

# REVISIÓN DE LA REMUNERACIÓN

## PREGUNTAS MÁS FRECUENTES

Última actualización: **AGOSTO DE 2024**

---

Nuestro personal está evolucionando. Más personal contratado localmente (LHS) está asumiendo puestos senior y el personal internacional móvil (IMS) proviene de más países. La forma en que trabajamos también está evolucionando, con nuevos modelos operacionales y de apoyo, más actividades interseccionales y un crecimiento en las entidades que albergan personal de otros países.

La aplicación de los resultados de la Revisión de nuestro Sistema de Remuneración resultará en un sistema de remuneración que proporcione más equidad, transparencia y coherencia. Esto permitirá a MSF contar con una fuerza de trabajo cada vez más diversa, con el equilibrio adecuado de habilidades para las necesidades operacionales de hoy y los retos humanitarios de mañana. Los resultados de la Revisión de la Remuneración aclararán las políticas y procesos de recompensa, harán evolucionar los grupos de personal e identificarán un sistema global común de clasificación, todo lo cual contribuirá a resolver las incoherencias en materia de remuneración y beneficios para los grupos de personal.

A continuación, encontrará una lista extensa de las preguntas que han planteado diversos miembros del personal de MSF, con las respuestas actuales. Puede ir directamente a un tema concreto haciendo clic en un enlace o navegar por cada pregunta.

- [El proyecto \(contenidos, proceso, calendario...\)](#)
- [El nuevo modelo propuesto para los Grupos de Personal \(segmentación\)](#)
- [Los cambios en los beneficios incluidos en las propuestas](#)
- [El salario](#)
- [El per diem](#)
- [Las funciones y el nuevo Marco Global de Clasificación](#)
- [La participación y consulta del personal](#)

### EL PROYECTO (CONTENIDO, PROCESO, CALENDARIO)

***P: ¿Qué es exactamente la Revisión de la Remuneración y qué incluye esta iniciativa?***

R: La Revisión de la Remuneración es un proyecto en el que Médicos Sin Fronteras (MSF) se ha embarcado para revisar las recompensas tangibles para la plantilla global, reconociendo que las políticas y prácticas existentes no se ajustan a la ambición de una plantilla global diversa y no apoyan plenamente nuestras necesidades operacionales y organizativas en evolución. La Revisión del Sistema de Remuneración tiene cuatro objetivos:

- Desarrollo de nuevos grupos de personal
- Determinación de estándares mínimos para los salarios
- Determinación de estándares mínimos para los beneficios
- Desarrollo de un marco global de clasificación

***P: ¿Por qué cree MSF que es necesaria la Revisión de la Remuneración?***

R: MSF considera que es necesaria la Revisión de la Remuneración debido a los problemas ampliamente reconocidos desde hace tiempo relacionados con el actual sistema de remuneración, el cual muchos consideran obsoleto y que no contribuye a que la organización cumple con su mandato operacional.

Estos problemas incluyen las diferencias salariales y el trato que reciben los distintos grupos de personal, los que generan percepciones de injusticia y de que sólo una pequeña minoría del personal, específicamente el personal móvil internacional (IMS) y el personal de la sede central, disfrutan de privilegios. Estos problemas se consideran como evidencia de racismo institucional y discriminación en la organización. Por ello, líderes de MSF, personal y miembros de asociaciones han pedido cambios fundamentales en la forma en que MSF recompensa a su personal. Estos cambios incluyen mociones aprobadas en la Asamblea General Internacional y otras Asambleas Generales. Los argumentos completos a favor del cambio (“*Case for Change*”) pueden consultarse [aquí](#).

***P: ¿Cuál es el calendario y en qué punto nos encontramos?***

R: En 2022, el IDRH y el equipo internacional de RR.HH. elaboraron varias propuestas sobre un nuevo modelo para los grupos de personal, al tiempo que trabajaban en los resultados clave de los Estándares Mínimos y el Marco Global de Clasificación. A petición de la Dirección Ejecutiva ([Full ExCom](#)) en octubre de 2022, el equipo participó con las partes interesadas en un exhaustivo análisis de riesgos para garantizar que se comprendieran las posibles repercusiones de la propuesta. El análisis completo se presentó a la Dirección Ejecutiva en abril de 2023 para que tomara una decisión. En mayo de 2023, el Full ExCom se comprometió a adoptar enfoques clave para la aplicación y confirmó la responsabilidad de todas las entidades de aplicar las decisiones colectivas sobre la Revisión de la Remuneración. Desde entonces, los resultados de la Revisión del Sistema de Remuneración se han desglosado en líneas de trabajo más tangibles.

En octubre de 2023, el [Full ExCom](#) confirmó el calendario de aplicación de los resultados de la Revisión de la Remuneración. Los plazos de cada línea de trabajo pueden consultarse [aquí](#).

***P: ¿Quién es responsable de implementar la Revisión de la Remuneración?***

R: La dirección de la MSF ha insistido constantemente en la urgencia y la importancia de Revisión de la Remuneración y ha subrayado que se trata de una responsabilidad colectiva. Con este fin, en octubre de 2022 el Full ExCom confirmó por unanimidad que cada miembro acepta su responsabilidad de gestionar, implementar y asignar los recursos necesarios para apoyar este proceso y los cambios que se acuerden.

En mayo de 2023, el Full ExCom reconfirmó que es responsabilidad de todos los miembros **implementar de forma coherente las decisiones colectivas sobre la Revisión de la Remuneración**, y solicitó mecanismos de supervisión, evaluación, coherencia y rendición de cuentas para el seguimiento de estas decisiones colectivas.

La planificación y el diseño de los diferentes resultados de las líneas de trabajo de la Revisión de Remuneración se realizan a través de un amplio compromiso y contribución con una serie de plataformas interseccionales, grupos de trabajo, expertos en la materia y equipos de toda la organización. Este enfoque amplio e interseccional de la planificación, el diseño y la aplicación garantiza que se ajuste a las necesidades de todas las entidades y que todas las entidades le den prioridad.

***P: ¿Cómo mejorará este proyecto la atracción y retención de personal cualificado y competente?***

R: Este proyecto mejorará la atracción y retención de talentos de varias maneras. El Marco Global de Clasificación mejorará la coherencia en la valoración de los puestos de trabajo y permitirá ver cómo los puestos se alinean independientemente de la entidad. Los cambios salariales - en concreto, la mejora de la Política de Salario Vital y el aumento del Atractivo para la Coordinación basada en el país - mejorarán la forma en que establecemos referencias salariales, haciendo que los salarios sean más atractivos para muchos miembros del personal de MSF basado en los países. Un conjunto de estándares mínimos para los beneficios básicos (por ejemplo, asistencia sanitaria, permisos, ahorro para la jubilación) permitirá a MSF ser más competitivo y atractivo para el personal en comparación con otras organizaciones en contextos similares. Además, el nuevo modelo para los grupos de personal mejorará el reconocimiento de la experiencia y la movilidad internacionales e incluirá incentivos para permanecer más tiempo en los puestos de coordinación.

