozcan y comprendan cómo estos comportamientos pueden informar cada parte del proceso de contratación, desde la revisión y selección del currículum hasta las entrevistas con los candidatos. Los cambios en los procesos de contratación, como establecer metas de diversidad para centrar más intencionalmente la equidad racial, abren oportunidades para que los candidatos demuestren diversos conjuntos de habilidades y experiencias vividas. Ejemplos de formas de abordar la selección de candidatos incluyen el uso de herramientas de entrevistas estructuradas y el aprovechamiento de [inteligencia artificial](#) para garantizar que no se excluyan candidatos diversos debido a sesgos inconscientes.

Brindar al personal oportunidades para aprender, reflexionar y abordar cómo factores como estas decisiones de impacto pueden ayudar a acercar a las organizaciones a tener personal que refleje mejor las comunidades a las que se sirve. Se puede encontrar información sobre *gatekeeping* y el sesgo inherente en el artículo del New Social Worker, "[Achieving Racial Equity Through Social Work: Gatekeeping and Manifestations of Racism.](#)"

### **Cultivar el talento y avanzar en el liderazgo**

Las organizaciones deben desarrollar formas de analizar internamente las estructuras de poder, elevar el liderazgo de BIPOC y explorar mecanismos para la responsabilidad y la retroalimentación. Por ejemplo, revisar los organigramas para ver si la comunidad a la que se sirve se refleja en el liderazgo de la agencia. Encontrar formas de desarrollar roles de liderazgo nuevos e innovadores que se alineen con las necesidades de la organización y los conjuntos de habilidades del personal e identificar formas de compensar financieramente. Si los aumentos salariales del personal son un desafío, considerar otros beneficios que la organización puede ofrecer, como un horario de trabajo flexible, licencia personal adicional, oportunidades de desarrollo profesional y opciones para aplicar el tiempo de vacaciones convencional a las vacaciones que son culturalmente importantes para ellos.

El apoyo de liderazgo que se basa en el trauma permite la reflexión; el apoyo que valora el aprendizaje de la equidad racial que ocurre en un continuo es crítico. Desarrollar el conocimiento del personal sobre temas como la opresión histórica de las comunidades BIPOC marginadas, el trauma racial y su impacto a lo largo de la vida, las micro agresiones y el sesgo implícito ayudan en el desarrollo de conjuntos de habilidades de supervisión y respaldan mayores tasas de retención para el personal de BIPOC. El conocimiento práctico sobre cómo abordar estas cosas cuando surgen dentro de las prácticas de la organización o entre colegas es igualmente importante. El personal en funciones de supervisión también debe ser intencional en la forma en que se brinda apoyo al personal. Crear oportunidades para que el personal se sienta seguro al denunciar microagresiones u otras situaciones que hayan ocurrido y si surgen conflictos entre colegas, abórdelos rápidamente y ofrezca la mediación de un tercero objetivo si la situación amerita esta respuesta. Además, establecer expectativas claras, trabajar en colaboración para establecer horarios de registro consistentes, apoyar intencionalmente al personal a través de las nuevas tareas asignadas y brindar continua retroalimentación basada en soluciones es clave para la satisfacción del personal. Enlazar estas prácticas en la supervisión y la organización más grande contribuye a centrar activamente la equidad racial y la retención del personal.

## Capacitación

Las capacitaciones que se enfocan en la equidad, tanto explícitamente como en varias intersecciones de problemas, informan las prácticas de reclutamiento organizacional, las prácticas de servicio y las ofertas de programas. Esto incluye capacitaciones que se centran en el trauma racial, la opresión sistémica, el trabajo a través de una lente antirracista y otros temas clave que contribuyen a construir la capacidad de equidad. La construcción de dicho conocimiento fortalece la capacidad de una organización para llegar y servir a comunidades diversas y fomenta oportunidades para el desarrollo de programas y servicios que son creativos y culturalmente relevantes. Como una cuestión de mejores prácticas, las organizaciones deben esforzarse por que la capacitación en equidad sea coherente en todo el personal para garantizar que la reflexión interna y los esfuerzos externos se produzcan a partir de un análisis compartido. Al dar la bienvenida al nuevo personal, la capacitación en equidad debe institucionalizarse como parte del proceso de orientación. El viaje de la equidad racial es multifacético y las personas deben participar en el trabajo personal junto con el trabajo a nivel organizativo y comunitario. La encuesta al personal se puede utilizar como una herramienta para solicitar recomendaciones de temas de capacitación y fomentar la identificación de capacitaciones que serían más útiles para la organización. Luego, las organizaciones deben crear horarios regulares para la capacitación del personal y el liderazgo sobre los temas identificados.

