

People in Aid Newsletter – April 2006 - *Spanish Version.*

Una encuesta revela cómo las plantillas sufren los problemas de retención de personal.

(Retention research shows staff under pressure)

El personal cooperante y de ayuda a emergencias trabaja con dedicación y está altamente motivado, pero a menudo acusa los efectos de la falta de recursos y del exceso de trabajo, según las conclusiones de un importante estudio sobre los problemas de retención de personal realizado por People in Aid.

El estudio, encargado por el Inter Agency Working Group (IAWG), representa una importante contribución a la capacidad de las agencias para retener a su personal cooperante, y consiste en una búsqueda de material publicado - ver artículo que sigue – y una primera fase con un sondeo entre una muestra seleccionada de personal clave empleado por las organizaciones humanitarias.

El sondeo reveló que la mayoría del personal cuestionado recomendaría a su organización como un buen sitio para trabajar, aunque una proporción menor expresaron la opinión de que su agencia inspira lealtad y dedicación, y plantearon cuestiones relacionadas con los procesos organizativos y de liderazgo.

Sólo una pequeña minoría de empleados parecían sentirse desconectados, y dentro de este grupo el número de mujeres es considerablemente superior al de los hombres, algo que People in Aid considera que debería ser investigado más a fondo.

Una cuestión que mereció especial atención fue la carga de trabajo excesiva y su consiguiente impacto sobre la salud y la calidad de vida del personal. El tema fue planteado por entre un tercio y la mitad de los cooperantes consultados.

El personal proveniente de países no miembros de la OCDE, con salarios inferiores, se mostró generalmente más positivo que el originario de los países de esta organización donde los salarios son más altos.

Basándose en este estudio, los investigadores recomiendan a las agencias que aspiren a alcanzar un más alto nivel de compromiso y un mayor rendimiento, que consideren las siguientes prioridades:

- Presencia de buenos compañeros de trabajo; desafíos y variedad; y una cultura de aprendizaje innovadora.
- Eliminar las cargas de trabajo excesivas; el impacto excesivo o evitable del trabajo sobre la vida personal; la burocracia innecesaria o los sistemas ineficaces.

Para retener al personal, las agencias deberían considerar:

- Reevaluar las condiciones de los contratos y los salarios para asegurar que sean competitivos y justos, e incrementar la transparencia del sistema de recompensas.
- Minimizar las cargas de trabajo elevadas y su impacto excesivo sobre la vida personal.

- Reforzar el liderazgo para crear una cultura saludable y asegurar que la agencia “vive” los valores que proclama.
- Introducir o mejorar el desarrollo profesional y proveer vías para avanzar profesionalmente.

El trabajo de investigación incluyó reuniones con las seis agencias del IAWG, además de un cuestionario al que respondieron 111 empleados de estas agencias (el 63% de los 175 cuestionarios enviados) representando una amplia gama de empleos y una proporción apropiada de géneros y edades.

En el curso de las entrevistas con las agencias los investigadores descubrieron que satisfacer las demandas de recursos humanos es, y seguirá siendo, un desafío para las ONG internacionales que aspiran a ampliar su capacidad de respuesta a emergencias, al tiempo que la carestía de cualificaciones puede dificultar la contratación de gestores de nivel alto y medio. La retención de personal es un problema para la mayoría de las agencias, especialmente de directores principales, en destinos “difíciles” como Darfur.

La capacidad para responder a incrementos súbitos de la demanda es crítica y está siendo tratada como una prioridad, por ejemplo, con el desarrollo de listas de turnos externas e internas. “Comprometer” al personal en el trabajo y la vida de la agencia se considera también de vital importancia y como un mecanismo fundamental para reforzar la capacidad ante emergencias y para acometer el problema de la retención de personal.

Los cuestionarios sugieren que los factores principales que atraen al personal hacia tareas o misiones humanitarias (donde el tiempo de permanencia óptimo deseado se establece entre cinco y seis años) se pueden resumir en dos categorías amplias.