***P: ¿Se aplicarán los resultados de la Revisión de Remuneración a todo el personal y a todas las entidades de MSF?***

R: El objetivo es aplicar las nuevas políticas, marcos y modelos que surgirán de la Revisión de Remuneración a todo el personal que trabaja con MSF y a todas las entidades, independientemente de su nacionalidad o estatus. En algunos contextos, seguirá siendo difícil ofrecer el paquete completo que un empleado debería recibir debido a las regulaciones locales - por ejemplo, cuando los refugiados o los indocumentados no pueden ser contratados oficialmente debido a las leyes laborales. MSF seguirá esforzándose por ofrecer a estos colegas el mejor paquete posible y abogará por la posibilidad de contratarlos legalmente.

***P: ¿Se aplicarán retroactivamente los resultados de la Revisión de Recompensas?***

R: Los cambios propuestos no serán retroactivos. Una vez aprobada y finalizada la planificación de implementación, los cambios comenzarán según el calendario y enfoque acordados, que en algunos casos pueden escalonarse a lo largo de muchos meses.. Es importante tener en cuenta que, como parte de la planificación de implementación, también se discutirán medidas específicas para el personal afectado negativamente por los resultados durante el próximo año, y si se aprueban, entrarán en vigor de acuerdo con el plan y enfoque de implementación.

***P: ¿También colaboran con otras organizaciones y expertos externos?***

R: Trabajando en la Revisión de Remuneración, nos informamos de las prácticas de otras acciones/organizaciones. Participamos en varios foros de intercambio de información con otras organizaciones.

También nos reunimos bilateralmente con otras organizaciones que han llevado a cabo proyectos ambiciosos similares. Dichas organizaciones han compartido su experiencia en el despliegue de beneficios para el personal y su enfoque de la participación del personal en el desarrollo de los beneficios. También formamos parte de una red de ONG internacionales llamada Project Fair ([www.project-fair.business-school.ed.ac.uk](http://www.project-fair.business-school.ed.ac.uk)), en la que diferentes ONG intercambian experiencias y retos en relación con la equidad en la remuneración.

Por último, recibimos asesoramiento técnico de consultorías de RRHH que han trabajado con otros sectores y organizaciones y conocen la gama de políticas y herramientas disponibles y las buenas prácticas. En distintas fases y para algunas entregas, recurrimos a consultores externos. Por ejemplo, uno de nuestros principales consultores es [Korn Ferry](#), propietaria de la metodología Hay que se utilizó para construir la Tabla Internacional de Funciones de Terreno (IRFFG) de MSF.

***P: ¿Cómo contribuye la Revisión de la Remuneración a la DEI y a la lucha contra el racismo institucional?***

R: La Revisión de la Remuneración tiene varios objetivos y muchos de sus aspectos y resultados previstos permiten aumentar la diversidad, la equidad y la inclusión. La Revisión de la Remuneración garantizará que el personal que realice el mismo trabajo reciba el mismo salario base y eliminará elementos del actual sistema de remuneración asociados a privilegios, como el per diem. De este modo, MSF atraerá a personal nuevo y diverso que puede haberse visto desfavorecido por las desigualdades existentes desde hace tiempo.

También podrá animar al personal actual a permanecer en la MSF, fomentando la retención. Los resultados también aportarán mucha más coherencia y transparencia a nuestro sistema de remuneración. Sin embargo, la Revisión de la Remuneración no aborda todos los compromisos de las prioridades de la DEI de MSF. El [Plan de Acción](#) contra la Discriminación Institucional y el Racismo del Core ExCom contiene muchas más acciones no relacionadas con la remuneración. Hay políticas de RRHH no relacionadas con la remuneración que algunos miembros del personal perciben como injustas y discriminatorias, y éstas no están incluidas en la Revisión de Remuneración.

***P: ¿Cómo afectará el sistema de remuneración revisado de MSF a los voluntarios y a los socios del Ministerio de Salud (Mds)?***

R: Los salarios, pagos y beneficios de los voluntarios y socios del Ministerio de Salud no están incluidos en el ámbito de la Revisión de Remuneración. Reconocemos que la forma en que MSF recompensa a estos dos grupos puede percibirse como no equitativa. Sin embargo, el alcance de la Revisión de Remuneración se limita al personal con contrato laboral de MSF dado que MSF tiene la capacidad para decidir autónomamente sobre su remuneración.

Es posible que se perciba el riesgo de que, al aumentar los salarios del personal de los programas en los países (a menudo denominado personal contratado localmente), MSF genere o aumente la brecha entre el personal de MSF y el del Ministerio de Salud, y que esto pueda aumentar las tensiones entre el personal de MSF y el del Ministerio de Salud que trabaja junto a ellos o animar al personal del Ministerio de Salud a trabajar con MSF en su lugar.

Se ha evaluado este riesgo percibido y se considera que no debería ser un riesgo elevado. Los grupos de personal que se prevé que tengan un aumento salarial son sobre todo los puestos de menor nivel y los de mayor nivel. La cuestión de las tensiones entre los salarios del Ministerio de Salud y los de MSF siempre ha sido un reto, y nunca hemos realizado un análisis formal sobre el impacto en el mercado interno. Dicho esto, MSF también se centra en el estándar de atención y las expectativas relacionadas con ser un Empleador Responsable. MSF ya tiene tensiones entre los puestos más bajos y los más altos, y esto seguirá existiendo, pero es menos visible. Con la Revisión de la Remuneración será más visible, pero esto forma parte de la transparencia, y es parte de la realidad en todos los contextos.

***P: ¿Se han considerado las implicaciones legales de las propuestas?***

R: El equipo que se dedica a la Revisión de la Remuneración ha consultado con el Departamento Jurídico de MSF para determinar las implicaciones jurídicas de las propuestas. Se espera que esto continúe en la fase de implementación y se elaborará un análisis del impacto legal para cada contexto, como es habitual para cualquier cambio en las políticas.

