



# Rewards Review

# Revisión del Sistema de Remuneración

# Actualización 2024

Diciembre 2024

Remuneración: de la **R**evisión a la **A**plicación

# Introducción



- Esta reunión será **grabada** y compartida con el personal de MSF. Las preguntas y respuestas **no** se grabarán para garantizar la privacidad.
- Los participantes estarán silenciados hasta el turno de preguntas y respuestas, en el que os invitaremos a formular vuestras preguntas en directo. Para asegurarnos de que respondemos al mayor número posible de preguntas, escribid las preguntas en la **función Q&A**.
- Si nos vemos limitados por falta de tiempo, haremos un seguimiento y responderemos a todas las preguntas.

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Presentaciones



## Presentadores de hoy

**Aitor Zabalgogeoazkoa**, Director General Adjunto OCBA

**Juan Cirio**, Director de Recursos Humanos MSF LATAM

**Pablo Waring**, Referente Implementación GGF

**Owen Campbell**, HR International MSF Canada

## Composición IDRH

**Guillem Perez**, Director de RRHH OCBA

**Kate Mort**, Directora de RRHH OCG

**Sabina Simmons**, Directora de RRHH OCB

**Margriet Glazenberg**, Directora de RRHH OCA

**Mohaman Aboubakar**, Director de RRHH OCP

**Coralie Lechelle**, Directora de RRHH WaCA

**Hubert Ormieres**, MSF USA Director del RSI

**Simi Basheer**, Jefa de RRHH Asia Meridional

**Liza Cragg**, Coordinadora internacional de RRHH

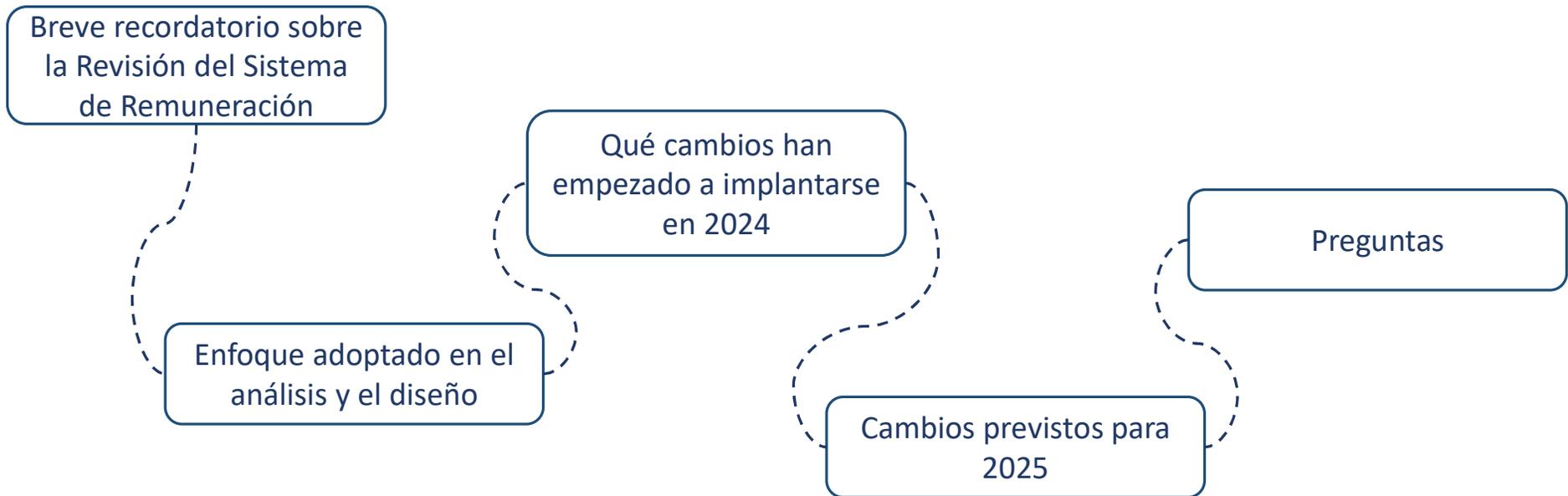