Entre las razones generales expresadas cabe incluir: el deseo de cambiar las cosas (50%), afán de viaje y aventura (41%), solidaridad con los pobres (32%). Entre las razones para elegir una agencia específica se citan: su reputación o perfil (35%), la oferta de trabajo o el tipo de empleo (24%), los valores de la agencia (21%).

Los factores principales que estimulan al personal a permanecer y a desarrollar su trabajo también se resumen en dos categorías: un buen equipo o buenos compañeros (32%), el desafío o la variedad (24%), una cultura innovadora o de aprendizaje (23%); y que no haya una carga de trabajo excesiva (36%) ni un impacto excesivo sobre la vida personal o social (29%) o una burocracia o sistemas ineficaces (25%).

Las razones principales que mueven al personal a abandonar el trabajo son patentes: mejores condiciones y salario en otra organización (50%); valores, cultura organizativa y liderazgo mediocres (40%); falta de oportunidades de avance y desarrollo profesional (38%); desgaste, desilusión y frustración (29%).

Para estimular al personal a permanecer y a conseguir más, las agencias necesitan introducir o mejorar las oportunidades de desarrollo y avance profesional (49%); ofrecer mejor paga y condiciones contractuales, incluido el estatus o categoría que acompaña al cargo (43%); una mejor relación trabajo-ocio y políticas menos hostiles hacia la vida familiar (24%); mejor liderazgo (14%).

En función del *feedback* de las agencias, People in Aid ha sugerido profundizar la investigación cualitativa y cuantitativa de los problemas de retención de personal, en aspectos tales como explorar los niveles de compromiso o desconexión, incluidas las diferencias por género, nacionalidad y tipo de contrato, así como controlar las cuatro cuestiones fundamentales: salario y condiciones contractuales; liderazgo y cultura organizativa; oportunidades de avance y desarrollo profesional; y desgaste y relación trabajo-ocio.

Ben Emmers, de People in Aid, declaró que las agencias participantes han contribuido de manera importante al éxito de la investigación y expresó su interés en que esta colaboración continúe.

Los porcentajes representan la proporción de los consultados que citaron cada factor específico en sus respuestas. Para más información, dirigirse a Ben Emmers en ben@peopleinaid.org

Los grupos de RH subrayan la preocupación ante los problemas de retención de personal.

(HR groups highlight retention concerns)

Los Grupos de Trabajo de Recursos Humanos representan un recurso valioso. Estimulan a los grupos de RH en un país a reunirse regularmente para desarrollar las oportunidades de *networking* y a alentar a otros que enfrentan problemas similares mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

People in Aid ofrece servicios similares en una escala más amplia por lo que tiene sentido extender a estos grupos la experiencia de su red global. En los últimos meses, P i A ha colaborado con grupos de trabajo de RH en Irlanda, Sri Lanka, Londres, Holanda, y en una conferencia afín celebrada en Francia.

Además de ser beneficioso para los grupos de trabajo, esto ha permitido a People in Aid monitorear las prioridades de las agencias y responder a ellas. Hay un grado considerable de convergencia en esto, lo cual confirma a People in Aid que está concentrando sus esfuerzos y su producción en los temas correctos, con tres asuntos principales: reclutamiento y retención de personal, creación de una estrategia de RH y gestión del rendimiento.

También se plantearon regularmente cuestiones que trascienden a diversos ámbitos: profesionalización (¿es una buena cosa y qué implica?), priorizar las actividades de las actividades de RH dentro de la agencia (su función y su aportación a las decisiones estratégicas y operativas) y temas relacionados con el personal nacional. La motivación surgió como un asunto clave para las ONG nacionales y en las discusiones sobre el personal nacional dentro de las ONG internacionales.

Si desea informarse sobre el valor que People in Aid puede añadir a su Grupo de Trabajo de RH, visite jonathan@peopleinaid.org