***P: Los resultados de la Revisión de la Remuneración tendrán un impacto financiero. ¿Cómo afectarán a las operaciones?***

R: El impacto financiero de la Revisión de Remuneración se ha incluido en el presupuesto plurianual de MSF desde 2023. El ExCom ha vuelto a confirmar que mejorar la forma en que se remunera al personal de MSF es una prioridad para la organización y eso se tiene en cuenta en las ambiciones operacionales para los próximos años. Como de costumbre, MSF seguirá esforzándose por recaudar los fondos necesarios para responder a nuestro mandato humanitario y, en términos generales, la Revisión de Remuneración no tendrá un gran impacto en la capacidad operacional de MSF. Calcular el coste exacto de todas las partidas relacionadas con la Revisión de Remuneración es complejo, ya que aún no se han tomado todas las decisiones. Los Directores Financieros reciben regularmente información actualizada sobre las previsiones y el Full ExCom se encarga de validar la previsión del impacto presupuestario de la Revisión de Remuneración.

## **EL NUEVO MODELO PROPUESTO PARA LOS GRUPOS DE PERSONAL**

***P: ¿Cómo serán los nuevos grupos de personal y para qué sirve cambiar los grupos existentes?***

R: Los Grupos de Personal son un modelo que agrupa tipos de puestos con el fin de definir cómo reciben estos grupos la remuneración y los beneficios. Es un modelo que proporciona coherencia y transparencia en las decisiones sobre remuneración y beneficios. En la actualidad, existen tres grupos de personal: el personal móvil internacional (IMS), el personal contratado localmente (LHS) y el personal de la sede central (HQ). Estos grupos de personal ya no reflejan la realidad del funcionamiento de MSF ni las necesidades de nuestra plantilla global. Por ejemplo, ahora MSF puede tener personal de sede y personal de programas que trabajando en el mismo contexto y el mismo lugar, pero que son recompensados de forma muy diferente en el modelo actual, lo que refuerza la percepción de desigualdad. Otro ejemplo: MSF ha visto cómo aumentaban los centros regionales y el personal acogido en toda la organización, diversificando nuestro modelo operacional, pero poniendo de manifiesto las desigualdades en la forma de retribuir al personal que hace el mismo trabajo o está en el mismo lugar.

El modelo para los nuevos grupos de personal tiene en cuenta estas cuestiones de desigualdad. El nuevo modelo fue desarrollado utilizando las orientaciones estratégicas proporcionadas por el ExCom y el análisis de un amplio grupo de partes interesadas, y el feedback recibido de un amplio grupo de personal de MSF.

Uno de los objetivos clave de la revisión del modelo para los grupos de personal es reducir las diferencias en la forma de remunerar a las personas, cambiando el centro de atención del individuo al puesto que ocupa. De este modo, MSF podrá reducir significativamente algunas de las diferencias que existen hoy entre los grupos de personal, aunque no todas las diferencias desaparecerán, ya que incluirán complementos específicos por movilidad u otras consideraciones.

El modelo propone dos nuevos grupos de personal para sustituir a los tres actuales. Éstos son:

- *Puestos basados en el país*, definidos como puestos en el mismo contexto durante un periodo prolongado (más de 12 meses), remunerados según la tabla salarial local para el país en el que se realiza el trabajo y;
- *Puestos móviles*, definidos como puestos que implican desplazamientos regulares durante el periodo del contrato para asumir diferentes misiones y puestos especializados para misiones puntuales de corta duración. Los puestos móviles se remunerarán según una tabla salarial global, denominada la escala salarial móvil única, independientemente del lugar de procedencia de la persona que ocupe el puesto

En general, podemos decir que:

- Todo el personal móvil será retribuido de acuerdo con una única escala salarial, a diferencia de lo que ocurre actualmente con el IRP2.
- todo el personal que ocupe puestos en el país de destino será retribuido según la escala salarial del país anfitrión, con un reconocimiento específico de la experiencia internacional para garantizar la atracción de perfiles superiores con experiencia internacional.

La decisión de pagar a todo el personal según la misma escala (concretamente la Escala Salarial Global Única para el personal móvil) tiene su origen en las múltiples mociones acordadas por diferentes Asambleas Generales (incluida la Internacional) que consideraban que utilizar el domicilio como forma de determinar el salario del personal móvil era injusto y potencialmente discriminatorio.

**P: ¿Cuál es la definición de "puestos reubicados"?**

R: Un puesto reubicado es un puesto ocupado por un miembro del personal que se traslada de otro país durante un periodo prolongado (más de 12 meses) para ocupar un puesto en un programa. Los puestos reubicados forman parte del nuevo grupo de puestos "*basados en el país*" acordado por el Full ExCom.

El personal que tenga un puesto reubicado cobrará según la tabla salarial del país de trabajo (país de acogida). El personal con contratos de reubicación seguirá recibiendo el contrato en su país de domicilio, por lo que se mantendrá el contacto con los servicios sociales disponibles a través de la contratación en su país de domicilio; sin embargo, el salario se basará en la tabla salarial del país de trabajo (país de acogida). Esto es un reconocimiento de que el personal estará basado a largo plazo en un contexto específico y no en su país de domicilio, pero todavía mantendrá una conexión contractual con su país de origen y se adherirá a cualquier legislación y contribuciones sociales y beneficios de su país de origen. MSF reconoce que reubicarse en otro país durante un periodo de tiempo más largo conlleva costes diferentes en comparación con trabajar o vivir en el propio país. Se fomentará la atracción de personal en estos puestos reubicados a través de diferentes medios, incluyendo el reconocimiento de la experiencia internacional de MSF, la retención y beneficios adicionales para que el personal pueda establecerse sin problemas (beneficios específicos aún no confirmados).

Por ejemplo:

- Una persona de Canadá es seleccionada para un puesto en Malasia por un periodo de 3 años. Recibirá un contrato de MSF-Canadá; sin embargo, el salario se basará en la tabla salarial de Malasia porque se espera que esta persona viva en Malasia y, por tanto, se verá afectada por el coste de la vida en Malasia y no en Canadá.
- Una persona de Costa de Marfil es seleccionada para un puesto en Dhaka (Bangladesh) de dos años de duración. Recibirá un contrato de la Oficina Internacional de Contratación (ICO), ya que Costa de Marfil no tiene sección de contratación, pero su salario se basará en la tabla salarial de Bangladesh. Dado que se espera que esta persona

viva en Dhaka durante un largo periodo de tiempo, su coste de la vida está vinculado a Bangladesh y no a su país de domicilio, Costa de Marfil.

***P: ¿Se considerará parte del paquete de reubicación al personal que se traslade de una localidad de un país a otra del mismo país?***

R: El ámbito actual de la Rewards Review no incluye al personal que se traslada de una región de un país a otra región del mismo país. Las decisiones y enfoques para abordar contextos en los que el coste de la vida es diferente entre regiones de un mismo país seguirán siendo responsabilidad de los COs individuales en esos contextos.