## Q&A

**Stefano Manfredi**, Senior HR partner RRHH Internacional

**Valerie Larsen**, Responsable del Área de Retribución

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Qué esperar hoy



Remuneración: de la **Revisión** a la **Aplicación**

# ¿Por qué debemos **Revisar** nuestra **Remuneración**?

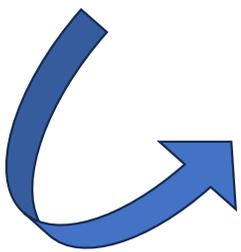


La **ausencia de políticas y principios de retribución comunes** implica que las entidades que operan en el mismo lugar retribuyen a su personal de forma diferente y poco equitativa

**Los cambios externos** agravan estos problemas (prácticas salariales externas, legislación laboral, escasez de personal cualificado)

Los **nuevos modelos organizativos y operativos de MSF**, creados para responder a las ambiciones y objetivos estratégicos de la organización, están poniendo de manifiesto las desigualdades e incoherencias en la forma en que MSF retribuye al personal

No existe un enfoque coherente para **valorar los puestos de trabajo (marco de clasificación)**, lo que significa que puestos de trabajo similares en los mismos contextos en las distintas entidades se clasifican de forma diferente, creando desigualdad y provocando la frustración del personal

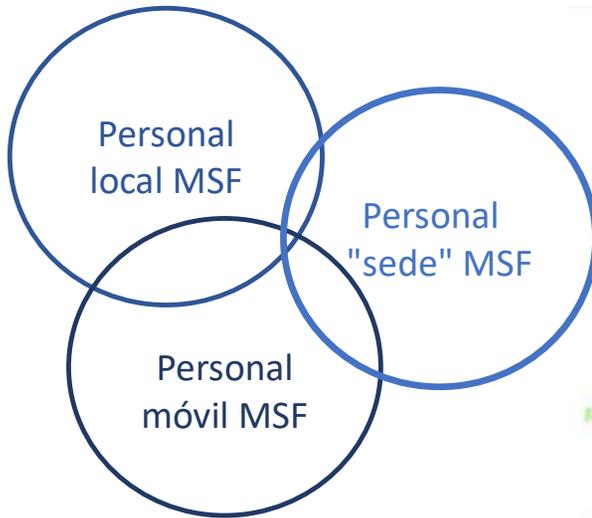


Estas desigualdades crean dificultades para **atraer y retener al personal**, provocan una elevada rotación o gaps y la frustración del personal ante estos planteamientos cada vez más inaceptables

