

# Consejos para gestionar las transiciones del personal y mantener la capacidad de ejecución de programas basados en evidencia

03 de julio de 2024    8 min de lectura

**Yoko Meusch**

Adjunta de Programas, Centro para el Envejecimiento Saludable del NCOA

## CONCLUSIONES CLAVE

Los cambios de personal son una parte inevitable de cualquier organización y pueden dejar brechas en la implementación de programas basados en evidencia.

Cuando las organizaciones comunitarias están preparadas para manejar cambios de personal, estas pueden ser oportunidades de mejora para seguir prestando servicios a los adultos mayores en la comunidad.

Estos consejos pueden ayudarlo a usted y a su organización a prepararse para cambios de personal y transiciones sin problemas.



Las transiciones de personal, si bien son desafiantes, son parte de toda organización y profesión.

- Del total de beneficiarios de subvenciones para educación para el automanejo de enfermedades crónicas (CDSME) y prevención de caídas reunidos en el Grupo de Trabajo de Desarrollo de Capacidad e Infraestructura en mayo de 2024, el 70 % afirmó haber experimentado transiciones de personal en los últimos años desde el inicio de sus proyectos de subvención.
- Casi el 50 % de todos los empleados de agencias de salud a lo largo de EE. UU. cambiaron de trabajo entre 2017 y 2021.
- Más de 100 000 trabajadores de la salud pública podrían dejar sus puestos de trabajo para 2025.<sup>1</sup>

El éxito de la ejecución y promoción efectivas de programas de promoción de la salud basados en evidencia (EBP) depende en gran medida del personal y los voluntarios, así como de las organizaciones comunitarias (CBO) que actúan como centros de atención comunitaria o sitios de implementación.

Las transiciones de personal son inevitables, pero no tienen por qué obstaculizar la ejecución de EBP.

# **Cómo las transiciones de personal desafían la implementación de EBP**

Cuando una organización pierde a sus coordinadores, líderes o entrenadores de programas, los efectos de dicha pérdida pueden afectar negativamente la ejecución y la sostenibilidad de los EBP.

Por ejemplo, la rotación de personal puede crear una necesidad de tiempo y costos adicionales para encontrar y capacitar nuevo personal. Es posible que las CBO tengan que posponer o cancelar la realización de talleres. “Pueden pasar meses antes de que se pueda encontrar un reemplazo, y lleva meses capacitarlos, para que pasen por la capacitación para líderes requerida”, dijo un beneficiario de una subvención para CDSME de la Administración para la Vida Comunitaria (ACL).

La pérdida de un miembro del personal también puede afectar a la alianza o la relación construida dentro de una comunidad. Un beneficiario de una subvención compartió su experiencia de perder “coordinadores de alta calidad” que tenían experiencia, conexiones comunitarias y recursos significativos. Perder a estos defensores significa perder un área geográfica de servicio una vez que la relación termina.

## **Cómo gestionar las transiciones de personal y mantener la capacidad del personal**

Estos impactos negativos se pueden minimizar cuando las CBO están bien preparadas para manejar los cambios de personal, mantener la capacidad del programa e incluso convertirlo en una oportunidad de mejora para seguir sirviendo a los adultos mayores en la comunidad.

A continuación puede ver algunos consejos prácticos compartidos por beneficiarios de subvenciones que han experimentado y superado transiciones de personal:

# 1. Desarrolle un manual o guía para puestos específicos

Si bien muchas organizaciones pueden tener un manual para empleados para ayudar a comunicar información esencial sobre la organización, un manual o guía para un puesto específico también es útil tanto para la organización como para el personal en cuanto a definir y comprender el alcance de su trabajo y sus responsabilidades, y cómo orientarse a través de los procesos multifacéticos y complejos de la operación de EBP.