***P: ¿Por qué el modelo propuesto divide al personal móvil internacional existente entre el que ocupa puestos móviles y el que se reubica para ocupar puestos basados en el país?***

R: Algunos miembros del personal móvil internacional permanecen durante largos periodos en el mismo puesto y contexto, lo que significa que su vínculo con el país de acogida es muy diferente al del personal móvil internacional que se desplaza de un contexto a otro o realiza misiones cortas. Esto significa que se necesitan enfoques diferentes en materia de salarios y beneficios para cada grupo. En los próximos meses se tomará una decisión sobre cómo gestionar las ampliaciones de asignación que transformarían un puesto móvil en un puesto basado en un país, cuando se planifique su aplicación.

***P: ¿Qué ocurrirá en los países donde existan tanto programas (misiones) como sedes/oficinas?***

R: Todos los puestos en los países (formalmente separados en puestos de sede y puestos de personal contratado localmente) recibirán el mismo trato. Por lo tanto, se utilizará la misma escala salarial para el personal en el mismo país, tanto si trabaja en programas como en oficinas de sede. Más información sobre la política salarial [aquí](#). Todos los puestos (formalmente separados en funciones de sede y funciones de terreno) se clasificarán utilizando un marco global con el mismo enfoque coherente para valorar el grado/nivel de los puestos, lo que aportará más coherencia y transparencia, sobre todo en países donde existen tanto programas como oficinas de sede. Más información sobre el Marco Global de Clasificación [aquí](#).

***P: ¿Con una tabla salarial móvil única para el personal móvil, independientemente del país de origen/residencia y del país en el que vaya a trabajar, ¿cómo se abordarán los diferentes costes de la vida en los distintos países de operaciones?***

R: La decisión de pagar a todo el personal según la misma escala (concretamente con la Escala Salarial Móvil Única para el personal móvil) tiene su origen en las múltiples mociones acordadas por diferentes Asambleas Generales (incluida la Internacional) que consideraban que utilizar el domicilio como forma de determinar el salario del personal móvil internacional era injusto y potencialmente discriminatorio. En este sentido, el razonamiento es ir hacia el concepto de «mismo salario para el mismo puesto» dentro de cada grupo de personal. Esto significa que el personal con asignaciones relativamente cortas recibe el mismo salario (calculado sobre una base global, ya que pasa un tiempo limitado en el país de trabajo), y el personal con asignaciones más largas recibe el mismo salario - país de acogida - (calculado sobre la escala del país de trabajo, ya que se traslada completamente al país de trabajo). Todos los gastos relacionados con el alojamiento seguirán siendo cubiertos íntegramente por MSF y la futura escala salarial única permitirá ampliamente al personal cubrir sus gastos relacionados con la alimentación y el ocio.

***P: La tabla salarial móvil única se percibe como más justa y evita la discriminación de los colegas que proceden de países donde antes los salarios eran más bajos para el mismo puesto. Sin embargo, ¿cómo se compensa el desequilibrio en la diferencia del coste de la vida entre países y los niveles de poder adquisitivo de sus respectivos países?***

R: La decisión de pagar a todo el personal según la misma escala (concretamente la Escala Salarial Móvil Única para el personal móvil) tiene su origen en las múltiples mociones acordadas por diferentes Asambleas Generales (incluida la Internacional) que consideraban que utilizar el domicilio como forma de determinar el salario del personal móvil internacional era injusto y potencialmente discriminatorio. En este sentido, el razonamiento es ir hacia el concepto de «mismo puesto mismo salario» dentro de cada grupo de personal. Esto significa que el personal con asignaciones relativamente cortas recibe el mismo salario (calculado sobre una base global, ya que pasan un tiempo limitado en el país de trabajo). El personal actual que pueda verse afectado negativamente será protegido hasta que su remuneración se ajuste a la futura escala. En las pocas entidades en las que la futura escala salarial única para personal móvil pueda ser inferior a la actual escala global IRP2, se estudiarán algunas medidas en términos de beneficios adicionales para garantizar que MSF siga siendo suficientemente atractivo en el futuro.

***P: ¿Será más interesante, desde el punto de vista económico, optar por asignaciones cortas como personal móvil que por una más larga en un puesto basado en el país?***

R: El personal que tenga un puesto reubicado (un contrato que se desarrolla en un único contexto durante un periodo prolongado de más de 12 meses) cobrará utilizando la tabla salarial del país de trabajo (país de acogida). El personal con contratos de reubicación seguirá recibiendo el contrato en su país de domicilio, por lo que mantendrá el contacto con los servicios sociales disponibles a través de la contratación en su país de domicilio; sin embargo, el salario se basará en la escala salarial del país de trabajo (país de acogida). Esto es en reconocimiento de que el personal estará basado a largo plazo en un contexto específico y no en su país de domicilio, pero todavía mantendrá una conexión contractual con su país de origen y se adherirá a cualquier legislación y contribuciones sociales y beneficios de su país de origen. MSF reconoce que trasladarse a otro país durante un periodo de tiempo más largo conlleva costes que no son los mismos que trabajar o vivir en su país «de origen». Se fomentará la atracción de personal en estos puestos reubicados a través de diferentes medios, incluyendo el reconocimiento de la experiencia internacional con MSF, la retención y beneficios adicionales para que el personal pueda instalarse sin problemas (beneficios específicos aún no confirmados).

La decisión de pagar al personal que está en el mismo contexto durante un periodo de tiempo más largo con la misma tabla salarial surge de las múltiples mociones acordadas por diferentes Asambleas Generales (incluida la IGA) que consideraban que utilizar el domicilio como forma de determinar el salario del personal con movilidad internacional era injusto y potencialmente discriminatorio. En este sentido, el fundamento es ir hacia el concepto de «mismo puesto mismo salario» dentro de cada grupo de personal. En contextos basados en mercados más bajos y estratégicamente esenciales para la organización, MSF introducirá una asignación flexible.

***P: ¿Quién determinará si un puesto será móvil o basado en el país para el personal internacional?***

R: La existencia de puestos móviles o en el país dependerá en gran medida de las necesidades operativas de MSF y, en cierta medida, de la disponibilidad de personal para cubrir dichos puestos. Las evaluaciones las realizará cada CO en función de las necesidades.

***P: ¿Qué ocurre si hay personal internacional trabajando como personal móvil internacional y otros como personal basado en el país en la misma posición en el mismo país? ¿Afectará esto al principio de "mismo trabajo mismo salario"?***

R: En general, MSF quiere ir hacia el principio de "mismo trabajo mismo salario", aunque reconoce que hay factores que no permiten alcanzar este objetivo al 100%. "Mismo trabajo mismo salario/paga" es un concepto que se utiliza a menudo para abogar por la igualdad salarial de las personas que realizan el mismo trabajo en el mismo lugar.