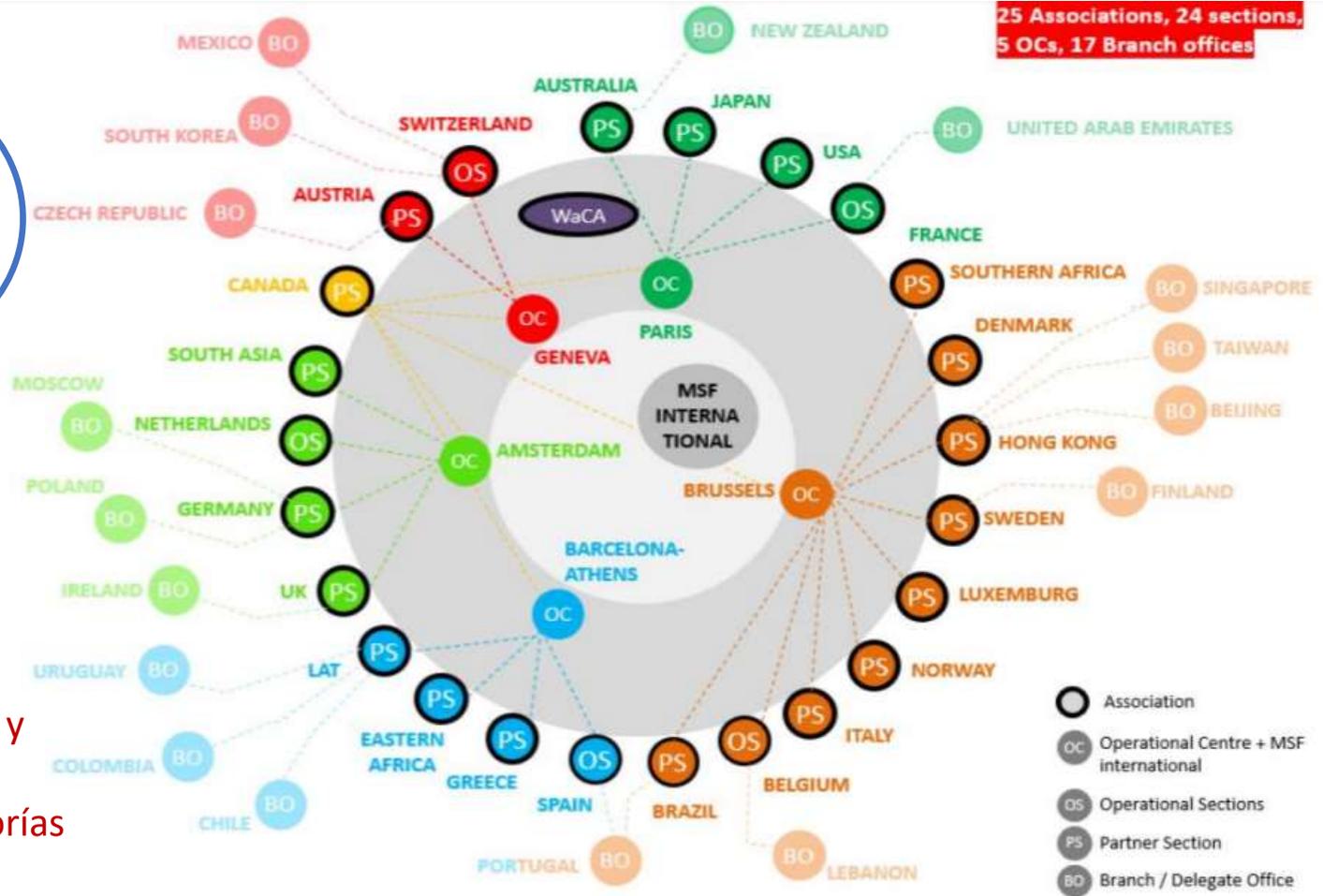
**Rewards Review**  
An evidence-based case for change



# Políticas de remuneración y prácticas de MSF



25 Associations, 24 sections,  
5 OCs, 17 Branch offices



+ 35 Políticas de remuneración

+ 35 Tablas de funciones

Inconsistencias entre los grupos y

empleados que se encuentran

actualmente entre distintas categorías

# Tendencias del personal de MSF



*La plantilla de MSF es muy diversa y actualmente (2023) está representada por más de 160 nacionalidades*



**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Enfoque de la remuneración - orientaciones del ExCom



La dirección de MSF ha insistido constantemente en la urgencia e importancia de la Revisión de la Remuneración y ha subrayado que es una **responsabilidad colectiva**

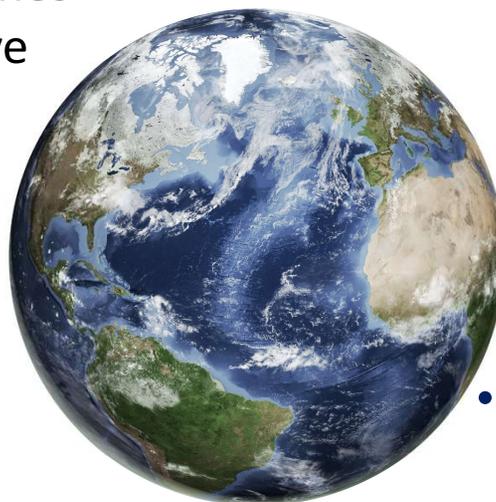


Remuneración: de la **R**evisión a la **A**plicación

# Decisiones y diseño

---

- **La dirección de MSF (Full ExCom)** es responsable de las orientaciones estratégicas y las decisiones clave
- **Las direcciones de Recursos Humanos (IDRH)** supervisan el proceso y adoptan las decisiones del diseño de la remuneración
- **Las Plataformas Interseccionales y los grupos de trabajo** diseñan políticas y proponen enfoques de aplicación



