

Extractos del Boletín de People in Aid - Julio de 2006
(*Extracts from People in Aid Newsletter – July 2006*) **Spanish Version**

El desarrollo profesional ayuda a cimentar la lealtad entre los cooperantes de MSF
(*Career development helps build loyalty for MSF volunteers*)

Artículo de Katherine Galliano, Directora de Recursos Humanos de MSF UK

MSF UK puso en marcha su servicio de planificación de desarrollo profesional en 2003, como una actividad de recursos humanos destinada a responder a la creciente necesidad de coordinadores experimentados en situaciones de campo complejas y a mejorar los niveles de retención entre los cooperantes del Reino Unido.

En 2005, MSF UK envió a 250 voluntarios a trabajar en programas en el extranjero, casi el 50% de los cuales participaban en su primera misión al exterior. El propósito de este servicio de planificación de desarrollo profesional es asesorar y facilitar el acceso a los cooperantes que deseen continuar o combinar su trabajo en MSF con su carrera profesional en el RU a largo plazo, con la esperanza de ayudarles a desarrollar su potencial como futuros coordinadores.

El desarrollo profesional se centra en una evaluación de las capacidades fundamentales del individuo, especialmente de las nuevas capacidades adquiridas en el campo, así como de sus aspiraciones profesionales a corto y a largo plazo y de sus objetivos de formación para alcanzarlas. Al estimular a los voluntarios a centrarse en la formación y en las oportunidades profesionales dentro y fuera de MSF la esperanza es que puedan integrar de manera realista un futuro trabajo con el de MSF - en un escenario ideal en el que sus tareas en MSF y en el RU se complementen mutuamente - o que al menos cualquier impacto negativo sobre su progreso profesional en el RU sea minimizado.

Se ofrece a todos los cooperantes de campo una sesión de hasta una hora y media, como una herramienta sencilla que les permite considerar y aceptar responsabilidad por su desarrollo profesional. Ello permite a MSF identificar sus necesidades individuales de formación y desarrollo, y apoyarles con información y consejos prácticos sobre recursos específicos y, en algunos casos, con financiación específica.

El éxito del servicio de planificación de desarrollo profesional puede atribuirse a varios factores: el proceso se ha mantenido simple; no es costoso; el personal del departamento de RH lo recibió y lo implementó con entusiasmo y se le explicó adecuadamente a todo el personal involucrado. El *feedback* inicial fue muy positivo, lo que motivó aún más al equipo de RH. Además de desarrollo profesional, un miembro del equipo de RH recibió formación sobre orientación vocacional para mejorar el servicio.

Aunque la retención de personal no puede atribuirse exclusivamente a la planificación de desarrollo profesional, un estudio de MSF realizado en 2005 recomendó continuar ofreciendo este servicio a todos los voluntarios de MSF UK tras descubrir un vínculo innegable entre asistir a una sesión y retornar a la misión de campo o permanecer involucrado activamente en MAF una vez completada la misión.

Por las carreteras de África con RH de Medair
(*On the road in Africa as Medair goes mobile*)

Artículo de Ann-Marie Wilson

Mientras las agencias consideran cómo sus equipos de RH pueden atender mejor a las necesidades de su personal y de sus misiones, tuve la oportunidad de poner a prueba un nuevo estilo de gestión de RH para la ONG suiza Medair.

Tengo 24 años de experiencia en los sectores no lucrativo y corporativo de las ONG. En mi continuo viajar a través de Sudán, Uganda y Kenia, me he convertido en asesora nómada, profesora particular, consejera y más cosas, conectando las oficinas de campo con las realidades operativas de RH, recordando a los directores sus responsabilidades hacia la gestión de personal y haciendo posible que las realidades en el campo afecten a la perspectiva de la sede central sobre cómo manejar RH.

Medair, una ONG de carácter religioso dedicada a la ayuda y rehabilitación que responde a crisis olvidadas, me envió con cinco objetivos concretos: reforzar la infraestructura de RH en el país para apoyar al personal nacional e internacional e identificar dónde puede mejorarse el derecho natural; estudiar los resultados de las políticas de beneficios y anticorrupción; investigar posibles casos de intimidación del personal; acometer los problemas de exceso de trabajo y agotamiento laboral; y entrenar y formar a los equipos de personal nacional e internacional y a sus beneficiarios.

Las realidades operativas estaban apartando las cuestiones de RH y la gestión de personal perdió prioridad: las evaluaciones de rendimiento no se realizaban porque se consideraban menos importantes que la gestión de las tareas mientras que el personal se limitaba a cumplir sus funciones sin estar motivado a aspirar al liderazgo o a desarrollar un compromiso profesional.

Las soluciones clave de RH que consideré necesarias fueron estas:

- Incrementar la duración de los contratos para mejorar la motivación
- Mejorar la gestión del talento y la planificación sucesoria
- Ofrecer coherencia y estándares de comportamiento para asegurar una mayor responsabilidad.
- Hacer los paquetes salariales y de beneficios del personal – incluido el seguro – más apropiados.
- Implementar los programas de aprendizaje, formación, instrucción personal y mentores antes de que sea demasiado tarde y pierdan su utilidad
- Fomentar los valores compartidos entre el personal nacional e internacional, especialmente en áreas sensibles como la moralidad y la lucha contra la corrupción.

Entre otras cosas, durante mi periplo preparé 20 paquetes de instrucción personal “listos para usar” sobre temas diversos, desde gestión de proyectos, evaluaciones y entrevistas a comportamiento enérgico. La sede central de Medair está estudiando cómo aplicarlos durante las visitas de RH y la forma de distribuirlos, posiblemente a través de un programa de desarrollo de la gestión.

Estos viajes me han hecho considerar el papel de RH y su descentralización. A juzgar por la experiencia de Medair, las ONG no

deberían limitarse a seguir la tendencia hacia la regionalización de RH, sino que éste debería ser un cambio motivado por la demanda. No obstante, dejé atrás a cinco personas, en bases nacionales, mejor capacitadas en RH. Es muy importante que quede bien claro qué y cuánto se debe descentralizar, especialmente quién toma las decisiones a la hora de contratar y despedir, y qué estructuras crear.

¿Cuál ha sido la principal lección? Compartir más tiempo con el personal. Los departamentos de RH deben desarrollar vínculos más estrechos con el personal de campo y debe haber la confianza, la honestidad, el apoyo y la transparencia para liderar y asesorar sobre asuntos relacionados con el personal. Mantener la presencia de RH en un país es una forma de hacerlo; realizar visitas regulares es otra. Medair decidió “echarme al camino” y dio resultado, si bien aún queda mucho que aprender y evaluar. Si otras agencias decidieran “echarse al camino” deberían especificar con claridad cuales son las competencias y las expectativas para asegurar que la sede central, los asesores, los directores nacionales, el personal y los miembros del equipo entienden perfectamente cuales son sus papeles respectivos, su autoridad y sus responsabilidades.

Resolví problemas individuales, realicé 70 sesiones de instrucción personal, ayudé a formar a más de 270 personas y participé en numerosos proyectos delicados y complejos. Pero, sobre todo, mi presencia estableció vínculos dentro de la organización que ninguna otra forma de comunicación a través de muchos niveles organizativos podría igualar.

Ann-Marie Wilson es asesora independiente: amh@hershquy.com