MSF también debe considerar la mejor manera de garantizar equipos mixtos, movilidad y dotación de personal para funciones clave en contextos diversos. Esto significa que, aunque los salarios básicos para las mismas funciones en el mismo lugar serán los mismos, podrán pagarse complementos adicionales al personal que se traslade para desempeñar

un puesto. Reconociendo que las diferencias inexplicables generan percepciones de injusticia, MSF explicará y justificará cualquier asignación y beneficio adicional. En la actualidad ya existen diferencias de remuneración entre el personal que desempeña la misma función, no sólo entre el personal contratado localmente y el personal con movilidad internacional, sino también entre el personal con movilidad internacional procedente de distintos países. Estas diferencias se reducirán sustancialmente y dependerán de factores tangibles como la experiencia del personal, su experiencia en funciones clave y el nivel de relevancia que MSF asigne a los distintos contextos.

El Marco de Calificación Global (GGF) también proporcionará más coherencia para puestos similares. El GGF asigna de forma transparente un nivel en la escala global para demostrar el valor de un trabajo para MSF, y lo hace de forma coherente en toda la organización, lo que significa que dos puestos con responsabilidades y rendiciones de cuentas y complejidades similares serán calificados con el mismo nivel independientemente de su ubicación. Esto permite comparar puestos similares en distintas entidades. Esto no significa que vayan a tener el mismo salario, ya que éste viene determinado por la tabla salarial de la sección correspondiente de MSF.

***P: ¿Puede un empleado comenzar un puesto como personal móvil con paquete internacional y pasar automáticamente a personal con paquete local (reubicado) siempre que se haya aumentado el tiempo en la misión?***

R: En los próximos meses, cuando se planifique la implantación, se tomará una decisión sobre cómo gestionar las ampliaciones que transformarían un puesto móvil en un puesto basado en el país.

***P: Reconociendo que un paquete de «Retorno» es por un periodo fijo, ¿cuál es el tiempo y el proceso para que un retornado pase a un puesto en su país y a los beneficios en su país?***

R: Los retornados (personal móvil internacional) que vuelven a su país para trabajar con MSF) recibirán un contrato en su propio país, pero se les pagarán complementos adicionales durante un periodo de tiempo determinado en reconocimiento a su experiencia internacional. El periodo exacto durante el que se mantendrán estos complementos adicionales se confirmará en los próximos meses. Este personal deberá solicitar un puesto determinado y pasar por el mismo proceso de reclutamiento y selección que el resto de los candidatos internos.

***P: ¿Se pagará en moneda local al personal internacional que ocupe puestos en el país?***

R: El personal internacional en posiciones basadas en el país (reubicados) seguirán cobrando en la moneda de su entidad contratante, como ocurre ahora. Sin embargo, su salario se calculará según la tabla salarial en el país en el que trabajen. Por ejemplo, un Coordinador Médico belga que trabaje en un puesto basado en un país en Colombia tendrá un contrato belga con un salario pagado en euros, aunque su remuneración se calcule según la tabla salarial colombiana.

***P: ¿Qué ha pasado con el periodo de “indemnity” del personal móvil internacional?***

R: MSF ha eliminado el periodo de “indemnity” para el personal móvil internacional a partir del 1 de octubre de 2023. Este fue un resultado de la Revisión de la Remuneración, como una oportunidad para mejorar la atracción y retención del personal móvil asegurando que reciban un salario basado en la escala salarial global desde el primer día de su asignación internacional.

***P: ¿Significa esto que el voluntariado desaparecerá como principio de MSF?***

R: Los debates sobre el voluntariado, lo que significa y si debe reflejarse en nuestra remuneración llevan muchos años. Ahora, en general, la opinión más extendida es que el voluntariado ya no debe traducirse en nuestra remuneración para ningún grupo de personal. En consecuencia, se ha eliminado el periodo de “indemnity” de la política de remuneración del personal móvil internacional. Sin embargo, el voluntariado sigue siendo un principio clave en MSF. A

menudo se describe como algo que incluye elementos de compromiso asociativo en MSF, una actitud y un compromiso "activistas", etc.

**P: ¿Cómo se afectarán los paquetes actuales para el personal móvil internacional con paquetes específicos, como LTA 12/24 meses, Vocationer, Leap. etc.?**

R: Se está llevando a cabo una revisión de los paquetes existentes para el personal móvil internacional, a fin de garantizar que se ajustan al espíritu de la Revisión de Remuneración y siguen respondiendo a las necesidades operacionales de personal. La información estará disponible en 2025.

## LOS SALARIOS

**P: ¿Cuánto cambiarán los salarios?**

R: No podemos dar detalles sobre cómo cambiarán los salarios y los beneficios. Los sueldos del personal contratado localmente ya han empezado a cambiar de acuerdo con las nuevas políticas relacionadas con el salario vital y el atractivo para los puestos de coordinación en los países. Los cambios varían de un contexto a otro. Para el personal móvil internacional, aún no se han tomado decisiones sobre la futura escala salarial única ni sobre los paquetes de reubicación. Información actualizada estará disponible en 2025.

**P: ¿Qué es la asignación de atracción? ¿La recibirá el Personal Contratado Localmente?**

R: Se trata de una asignación en metálico que formará parte del paquete salarial del (futuro) personal reubicado (parte del grupo de personal basado en el país). Se prevé que esta indemnización se pague en una minoría de países objetivos en los que los niveles salariales locales, incluso fijados de forma atractiva en el mercado laboral local, son insuficientes para hacer que los puestos de coordinación de país sean atractivos para el personal que se traslada, y en los que este grupo de personal es un componente clave de la estrategia de dotación de personal de MSF en el país. El personal contratado localmente en puestos basados en el país no recibirá este complemento.

**P: ¿Qué cambios salariales puede esperar el personal que ocupa puestos en los países donde se ejecutan programas (personal contratado localmente)?**

R: Nuestro actual planteamiento salarial para el personal contratado localmente está definido en líneas generales por una política, el [Marco Común](#), que incluye directrices salariales y una política aplicable a todos los lugares, que debe adaptarse según las leyes y normativas locales. Para el personal con movilidad internacional, la retribución se define en [la política IRP2](#). Para el personal de la sede central, depende de cada entidad.

El objetivo de la Revisión de Remuneración es introducir unos estándares mínimos de remuneración que garanticen una mayor coherencia entre las distintas partes de la organización a la hora de fijar los salarios.