- **El equipo internacional de Recursos Humanos** se encarga de la gestión del proyecto, coordina el trabajo de diseño y desarrolla documentación y herramientas de las políticas
- **Expertos técnicos y plataformas** de MSF contribuyen y asesoran en las líneas de trabajo
- Alimentado por las aportaciones del **personal y otros actores**

# Elecciones y compromisos



Personal de las entidades individuales

Plantilla global

Autonomía de las entidades y competencia entre países como modelo organizativo descentralizado complejo

Fomentar y permitir la coherencia y la transparencia en las normas de remuneración y compensación, incluso entre entidades jurídicas independientes

+35 sistemas de clasificación profesional con un alineamiento limitado

Herramienta de clasificación común para dar coherencia a la clasificación de las posiciones en todo MSF

Desarrollar la capacidad del personal local sujeto a diferentes mercados laborales y costes de vida

Garantizar la sostenibilidad de un colectivo de personal internacional móvil que pueda desplazarse fácilmente

Remuneración: de la **Revisión** a la **Aplicación**

# Revisión del Sistema de Remuneración



## MARCO GLOBAL DE CLASIFICACIÓN



Un sistema de clasificación común para todos los puestos de MSF, que garantice que los puestos se valoran de forma equitativa y justa en toda la organización.

El marco global de clasificación será más transparente y permitirá a todo el personal visualizar las trayectorias profesionales.

## NUEVO MODELO PARA LOS GRUPOS DE PERSONAL

Cambiar los grupos de personal obsoletos que no son equitativos y no se ajustan a las prácticas operativas actuales de MSF.

Cambio de los tres grupos de personal actuales a dos grupos de personal: basado en el país y móvil. De este modo se armonizarán las políticas de retribución cuando los programas y las entidades estén ubicados en el mismo lugar.

Explica de forma más transparente por qué los distintos grupos de personal tienen remuneraciones diferentes (y por qué deben ser coherentes).



## MEJORAS Y ARMONIZACIÓN EN MATERIA DE POLÍTICAS SALARIALES Y BENEFICIOS

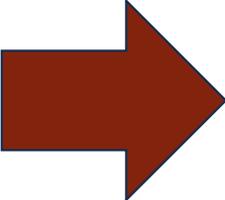
Políticas que determinan el mínimo básico de beneficios que debe recibir todo el personal, independientemente de su situación administrativa. Ejemplo: Vacaciones

Políticas salariales que explican cómo se determina y mantiene el salario para cada grupo de personal. Ejemplo: Salario vital (« Minumim Wage »)

LINEAS DE TRABAJO	2024				2025				2026	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
ELIMINACIÓN DEL CONCEPTO 'INDEMNITY' PARA EL PERSONAL MÓVIL INTERNACIONAL	Entrada en vigor en octubre de 2023									
CICLOS DE REVISIÓN SALARIAL CADA DOS AÑOS		Despliegue gradual en curso por país								
SALARIO VITAL ("LIVING WAGE") PARA PUESTOS BASADOS EN EL PAÍS / LOCALES		Despliegue gradual en curso por país								
ATRACTIVO PARA PUESTOS DE COORDINACIÓN BASADOS EN EL PAÍS / LOCALES		Despliegue gradual en curso por país								
HORAS DE TRABAJO (JORNADA LABORAL CONTRACTUAL)					Comienza el despliegue de determinadas medidas					
TABLA SALARIAL MÓVIL ÚNICA incluye la sustitución del per diem, acceso al efectivo y medidas de protección									Despliegue previsto	
PERSONAL REUBICADO									Despliegue previsto	
COMPONENTES SALARIALES INDIVIDUALIZADOS									Despliegue gradual previsto	
POLÍTICA SALARIAL GLOBAL					Despliegue previsto					
POLÍTICA DE MANDATOS DE COORDINACIÓN BASADA EN PAÍS					Despliegue gradual planificado					
PERMISOS REMUNERADOS					Despliegue gradual planificado					
COBERTURA DE FALLECIMIENTO E INVALIDEZ					Comienza el despliegue gradual planificado de ciertas medidas					
COBERTURA DE SALUD					Despliegue gradual previsto					
PLAN DE JUBILACIÓN / PENSIÓN	diseño no previsto hasta 2026									
AJUSTE DEL IRFFG A GGF							Despliegue gradual previsto *			
AJUSTE DE LAS FUNCIONES DE CADA ENTIDAD AL GGF						Despliegue gradual previsto *				