Paulita Edwards-Childs, directora de Envejecimiento Saludable de la [Oficina de Mejoramiento de la Salud Comunitaria del Departamento de Salud de Mississippi](#), beneficiaria de una subvención para prevención de caídas de la ACL, creó su propia "Guía para Coordinadores de Prevención de Caídas" cuando comenzó a desempeñar su puesto como coordinadora de Prevención de Caídas. "Solía estar involucrada en ayudar a niños desde los 0 a los 3 años. No sabía nada sobre prevención de caídas ni programas. Tuve que aprender rápidamente".

Edwards-Childs documentó todo lo que aprendió a medida que avanzaba en el proceso, desde detalles específicos del programa, puntos de contacto para anuncios de servicio público, presupuesto y contratos y ubicación de oficinas, hasta información de contacto y roles de los sitios de los socios de implementación. "Ahora he ascendido a directora, y esta guía para coordinadores será muy útil para la nueva persona que se incorpore. Sabrá qué hacer y con quién hablar", afirmó. "También puede actualizar la guía con lo que aprenda. Las cosas cambian rápidamente en este campo".

# 2. Desarrolle un procedimiento operativo estándar específico para el proyecto o programa

A menudo, los miembros individuales del personal desempeñan muchas funciones en las organizaciones comunitarias y un proyecto puede involucrar a muchas personas de toda la organización. Tener procedimientos operativos estándar (SOP) específicos para un proyecto o programa es vital para hacer las cosas de manera eficiente y mantenerlas organizadas.

El propósito de un SOP es similar al de los manuales mencionados anteriormente. Un SOP documenta instrucciones paso a paso y rutinas diarias del proyecto o programa para que cualquiera que siga estos procedimientos pueda realizar sus tareas. Es una herramienta para informar y educar al personal de modo que el conocimiento esté disponible y se transmita sin problemas, ayudando a cualquier persona involucrada en el proyecto (especialmente a los nuevos miembros del personal y a los miembros del equipo existentes que asumen un nuevo rol temporalmente) a comprender mejor todo el proyecto desde el principio.

Después de experimentar múltiples transiciones de personal durante los períodos de subvención desde 2015, el [Consejo de Promoción de la Salud](#) (HPC) en Filadelfia, un beneficiario de una subvención para CDSME, desarrolló un SOP integral específicamente para actividades relacionadas con subvenciones de la ACL para garantizar su éxito en la ejecución y el mantenimiento de EBP en medio de las transiciones de personal.

En el documento "Procedimientos operativos estándar: subvenciones de la Administración para la Vida Comunitaria" de HPC, documentaron todo lo que debe saber el personal involucrado en este proyecto, incluyendo:

- Propósito del SOP
- Descripción general de las actividades de la subvención
- Definiciones de términos y acrónimos de uso frecuente
- Requisitos y procesos de obtención de licencias para EBP
- Descripción de todos los EBP ofrecidos como entregables para la subvención
- Fidelidad de los EBP
- Funciones y responsabilidades de los participantes, líderes laicos, capacitadores principales, coordinadores de programas y equipo de datos
- Estrategias de reclutamiento
- Procedimientos de recopilación de datos
- Anexos con formularios de encuestas, plantillas, volantes, etc.

## [Descargue y visualice el SOP del Consejo de Promoción de la Salud](#)

Al desarrollar un SOP para la subvención para prevención de caídas o CDSME de la ACL, considere incluir el enlace a [Recursos para la incorporación de beneficiarios de subvenciones para prevención de caídas y CDSME de la ACL](#), un centro de recursos creado por los Centros Nacionales de Recursos sobre Prevención de Caídas y CDSME. Contiene múltiples recursos sobre seminarios web, herramientas para implementación, gestión de datos y requisitos específicos de las subvenciones.

### **3. Pida a cada miembro del personal que cree un plan de transición antes de dejar la organización.**

Una vez más, la documentación es clave. Cuando alguien presente su renuncia, pídale que registre por escrito, no solo sus deberes y responsabilidades, sino también sus proyectos pendientes, plazos próximos y contactos clave en un plan de transición de personal. El Instituto Nacional de Salud tiene un [kit de herramientas de planificación de la fuerza laboral](#) y una [plantilla de plan de transición de personal](#) que pueden ayudar.