Las políticas puestas en marcha a partir de abril de 2024 afectan directamente al personal basado en el país (a menudo denominado personal contratado localmente). Estos cambios incluyen:

- Atractivo para los puestos de coordinación basados en el país. El acuerdo alcanzado por el IDRH para los países que se desplegarán a partir de abril de 2024 es que el nuevo posicionamiento estándar (punto de referencia) para los puestos de coordinación es el 75º percentil 75 mercado local de ONG.
- Política de salario vital. La metodología existente se ha ajustado para mejorar la forma en que definimos nuestro «salario vital», mediante una política global que garantice que todos los centros operacionales utilicen la misma metodología al revisar las escalas salariales. Esta línea de trabajo de la Revisión de Remuneración dio lugar a acuerdos sobre mejoras de la metodología actual y a la confirmación o acuerdo de elementos hasta ahora poco claros de la misma. Las principales mejoras de la metodología del salario vital de MSF son:
  - La adición de un colchón del 5% para gastos imprevistos a los costes cotidianos considerados,

- Un aumento del tamaño básico de la familia considerada (de 5 a 6, cubriendo el 75% de los países de MSF).
- Un marco de excepciones sobre qué parte de los gastos está cubierto por el salario de MSF (ya que suele haber otros ingresos en el núcleo familiar), dirigido a países donde el acceso al empleo es especialmente difícil y en particular para las mujeres.

Las líneas de trabajo adicionales resultantes de la revisión de remuneración repercuten directamente en la remuneración y los beneficios disponibles para el personal basado en el país (personal contratado localmente). El despliegue de la política de Salario Vital y de Atractivo para los puestos de coordinación por países comenzó en abril de 2024 y continuará de forma iterativa basándose en las revisiones salariales (encuestas de referencia) realizadas en cada país. Por lo tanto, la aplicación será iterativa, país por país. Animamos al personal del programa a que se ponga en contacto con su HRCO para confirmar cuándo está prevista la revisión salarial de referencia para su país.

***P: ¿Habrá una fórmula estándar para revisar el salario digno en un país donde MSF tenga programas?***

R: El despliegue de la política de Salario Vital y Atractivo para los puestos de coordinación en los países comenzó en abril de 2024 y continuará de forma iterativa basándose en las revisiones salariales (encuestas de referencia) realizadas en cada país. El salario vital de MSF se define como el salario a tiempo completo necesario para poder pagar la compra de bienes y servicios necesarios para proporcionar un nivel de vida saludable al miembro del personal y a su núcleo familiar en un entorno modesto, teniendo en cuenta a otros perceptores de ingresos. Debido a la variedad de contextos y países en los que MSF desarrolla actividades, no existen indicadores externos que puedan utilizarse en todos los lugares en los que MSF está presente para garantizar la coherencia. Por ello, MSF ha desarrollado su propia metodología de Salario Vital y recopilación de datos, que determina cómo se recogen y procesan los datos para llegar a lo que MSF denomina el salario digno calculado por MSF para un país concreto. Lo utilizamos como indicador crítico durante las revisiones salariales para compararlo con los datos del mercado laboral y pretende alinear su salario inicial (nivel más bajo) al menos con un salario digno en todos los lugares.

Es fundamental que todas las partes implicadas en la fase de implantación (referentes de comp & ben, HRO/HRA, mesas, HRCOs, etc.) sigan colaborando estrechamente para determinar el calendario de cuándo se realizan las encuestas de referencia en cada país, al menos cada 2 años. En los países con las denominadas «turbulencias económicas», MSF revisará las tablas salariales con mayor frecuencia (normalmente cada año) siempre que sea necesario.

***P: ¿Por qué no podemos pagar a todo el personal en euros o dólares?***

R: Aunque en algunos contextos de volatilidad económica los salarios se fijan actualmente utilizando "divisas fuertes" (por ejemplo, el dólar estadounidense), ello presenta desventajas y no es apropiado ni factible en muchos contextos, y así seguirá siendo. Este [documento](#) de referencia interno ofrece más detalles al respecto.

***P: Hasta ahora, MSF se ha situado en la mitad inferior del mercado. ¿Cambiará esto?***

R: El posicionamiento actual de los salarios de MSF varía en función del grupo de personal. Uno de los objetivos de la revisión salarial es garantizar que MSF sea atractiva y justa como empleador. Sin embargo, esto no implica que nuestro objetivo sea pagar lo más alto del mercado. También seguiremos comparándonos con otros empleadores de ONG. La Revisión de la Remuneración pretende introducir un estándar salarial común, que definirá el enfoque para fijar los salarios en relación con otros empleadores (es decir, el mercado laboral) y el coste de la vida (a través de lo que se denomina un "salario mínimo vital" (Living Wage)).

Para los puestos móviles, el posicionamiento de los salarios se vinculará a una referencia global a través de una encuesta de ONG internacionales que será gestionada por la Unidad de Benchmark de MSF. Encontrará más detalles en los estudios de casos basados en escenarios [aquí](#).

***P: ¿Se establecerán «mandatos» para los puestos de coordinación y se han analizado las repercusiones en la atracción de LHS hacia esos puestos?***

R: El personal en puestos de coordinación en los programas tendrá un mandato de una duración máxima de 3 años, renovable una vez por un máximo de 6 años. En marzo de 2018, el Core ExCom aprobó los «Principios de Recursos Humanos de MSF sobre movilidad del personal y diversidad de equipos», que confirmaron que cualquier puesto de coordinación está sujeto a asignación temporal. La justificación de la asignación temporal de los puestos de Coordinación, como se indica en los principios de RRHH sobre movilidad del personal y diversidad de los equipos, es: «MSF desea mantener un equilibrio en la rotación de personal de los puestos de alta dirección para garantizar el dinamismo y la continuidad y evitar la autocomplacencia, en particular vinculada a la gestión de recursos y personas. Para mantener su reactividad operativa, es importante limitar el tiempo que una persona puede pasar en el mismo puesto. Así pues, las misiones de coordinación no deberían exceder de tres a seis años. Este principio es válido para cualquier empleado de MSF en un puesto de coordinación». Aunque los Principios fueron validados por el Core ExCom, no se tomaron medidas concretas a nivel de movimiento para traducirlos en políticas concretas que permitieran a los CO establecer asignaciones temporales (también conocidas como mandatos fijos) en todos los entornos de programa. A finales de 2023, el IDRH decidió que -en el marco de la Revisión de Remuneración- era necesaria una política común sobre Mandatos Fijos.

En 2024, el IDRH llegó a un acuerdo sobre una política común para los Mandatos Fijos. Comenzará a aplicarse a principios de 2025. En el futuro, la finalización de cualquier mandato fijo de coordinación se recompensará con una «Prima de finalización», con el objetivo de aumentar la estabilidad en dichos puestos y compensar parcialmente la pérdida de garantía de empleo que suponen los mandatos fijos.