\*depende del análisis de impacto y de la decisión del Full ExCom en mayo de 2025

# Aplicación escalonada desde abril de 2024



LINEAS DE TRABAJO	2024				2025				2026	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
ELIMINACIÓN DEL CONCEPTO 'INDEMNITY' PARA LA PERSONAL MÓVIL INTERNACIONAL	<i>Entrada en vigor en octubre de 2023</i>									
CICLOS DE REVISIÓN SALARIAL CADA DOS AÑOS		<i>Despliegue gradual en curso por país</i>								
SALARIO VITAL ("LIVING WAGE") PARA PUESTOS BASADOS EN EL PAÍS / LOCALES		<i>Despliegue gradual en curso por país</i>								
ATRACTIVIDAD PARA PUESTOS DE COORDINACIÓN BASADOS EN EL PAÍS / LOCALES		<i>Despliegue gradual en curso por país</i>								

## Prioridades claras establecidas por el Full ExCom

- El despliegue **será iterativo**, país por país
- **Dar prioridad a los cambios** que tengan repercusiones para el **mayor número de personal y en contextos prioritarios**, al tiempo que abarcan a todo el personal de programas en un plazo de 24 meses (para abril de 2026).
- **Maximizar el impacto** de los distintos cambios revisando simultáneamente las posiciones inferiores y superiores.

A día de hoy, estas nuevas políticas se han aplicado en **10** países

**La implementación de estas políticas para el resto de países está siendo planificada por los equipos de Comp&Ben y Operaciones y continuará en 2025**

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Qué esperar en 2025



LINEAS DE TRABAJO	2024				2025				2028	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
HORAS DE TRABAJO					Comienza el despliegue de determinadas medidas					
MANDATOS POLÍTICA DE COORDINACIÓN POR PAÍSES					Despliegue gradual planificado					
PERMISOS REMUNERADOS					Despliegue gradual planificado					
COBERTURA DE FALLECIMIENTO E INVALIDEZ					Comienza el despliegue gradual planificado de ciertas medidas					

## Qué significa

### ¿Cómo?

Limitación de la **jornada contractual a 48 horas semanales** (media mensual)  
Se están realizando consideraciones adicionales sobre el horario laboral

### ¿Quién?

A todo el personal, pero en la práctica al personal de los países de programa

### ¿Cuándo y cómo?

País por país, interseccionalmente cuando hay más de un CO o entidad.  
Se realizarán análisis en cada país para determinar el mejor momento y enfoque para la implantación.

## Qué significa

### ¿Cómo?

Los **puestos de coordinación** por países tendrán un **mandato de 3 años** con posibilidad de 1 prórroga (3+3 años)

El pago de fin de mandato se efectuará para coordinadores que finalicen el mandato.

### ¿QUIÉN?

Personal de los países en puestos de coordinación de programas.

### ¿Cuándo y cómo?

Se realizarán análisis en cada país para determinar las posibles limitaciones legales y confirmar el despliegue.

# Qué esperar en 2025



LINEAS DE TRABAJO	2024				2025				2028	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
HORAS DE TRABAJO					Comienza el despliegue de determinadas medidas					
MANDATOS POLÍTICA DE COORDINACIÓN POR PAÍSES					Despliegue gradual planificado					
PERMISOS REMUNERADOS					Despliegue gradual planificado					
COBERTURA DE FALLECIMIENTO E INVALIDEZ					Comienza el despliegue gradual planificado de ciertas medidas					

## Qué significa

### ¿Cómo?

Una política detallando qué tipo de **permisos (retribuidos, parentales, circunstanciales)** ofrece MSF como norma mínima a su personal.

