ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, deber de cuidado y salvaguarda

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-9/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, deber de cuidado y salvaguarda

Objetivos

- Alinear la gestión de las personas con la estrategia: planificación de plantillas, remuneración, desarrollo y sucesión, en particular del personal nacional.
- Comprender el deber de cuidado del empleador (duty of care) y sus consecuencias jurídicas y prácticas.
- Implantar un dispositivo sólido de salvaguarda y PSEA: prevención, contratación segura, denuncia, investigación y acompañamiento.

La función de RR. HH. como palanca estratégica

Los salarios suelen representar la mayor parte de los costos de una ONG, y la calidad de la ayuda depende ante todo de las personas. Una estrategia de RR. HH. responde a cuatro preguntas: **¿qué competencias necesitaremos** dentro de tres años? **¿Dónde encontrarlas** (contratar, formar, asociarse)? **¿Cómo retenerlas** (remuneración, condiciones, sentido, desarrollo)? **¿Cómo preparar el relevo** de los puestos clave?

La **planificación de plantillas** parte de los escenarios de financiación. Para cada escenario se calculan los efectivos necesarios, las brechas y los costos de transición (contratación, indemnizaciones de fin de contrato según el derecho laboral local). Los contratos deben ajustarse a la duración de las financiaciones, respetando la ley: la sucesión de contratos de duración determinada está regulada en muchos países, y las indemnizaciones de fin de contrato deben provisionarse.

La **remuneración** se basa en una escala fundada en una clasificación de puestos, una encuesta de salarios del mercado local (a menudo realizada en común entre ONG) y una política clara de ajuste a la inflación. Una escala opaca o incoherente es una de las primeras causas de conflictos laborales y de salidas.

> Indicadores de RR. HH. para la dirección: tasa de rotación por categoría, plazo medio de contratación de puestos clave, proporción de puestos directivos ocupados por personal nacional, tasa de vacantes, absentismo y resultados de las encuestas de bienestar.

Desarrollar a las personas y preparar el relevo

El modelo **70-20-10** recuerda que alrededor del 70 % del aprendizaje proviene de la experiencia (misiones, proyectos con responsabilidad), el 20 % de las relaciones (mentoría, coaching, pares) y el 10 % de la formación formal. Un plan de desarrollo eficaz combina, por tanto, asignaciones exigentes, acompañamiento y formaciones específicas.

La **gestión del desempeño** fija objetivos claros, revisiones periódicas y una evaluación anual basada en los resultados y los comportamientos esperados (un marco de competencias, por

ejemplo el marco de competencias humanitarias básicas de la CHS Alliance). Los problemas de desempeño se tratan pronto, con un plan de mejora escrito, apoyo y plazos, antes de cualquier procedimiento disciplinario.

El **plan de sucesión** identifica para cada puesto clave (director de país, responsable financiero, responsable de seguridad) al menos un sucesor potencial y su plan de preparación. Es también una palanca concreta de localización: pasar un puesto de dirección del personal internacional al personal nacional supone de dos a tres años de preparación deliberada, no una simple decisión de sustitución.

El deber de cuidado del empleador (duty of care)

El **deber de cuidado** es la obligación del empleador de tomar todas las medidas razonables para proteger a su personal frente a los riesgos previsibles, también en misión. Abarca la seguridad, la salud física y mental, las condiciones de trabajo y alojamiento, el seguro, la evacuación y el apoyo tras un incidente. Se aplica tanto al personal nacional como al internacional, aunque los riesgos y los medios puedan diferir.

El caso **Dennis contra el Consejo Noruego para Refugiados** (tribunal de Oslo, 2015) marcó al sector: un empleado secuestrado durante un ataque en el campo de Dadaab (Kenia) en 2012 obtuvo una indemnización, al considerar el tribunal que la organización había sido gravemente negligente al no actuar ante riesgos conocidos. Las lecciones: un riesgo conocido debe **analizarse**, las medidas deben **aplicarse realmente** y las decisiones deben **documentarse**.