***P: ¿Cómo abordaremos la necesidad de ser competitivos en la retribución de determinados puestos que tenemos dificultades para contratar (informática, etc.)?***

R: La forma en que recompensamos las distintas competencias especializadas se abordará parcialmente a través de cómo se valoran los puestos de trabajo, mediante el marco global de clasificación. MSF también tiene previsto incluir en la política salarial formas de abordar los retos residuales de contratación específicos de cada puesto o mercado. La herramienta de clasificación global asigna sistemáticamente un nivel a los puestos en la escala global para demostrar el valor de un puesto para MSF. Los puestos médicos han sido infravalorados en MSF en el anterior IRFFG, lo que se abordará en el Marco de Calificación Global. Esto permite comparar puestos de trabajo similares entre distintas entidades. y -en caso necesario- mediante medidas específicas que aborden la escasez de competencias en lugares concretos.

## **EL PER DIEM**

***P: ¿Los resultados de la Revisión la Remuneración tendrán repercusiones fiscales?***

R: Hasta que no se lleve a cabo una revisión exhaustiva de nuestra política fiscal, no habrá cambios. Las remesas de impuestos siguen siendo una obligación personal (y legal) del personal. El per diem que percibe actualmente el personal móvil se sustituirán por una nueva tabla salarial que será superior a la actual para la mayoría del personal. Los salarios se gravarán según la legislación del país contratante. Dado que el salario único móvil será más alto para muchos miembros del personal, esto puede aumentar la cantidad de impuestos pagados por un individuo. MSF se adhiere a las leyes locales relacionadas con el impuesto sobre la renta.

***P: ¿Qué análisis se ha realizado para tomar la decisión de sustituir el per diem?***

R: El per diem se ha percibido sistemáticamente como una «insignia de privilegio» que genera diferencias injustificables entre el personal de MSF. Varias Asambleas Generales han votado a favor de su supresión en los últimos años. Aunque

la decisión de eliminar el per diem ha sido unánime, se está trabajando para definir cuáles son las mejores formas de proporcionar acceso a dinero en efectivo en moneda local a todo el personal móvil, independientemente del contexto en el que trabaje. El per diem recibido por el personal móvil se sustituirá por una nueva escala salarial que será superior a la actual para la mayoría del personal.

***P: ¿Cómo accederá el personal al dinero en efectivo sin el per diem?***

R: El acceso al dinero en efectivo en los programas se está debatiendo actualmente como parte de la planificación de la implementación con las operaciones: el personal móvil podrá obtener anticipos en la moneda local para facilitar los costes de vida locales allí donde los sistemas bancarios puedan ser débiles. Esto incluye trabajar con los departamentos financieros de cada OC para garantizar un acceso suficiente al efectivo en las divisas pertinentes en los programas y operaciones de todo el mundo.

## **LOS CAMBIOS EN LOS BENEFICIOS INCLUIDOS EN LAS PROPUESTAS**

***P: ¿Proporciona el modelo propuesto beneficios adicionales al personal reubicado en puestos en el país?***

R: Aunque el objetivo es «mismo trabajo mismo salario» en el mismo lugar, MSF reconoce la necesidad de apoyar a las personas que se trasladan a otro país y quiere fomentar el traslado para garantizar que tenemos equipos mixtos en todos los contextos siempre que sea posible. MSF reconoce que trasladarse a otro país conlleva costes que no son los mismos que trabajar en nuestro propio país, por lo que -a la vez que pretende que el salario base sea el mismo para todas las personas que trabajan en la misma función- incluye beneficios que ayuden a cubrir esos costes.

***P: ¿Cómo se determina la provisión de alojamiento para los puestos móviles frente a los trasladados?***

R: El personal en puestos móviles pasará un tiempo limitado en el país de acogida, por lo que necesitará apoyo para su logística personal. Esto significa que el alojamiento para este grupo seguirá siendo proporcionado y cubierto en su totalidad por MSF. El personal que se traslada para ocupar puestos basados en el país se traslada por un período prolongado, por lo que los costes de alojamiento deben ser cubiertos al menos parcialmente por su salario, al igual que para el resto del personal del país que ocupa puestos basados en el país en el mismo lugar. En los casos en que haya preocupación por la seguridad del alojamiento, MSF seguirá proporcionándolo directamente al personal reubicado, pero se les pedirá que contribuyan a sufragar los gastos. Un paquete de instalación ayudará al personal que se traslade con los costes de búsqueda de alojamiento e instalación. La modalidad y el importe exactos de la contribución se discutirán y definirán en los próximos meses.

***P: ¿Qué prestaciones se están revisando en el marco de la revisión de las retribuciones?***

R: Las prestaciones incluidas en el ámbito de este trabajo son las de vida e invalidez, asistencia sanitaria, permisos retribuidos y, en su caso, jubilación / pensión. Algunas se basarán en prestaciones ya existentes para el personal, con algunos ajustes, y otras serán prestaciones que no todo el personal recibe actualmente. Las prestaciones que no entran en el ámbito de la revisión de las retribuciones son las dietas de comida y transporte y otras retribuciones no compensatorias, como el aprendizaje, la formación y el desarrollo profesional, que siguen siendo responsabilidad de los programas y entidades.

***P: Asistencia sanitaria: ¿Todo el personal tendrá el mismo nivel de seguro médico?***

R: La atención sanitaria y la cobertura de sus costes se organizan de forma muy diferente, dependiendo del contexto: a veces está cubierta por un seguro (global o local), a veces mediante un reembolso, y a veces la presta directamente MSF. Como parte de los beneficios básicos, estamos trabajando con las Unidades de Salud del Personal para definir un paquete básico de asistencia sanitaria para todo el personal, que guiará los cambios en cada país. El objetivo es abordar las diferencias clave que existen actualmente (por ejemplo, qué se hace en caso de situaciones relacionadas con el

trabajo, qué servicios incluir, etc.) teniendo en cuenta que no podemos salvar todas las diferencias de disponibilidad, calidad y realidades legales de los servicios sanitarios en todo el mundo.

***P: Ahorro para la jubilación / pensión: ¿Recibirá todo el personal una pensión/contribución al ahorro para la jubilación?***

R: Los beneficios principales que se están revisando como parte de la Revisión de Remuneración incluyen los ahorros para la jubilación; sin embargo, según las prioridades y cronogramas acordados, el diseño de políticas y las decisiones sobre los ahorros para la jubilación o las contribuciones a pensiones para el personal de MSF no se revisarán hasta 2026. Esto significa que MSF tiene como objetivo garantizar que contribuimos para que todo el personal prepare su jubilación. Sin embargo, esto se organiza de manera muy diferente dependiendo del país. El objetivo en esta etapa es asegurar que las contribuciones de MSF estén dentro de un rango mínimo para todo el personal, proporcionadas ya sea a través de sistemas sociales y/o esquemas de ahorro locales o globales privados, dependiendo del contexto.