### ¿Quién?

Todo el personal, pero el despliegue se hará gradualmente país por país para los programas. Para el personal móvil, la implantación está prevista en el segundo trimestre.

## Qué significa

### ¿Cómo?

Pago de una **indemnización** armonizada en caso de fallecimiento de un empleado por causas no laborables (6 meses de salario frente a los 3 - 6 meses actuales).

Una primera fase sobre prestaciones por Fallecimiento e Invalidez

### ¿Quién?

Todo el personal, pero el despliegue se hará por fases país por país para los programas.

### ¿Cuándo y cómo?

- País por país, interseccionalmente cuando existe más de un CO o entidad.
- En cada país se hará un análisis para determinar el mejor momento y enfoque para el despliegue.

# Qué esperar en 2025



LINEAS DE TRABAJO	2024				2025				2026	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
COBERTURA DE SALUD					<i>Análisis por fases y despliegue previstos</i>					

## Qué significa

### ¿Qué?

Se ha acordado una cobertura de salud, pero el enfoque de implementación (cómo será el acceso a la asistencia sanitaria) requiere consideraciones y análisis específicos para cada país.

### ¿Cuándo?

El análisis comenzará en 2025 para determinar los servicios existentes disponibles y el acceso a la asistencia sanitaria. El despliegue se determinará tras el análisis y será iterativo, país por país, y se aplicará en función del acceso y las normas de cada país.

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Marco Global de Clasificación (GGF)

El Marco de Clasificación Global es:

- ✓ Una herramienta que valora todos los puestos en MSF y proporciona un lenguaje común para comparar y valorar los puestos en toda la organización.
- ✓ Una herramienta flexible para valorar todas las posiciones futuras, que permita la evolución de las posiciones en función de las necesidades cambiantes de MSF.
- ✓ Una metodología consistente y coherente que se utiliza ampliamente, incluso por muchas entidades de MSF.
- ✓ Una base para el desarrollo de una tabla de funciones para entidades

El Marco de Clasificación Global NO es:

- ≠ Una tabla de funciones que define la estructura organizativa y jerárquica o que proporciona los títulos o descripciones de puesto (pero el GGF puede utilizarse como base para ayudar a desarrollar una tabla de funciones cuando sea necesario).
- ≠ Una tabla salarial global que establece el salario correspondiente a cada nivel en cada ubicación. Las entidades seguirán definiendo las tablas salariales utilizando las políticas salariales pertinentes.

# Qué esperar en 2025



AREA	WORKSTREAM	2024				2025				2026	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
GGF	IRFFG AJUSTADA A GGF							<i>Posible implantación escalonada*.</i>			
GGF	FUNCIONES DE ENTIDADES AJUSTADAS A GGF						<i>Implantación escalonada prevista*</i>				

## Qué significa

### ¿Cómo?

Las posiciones existentes en la IRFFG se clasifican utilizando el Marco de Clasificación Global (GGF) para ver el impacto.

### ¿Cuándo y cómo?

El análisis de impacto está en curso, con reuniones y feedback de los grupos funcionales y las Plataformas de Directores.

**Las propuestas se presentarán en mayo de 2025. El planteamiento de la aplicación dependerá del análisis y de las decisiones que adopte el Full ExCom en mayo de 2025.**

## Qué significa

### ¿Cómo?

Las funciones de las entidades y las CO se clasifican utilizando el Marco de Clasificación Global (GGF) para determinar el impacto y ver qué ajustes son necesarios.

### ¿Cuándo y cómo?

Se realiza un análisis de impacto y cada entidad proporciona un plan de aplicación por fases de los cambios hacia el GGF.

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Qué esperar en 2026



AREA	LINEA DE TRABAJO	2024				2025				2026	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
PAY	TABLA SALARIAL MÓVIL ÚNICA									Despliegue	
PAY	SUBGRUPO PERSONAL REUBICADO									Despliegue	
PAY	COMPONENTE SALARIAL INDIVIDUALIZADO									Despliegue	

- **Tabla salarial única personal móvil:** benchmark de los salarios internacionales en curso
- Subgrupo personal reubicado
  - Se ha analizado el planteamiento original y recogido feedback al respecto. Tras una revisión, el ExCom decidió cambiar el alcance del subgrupo reubicado.
  - Incluirá a los retornados, al personal que se traslade a las oficinas y al IMS que se traslade para trabajar en los programas durante un periodo prolongado (en principio, 3 años).
- Componente salarial individualizado - en curso
- El análisis y el diseño exhaustivos continuarán y serán debatidos de nuevo por el IDRH y el Full ExCom antes de mediados de 2025.