## Conclusión

Para incorporar auténticamente los principios y la práctica de la equidad racial, el aprendizaje y el desaprendizaje deben ocurrir continuamente tanto a nivel individual como organizacional. Una respuesta de sistemas holísticos que valora las experiencias y satisface las necesidades de todas las personas no se puede lograr sin tomar los pasos conscientes para mejorar nuestra comprensión y análisis de la equidad racial. Además de la información anterior, los recursos a continuación pueden ser de ayuda en este viaje continuo.

### ***Recursos y herramientas para orientar a un líder nuevo en el trabajo de equidad racial:***

- **Guía de recursos sobre equidad racial**  
<http://www.racialequityresourceguide.org/organizations/organizations>  
Una base de datos en la que se pueden realizar búsquedas, por estado y área de enfoque, de varias organizaciones que trabajan en las intersecciones de la equidad racial y varios asuntos y temas.
- **Herramientas para el cambio** <https://toolsforchange.org/resources/>  
Una variedad de recursos para el aprendizaje y la práctica de la equidad racial tanto a nivel individual como organizacional.
- **Hoja de trabajo de definiciones: "El sistema dinámico de poder, privilegio y opresión"**  
[http://www.opensourceleadership.com/documents/DO\\_Definitions.pdf](http://www.opensourceleadership.com/documents/DO_Definitions.pdf)  
Una lista de términos de uso común en el trabajo de equidad racial.
- **Raza, poder de una ilusión** [http://www.pbs.org/race/000\\_General/000\\_00-Home.htm](http://www.pbs.org/race/000_General/000_00-Home.htm)  
Una serie documental que expone una comprensión fundamental, a través de una lente científica, social e institucional, de cómo se creó la construcción social de "raza".

### **Organizaciones que integran la equidad en su trabajo:**

- **Coalición de Georgia contra la violencia doméstica** <https://gcadv.org/racialjustice/>
- En 2010, la Coalición de Georgia contra la Violencia Doméstica (GCADV, por sus siglas en inglés) procuró abordar la tasa desproporcionada en la cual las mujeres afrodescendientes / afroamericanas estaban muriendo en el estado debido a la violencia doméstica. Además, GCADV históricamente enfrentó desafíos en la retención y promoción del liderazgo de mujeres de color dentro de la organización. Este sitio proporciona información de antecedentes sobre el viaje de equidad racial de la organización, proporciona ejemplos de cambios que se han realizado dentro de la organización y proporciona una serie de recursos enfocados en construir la capacidad de equidad racial.
- **El Consejo Interagencial de Personas sin Hogar en los Estados Unidos: Líderes que trabajan para lograr la equidad racial y poner fin a la falta de hogar**— <https://www.usich.gov/news/these-leaders-are-working-to-achieve-racial-equity-and-end-homelessness/>
- Este artículo proporciona ejemplos de cómo cuatro organizaciones están institucionalizando políticas y prácticas antirracistas y centrandó la equidad en la identidad y la experiencia.
- **Alianza gubernamental sobre raza y equidad** <https://www.racialequityalliance.org/>
- Esta es una red nacional de gobiernos que trabajan para lograr la equidad racial a través de programas, políticas y estrategias institucionales. Este sitio proporciona herramientas, recursos y capacitaciones de equidad racial para los gobiernos locales y regionales.

### **Organizaciones que se capacitan en equidad y justicia racial:**

- **People's Institute for Survival and Beyond** <https://www.pisab.org/>
- **Women of Color Network, Inc.**— <https://wocninc.org/>
- **Training for Change** <https://www.trainingforchange.org/>
- **Center for Equity and Inclusion**— <https://ceipdx.org/>