En concreto, el deber de cuidado exige: análisis de riesgos actualizados y compartidos con el personal, un briefing de seguridad antes de cualquier asignación, **información clara y consentimiento informado** sobre los riesgos, un seguro adecuado (también para el personal nacional), acceso a la atención médica y al apoyo psicológico, tiempos de descanso y una gestión de incidentes que cuide de las personas afectadas.

> Desigualdad frecuente y peligrosa: medidas de evacuación, seguro o apoyo psicológico reservadas al personal internacional. La organización debe poder explicar y defender cada diferencia de trato en función de los riesgos reales.

Salvaguarda y PSEA: la responsabilidad de los directivos

La **salvaguarda** designa el conjunto de medidas para que ni el personal, ni los programas, ni los socios causen daño a las personas, en particular la explotación, el abuso y el acoso sexuales. El Comité Permanente entre Organismos (IASC) estableció **seis principios fundamentales** sobre la protección contra la explotación y el abuso sexuales (PSEA), entre ellos: la explotación y el abuso sexuales constituyen faltas graves que justifican el despido; toda actividad sexual con menores de 18 años está prohibida, cualquiera que sea la edad de consentimiento local; está prohibido intercambiar dinero, empleo, bienes o servicios por relaciones sexuales, incluida la asistencia debida; las relaciones sexuales con beneficiarios se desaconsejan firmemente porque se basan en una dinámica de poder desigual; toda sospecha

debe denunciarse; los responsables deben crear y mantener un entorno que prevenga estos abusos.

El dispositivo incluye: una política firmada por todo el personal y los socios, una **contratación segura** (verificación de referencias con preguntas explícitas sobre faltas de conducta, participación en el **Misconduct Disclosure Scheme**, que permite a las organizaciones miembros compartir información sobre faltas comprobadas), formaciones, mecanismos de denuncia accesibles a las comunidades y una capacidad de investigación especializada.

El **enfoque centrado en la sobreviviente** guía toda respuesta: seguridad, confidencialidad, respeto de las decisiones de la persona, no discriminación y derivación a los servicios (salud, apoyo psicosocial, asistencia jurídica) aunque la persona no desee una investigación.

Cultura organizacional, bienestar y diversidad

La cultura se ve en lo que los directivos **toleran**. Un director que protege a un colaborador eficaz pero abusivo destruye con una sola decisión años de políticas. Las investigaciones sobre el sector (por ejemplo el informe de la comisión independiente creada por Oxfam sobre las conductas sexuales indebidas, la rendición de cuentas y el cambio cultural, publicado en 2019) mostraron que los abusos prosperan allí donde la jerarquía es fuerte, hablar es difícil y los mecanismos de denuncia son poco fiables.

El **bienestar** se gestiona con medidas estructurales y no con eslóganes: carga de trabajo realista, plantillas suficientes, vacaciones efectivamente tomadas, apoyo psicosocial confidencial, apoyo entre pares, y formación de los responsables para detectar los signos de agotamiento (el modelo de Maslach describe tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización o cinismo, y sensación de ineficacia).

La **diversidad, la equidad y la inclusión** se refieren al género, la nacionalidad, la discapacidad, la edad y el origen. Indicadores útiles: distribución por género y estatus en los distintos niveles de responsabilidad, brechas salariales a igual puesto, accesibilidad de los lugares de trabajo y resultados de las encuestas de inclusión. Las mujeres siguen infrarrepresentadas en los puestos de dirección de país de muchas organizaciones: las medidas concretas (mentoría, condiciones de trabajo compatibles con la vida familiar, criterios de selección transparentes) tienen más efecto que las declaraciones.