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Manténte informado

- [www.msf.org/rewards-review](http://www.msf.org/rewards-review)
- Sharepoint



- General Information**  
Learn more about the purpose, the case for change, and the general timelines of the Rewards Review.
- New Model for Staff Groups**  
Replacing the current staff groups - internationally mobile staff (IMS), locally hired staff (LHS) and headquarters staff (HQ) - with two new staff groups: mobile positions and country-base positions.
- Global Grading Framework**  
Grading all HQ and field positions (localized and mobile) under one job grading tool, to ensure consistency and transparency in how work is valued and to support career progression.
- Minimum standards: Core Minimum Benefits**  
A minimum level of core benefits that are consistent across MSF taking into account legal requirements and social services provided per country.
- Minimum Standards: Pay Policy**  
To ensure all staff receive a living wage with a common approach to regularly reviewing pay policy.
- Staff and Stakeholder Engagement**  
The Rewards Review has relied on the contributions and feedback from thousands of MSF staff in a variety of functions.

Bienvenido al sitio web de la Revisión del Sistema de Remuneración de MSF. En este sitio encontrarás información sobre esta iniciativa prioritaria para todo el movimiento y podrás seguir los cambios en la forma en que MSF recompensa a su personal.

## Visión general del Rewards Review

El *Rewards Review* de MSF es una iniciativa crítica que aborda problemas de larga data en la forma en que la organización recompensa a su personal. Esta revisión integral pretende crear un enfoque más equitativo, transparente y coherente de las recompensas en todo el movimiento de MSF.

## Antecedentes y contexto

TAMBIÉN DISPONIBLE EN

CHOOSE LANGUAGE ▼

RESUMEN

RETOS

SOLUCIONES

VIDEO

PREGUNTAS FRECUENTES

GLOSARIO

Utiliza este QR para acceder a más información



# Puntos focales



Entidad	Nombre	Dirección de correo electrónico
Australia	Viaje de Duncan	<a href="mailto:Duncan.Voyage@sydney.msf.org">Duncan.Voyage@sydney.msf.org</a>
Austria	Isabelle Weisswasser	<a href="mailto:Isabelle.Weisswasser@vienna.msf.org">Isabelle.Weisswasser@vienna.msf.org</a>
Brasil	Nathalia Gomes	<a href="mailto:Nathalia.Gomes@rio.msf.org">Nathalia.Gomes@rio.msf.org</a>
Canadá	Owen Campbell	<a href="mailto:Owen.campbell@toronto.msf.org">Owen.campbell@toronto.msf.org</a>
República Checa	Pavla Tepla	<a href="mailto:Pavla.Tepla@prague.msf.org">Pavla.Tepla@prague.msf.org</a>
Dinamarca	Evzal Rakipi (MSF)	<a href="mailto:era@copenhagen.msf.org">era@copenhagen.msf.org</a>
África Oriental	Edna Meso	<a href="mailto:Edna.Meso@nairobi.msf.org">Edna.Meso@nairobi.msf.org</a>
Epicentro	Nathalie Guerineau	<a href="mailto:Nathalie.Guerineau@epicentre.msf.org">Nathalie.Guerineau@epicentre.msf.org</a>
Finlandia	Riitta Suvanto	<a href="mailto:Riitta.Suvanto@Helsinki.msf.org">Riitta.Suvanto@Helsinki.msf.org</a>
Alemania	Dorrit Wagner	<a href="mailto:Dorrit.Wagner@berlin.msf.org">Dorrit.Wagner@berlin.msf.org</a>
Grecia	Nasia Almpantidi Katsini	<a href="mailto:Nasia.Almpantidi.Katsini@athens.msf.org">Nasia.Almpantidi.Katsini@athens.msf.org</a>
Hong Kong, Taiwán	Carol Chiang	<a href="mailto:Carol.Chiang@taipei.msf.org">Carol.Chiang@taipei.msf.org</a>
IO	Annalisa Crivellari	<a href="mailto:Annalisa.Crivellari@geneva.msf.org">Annalisa.Crivellari@geneva.msf.org</a>
Italia	Emilia Vittori	<a href="mailto:Emilia.Vittori@rome.msf.org">Emilia.Vittori@rome.msf.org</a>
Japón	Karine Kobayashi	<a href="mailto:k.kobayashi@tokyo.msf.org">k.kobayashi@tokyo.msf.org</a>
América Latina	Karina Rodríguez	<a href="mailto:Karina.Rodriguez@buenosaires.msf.org">Karina.Rodriguez@buenosaires.msf.org</a>
Líbano	Payel Purkayastha	<a href="mailto:Payel.Purkayastha@msf.org">Payel.Purkayastha@msf.org</a>