***P: ¿Qué es la Asignación por Hijos en el Hogar y cómo se calcula desde la eliminación del período de “indemnity”?***

R: Con la eliminación del período de “indemnity” en octubre de 2023, la Asignación por Hijos en el Hogar (HCA, por sus siglas en inglés) se convirtió en una asignación fija, aplicable para todo el personal móvil internacional elegible que tiene paquetes de movilidad especiales, como los Vocationers y LTAs. Las cantidades se mantienen en sus niveles actuales. Las condiciones específicas del OC desaparecen, pero las condiciones relacionadas con la duración de la asignación no acompañada permanecerán. Inicialmente, la HCA se calculaba en función del período de indemnización; sin embargo, ahora se convierte en una asignación separada con cantidades establecidas en su nivel actual hasta que se desarrolle una única cuadrícula salarial móvil y un paquete total para el personal móvil. La Asignación por Hijos en el Hogar está vinculada a posiciones móviles y no es una asignación familiar general. Como resultado, no forma parte del paquete proporcionado al personal contratado localmente.

## **LAS FUNCIONES Y EL NUEVO MARCO GLOBAL DE CLASIFICACIÓN PROFESIONAL**

***P: ¿Qué es el nuevo Marco Global de Clasificación?***

R: Cuando determinamos el valor de un puesto para MSF, aplicamos criterios. Para poder hacerlo de forma coherente, es necesario tener un entendimiento común del puesto en toda la organización. El Marco Global de Clasificación (GGF por sus siglas en inglés) es una herramienta basada en la metodología Hay donde los trabajos de MSF se han agrupado en familias de trabajos en las que se pueden hacer juicios (puntuaciones) consistentes. El Marco Global de Clasificación proporcionará niveles justos y consistentes para todos los trabajos en la organización, independientemente de dónde se encuentren. Estos niveles de GGF se convertirán en el estándar global para la organización y se utilizarán como base para las cuadrículas de funciones en proyectos regionales e interseccionales, en entidades y en programas.

***P: ¿Cuál es el calendario de aplicación del Marco Global de Clasificación?***

R: El diseño y la implementación del Marco Global de Calificaciones son complejos y requieren la participación y el compromiso de varias entidades diferentes, expertos en la materia y plataformas y grupos de trabajo interseccionales para garantizar que se alinee con las necesidades operacionales de MSF. MSF tomará el tiempo necesario para asegurar un diseño preciso y una implementación coherente.

- **Fase 1 (2021):** Después de consultas con las partes interesadas clave en MSF, definimos los criterios de diseño para una Herramienta de Puntuación Global.
- **Fase 2a (2022-2024):** Las familias de puestos se desarrollan con las aportaciones de directores, plataformas y especialistas de MSF.

- **Fase 2b (2024-2024):** El IRFFG y algunas entidades mapearán los trabajos existentes utilizando el Marco Global de Clasificación. Los resultados de estos ejercicios de mapeo se utilizarán para refinar el GGF y ayudarán a aclarar si las Familias de Trabajo cubren todos los trabajos según lo previsto o si necesitamos hacer algunos ajustes. Este ejercicio también identificará dónde se clasifican las posiciones, para analizar cualquier impacto.
- **Fase 3 (2025-2026):** Los puestos dentro del IRFFG se ajustarán al Marco Global de Clasificación tras un análisis completo del impacto entre el posicionamiento actual del IRFFG en comparación con el posicionamiento de la función de clasificación global. Las cuadrículas de funciones de entidades individuales se revisarán comparativamente con la cuadrícula de funciones de calificación global, para analizar la diferencia y el impacto potencial para cada entidad. El cronograma exacto de implementación diferirá para cada entidad y tomará varios años implementarse completamente en todas las entidades.

***P: ¿Cómo repercutirá el Marco Global de Clasificación en las escalas de funciones existentes de las entidades, incluidas las oficinas de sede y el personal contratado localmente en los programas?***

*R: Cuando todas las funciones de la organización se hayan alineado con un nivel en el GGF, se determinará el nivel de cambio e impacto. Con base en esta información, cada entidad determinará su plan de implementación y enfoque.*

## **LA PARTICIPACION Y LA CONSULTA DEL PERSONAL**

***P: ¿Cómo se toma en cuenta el “feedback” del personal?***

R: Desde principios de 2022, hemos mantenido un compromiso regular con el personal a través de una extensa serie de grupos focales, asambleas generales y presentaciones. También hemos interactuado con el personal de MSF a través de plataformas y grupos de trabajo existentes en todas las entidades. Se han proporcionado varias comunicaciones al personal, incluidas presentaciones en video, herramientas de información y actualizaciones de proyectos. Los OC y las secciones consultan al personal a través de los mecanismos y asociaciones de representación ya establecidos. Por favor, contacte a [rewardsreview@mail.msf.org](mailto:rewardsreview@mail.msf.org) para enviar comentarios o consultas.

***P: ¿Cómo se utilizaron los comentarios de los grupos focales?***

R: Los debates de grupos focales celebrados en 2022 y a principios de 2023 permitieron al equipo de Revisión de Remuneración recabar más información sobre este complejo tema. Ayudaron al equipo a recopilar conocimientos en profundidad y comentarios sobre cuestiones basadas en diferentes contextos del personal. Aunque se trata de grupos más pequeños, en el último año se han celebrado más de 70 debates de grupos focales, lo que garantiza que el personal de MSF esté representado mediante la recopilación de opiniones en profundidad que, de otro modo, no sería posible utilizando otros enfoques como las encuestas.

Los grupos de discusión fueron cruciales para comprobar los supuestos y someter a prueba algunas de las propuestas elaboradas. Los resultados servirán para decidir si las propuestas siguen adelante tal cual o si hay que modificarlas. Tenemos la intención de utilizar los resultados para informar los entregables del proyecto en la mayor medida posible. Los participantes tendrán la oportunidad de validar su contribución.

Miles de empleados en toda la organización apoyan y contribuyen a la planificación, diseño y desarrollo de diferentes flujos de trabajo de la Revisión de Recompensas. Esto incluye la participación y contribuciones de plataformas interseccionales, expertos en la materia, líderes, grupos de trabajo y otros equipos de múltiples entidades y funciones. Los resultados de la Revisión de Recompensas son un resultado directo de los comentarios y contribuciones realizados por el personal de MSF.

**FIN**