Ejercicio: plan de RR. HH. en escenario de reducción y alerta de salvaguarda

Parte 1. Su misión cuenta con 140 empleados. El escenario de financiación más probable implica una reducción del 25 % de la masa salarial dentro de seis meses. La ley local impone una indemnización de un mes de salario por año de antigüedad para los despidos por causas económicas y un preaviso de un mes. Describa su enfoque en seis etapas, desde el análisis hasta la comunicación, e indique qué criterios de selección son objetivos, legales y no discriminatorios.

Parte 2. Un miembro de un comité de distribución le informa de que un supervisor pediría «favores» a mujeres para inscribirlas en las listas. Este supervisor es uno de los más eficaces del equipo. Describa sus acciones en las 48 horas siguientes.

Elementos de solución. Parte 1: analizar los escenarios y los puestos, consultar a los representantes del personal según la ley, explorar alternativas (fin natural de contratos, congelación de contrataciones, reducción voluntaria de la jornada), aplicar criterios objetivos y publicados (competencias requeridas por los puestos que se mantienen, resultados documentados y luego antigüedad según la ley), provisionar las indemnizaciones, acompañar a las personas afectadas. Parte 2: no investigar uno mismo ni confrontar al supervisor; transmitir de inmediato y de forma confidencial al punto focal de PSEA o a la unidad de investigación; medidas de protección (apartar al supervisor de todo contacto con las listas y los beneficiarios durante la investigación, sin prejuzgar); garantizar el acceso de las personas afectadas a los servicios; notificar al donante según las cláusulas del contrato. El desempeño del supervisor no se tiene en cuenta.

Para recordar

- Estrategia de RR. HH.: competencias futuras, fuentes, retención, sucesión; escala salarial transparente basada en el mercado.
- 70-20-10: la experiencia y el acompañamiento desarrollan más que la formación sola.
- Deber de cuidado: riesgos analizados, medidas aplicadas, decisiones documentadas (caso Dennis contra NRC, 2015).
- Seis principios del IASC sobre PSEA; contratación segura y Misconduct Disclosure Scheme; enfoque centrado en la sobreviviente.
- La cultura se mide por lo que los directivos toleran.

Cuestionario

1. Según los principios del IASC, una relación sexual entre un empleado y una persona de 17 años, en un país donde la edad de consentimiento es de 16 años, está:
   A. Autorizada por la ley local
   B. Prohibida: toda actividad sexual con una persona menor de 18 años está prohibida, cualquiera que sea la edad legal local
   C. Tolerada si es consentida
   D. Es un asunto privado

2. La principal enseñanza del caso Dennis contra NRC (2015) para los empleadores humanitarios es:
   A. Hay que evitar las zonas peligrosas
   B. Un riesgo conocido debe analizarse, las medidas aplicarse realmente y las decisiones documentarse; de lo contrario, la organización puede ser declarada responsable
   C. Solo el personal internacional está protegido
   D. Los seguros bastan

3. Al verificar las referencias para un puesto en contacto con beneficiarios, es esencial:
   A. Conformarse con las referencias aportadas por el candidato
   B. Preguntar explícitamente por faltas de conducta e investigaciones en curso, y utilizar los dispositivos de intercambio de información como el Misconduct Disclosure Scheme
   C. Verificar solo los títulos
   D. Evitar preguntas sobre la conducta para respetar la vida privada

4. Una sobreviviente de abusos no desea que se abra una investigación. En un enfoque centrado en la sobreviviente, la organización:
   A. Abre igualmente una investigación pública
   B. Cierra el expediente sin hacer nada
   C. Respeta en lo posible su decisión, le garantiza el acceso a los servicios y cumple sus obligaciones de denuncia interna protegiendo su identidad
   D. Pide al superior del presunto autor que resuelva la situación

5. En el modelo 70-20-10, la mentoría de un futuro director de país corresponde principalmente a:
   A. 70 %: la experiencia
   B. 20 %: las relaciones y el acompañamiento
   C. 10 %: la formación formal
   D. Ninguna de estas categorías

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B