Entidad	Nombre	Dirección de correo electrónico
Luxemburgo	Marie Nathalie Houba	<a href="mailto:Marie.Houba@luxembourg.msf.org">Marie.Houba@luxembourg.msf.org</a>
México (CAMINO)	Alzbeta Truparova	<a href="mailto:Alzbeta.truparova@mexico.msf.org">Alzbeta.truparova@mexico.msf.org</a>
MSF ICO	Monica Folch	<a href="mailto:Monica.Folch@geneva.msf.org">Monica.Folch@geneva.msf.org</a>
Noruega	Hans Peter Øverby	<a href="mailto:Hans.Peter.Overby@oslo.msf.org">Hans.Peter.Overby@oslo.msf.org</a>
OCA	Lynda Benamer	<a href="mailto:Lynda.Benamer@berlin.msf.org">Lynda.Benamer@berlin.msf.org</a>
OCB	Karen Van den Brande	<a href="mailto:Karen.Van.den.Brande@brussels.msf.org">Karen.Van.den.Brande@brussels.msf.org</a>
OCBA	Nuria Carbó	<a href="mailto:Nuria.Carbo@barcelona.msf.org">Nuria.Carbo@barcelona.msf.org</a>
OCG	Morgane Daumarie	<a href="mailto:Morgane.Daumarie@geneva.msf.org">Morgane.Daumarie@geneva.msf.org</a>
OCP	Sylvain Tissier	<a href="mailto:Sylvain.Tissier@paris.msf.org">Sylvain.Tissier@paris.msf.org</a>
Sur de Asia	Rhitam Chakraborty	<a href="mailto:recruitment.mgr@south-asia.msf.org">recruitment.mgr@south-asia.msf.org</a>
Corea del Sur	Katherine Smith	<a href="mailto:katherine.smith@seoul.msf.org">katherine.smith@seoul.msf.org</a>
África Austral	Ziphokazi Gumede	<a href="mailto:Ziphokazi.Gumede@joburg.msf.org">Ziphokazi.Gumede@joburg.msf.org</a>
Suecia	Lennart Dahlberg	<a href="mailto:Lennart.Dahlberg@stockholm.msf.org">Lennart.Dahlberg@stockholm.msf.org</a>
EAU	Victor Ackel	<a href="mailto:Victor.Ackel@dubai.msf.org">Victor.Ackel@dubai.msf.org</a>
REINO UNIDO E IRLANDA	Patrick McConnell	<a href="mailto:Patrick.mcconnell@london.msf.org">Patrick.mcconnell@london.msf.org</a>
EE.UU.	Hubert Ormieres (interino)	<a href="mailto:Hubert.ormieres@newyork.msf.org">Hubert.ormieres@newyork.msf.org</a>
WACA	Jessica Byangoy	<a href="mailto:Jessica.byangoy@waca.msf.org">Jessica.byangoy@waca.msf.org</a>

**Remuneración: de la Revisión a la Aplicación**

# Thank you / Merci / Gracias

---



## Preguntas

Remuneración: de la **R**evisión a la **A**plicación