### **4. Comuníquese con prontitud con las partes interesadas internas y externas y mantenga las relaciones**

Dado que la implementación exitosa de los EBP depende de alianzas y relaciones dentro y fuera de la organización, es fundamental mantener la comunicación con las partes interesadas sobre los cambios de personal y lo que se puede esperar.

Utilizando los manuales de puestos, SOP o planes de transición de personal, comuníquese con las partes interesadas para informarles sobre el cambio de personal y asegúreles que su organización continuará trabajando con ellos. Sea transparente si necesita tiempo para conocerlos y reconstruir la relación. A su vez, es posible que puedan brindarle información sobre los programas y sus operaciones. Si no hay entregables o proyectos compartidos, manténgase en contacto con ellos periódicamente para mantener las relaciones para la colaboración futura.

Cuando una de las gerentes de proyectos de subvenciones para CDSME de la

ACL comenzó a ocupar su puesto, no tenía idea sobre las actividades de la subvención ya que la incorporaron desde otro departamento para llenar un vacío repentino creado cuando dos miembros del personal principal dejaron sus puestos. Trabajó en estrecha colaboración con los socios, formulando preguntas y organizando una llamada para informarles sobre los recientes cambios de personal y los retrasos que estos cambios podrían causar.

También trabajó en estrecha colaboración con sus compañeros de equipo que no formaban parte del proyecto de la subvención, pero que fueron útiles, ya que trabajaban con socios y poblaciones objetivo similares en la promoción de diferentes tipos de EBP.

## 5. Evalúe las prioridades del proyecto y de la organización

Quizás quiera reevaluar las prioridades del proyecto y organizacionales antes de contratar rápidamente a una nueva persona para el mismo puesto y las mismas responsabilidades laborales. Especialmente cuando los recursos son limitados, definir y determinar qué tipo de habilidades, talento y experiencia serían más beneficiosos puede ayudar a mejorar la capacidad del programa a largo plazo a pesar de las transiciones de personal.

Por ejemplo, [el Centro para Adultos Mayores de la Universidad de Wyoming \(WyCOA\)](#), beneficiario de una subvención para CDSME, contaba con un coordinador de marketing altamente calificado al comienzo del período de la subvención. Desarrollaron materiales de marketing atractivos, lanzaron campañas en las redes sociales y proporcionaron herramientas de análisis de datos. Sin embargo, el WyCOA tuvo dificultades para encontrar un reemplazo cuando su coordinador de marketing pasó a otro puesto.

Mientras buscaban al mejor candidato, determinaron que ya tenían materiales de marketing fantásticos. Así que decidieron centrarse en la expansión e implementación del programa a través de alianzas y estrategias de sostenibilidad más sólidas. Con este cambio, incorporaron a un nuevo gerente de proyectos con amplio conocimiento y experiencia en liderar y diseñar programas de promoción de la salud, fortalecer su infraestructura de prestación de servicios y cultivar caminos de sostenibilidad en el futuro.

## 6. Reclute de varias fuentes

En este mercado ajustado y fluido de profesionales de la salud pública, busque candidatos ideales dentro y fuera de su red, reconectándose con personas que han colaborado en el pasado o buscando a alguien completamente nuevo. El HPC recomienda utilizar programas y conexiones existentes para identificar personal, líderes y capacitadores potenciales y sus conexiones con otros.

También se han puesto en contacto con voluntarios y socios anteriores que han tenido éxito en su desempeño para consultar si están disponibles o interesados en unirse al equipo. Mantenerse en contacto ayuda a crear un grupo de candidatos de alta calidad.

También puede ser útil explorar opciones alternativas de dotación de personal. Considere comunicarse con AmeriCorps, cooperativas universitarias, pasantes a largo plazo y programas de desarrollo laboral en su comunidad. A menudo, encontrará personas entusiastas, motivadas por una misión y altamente capacitadas, listas para servir a la comunidad.

## 6. Procure mejorar la experiencia del personal

Si bien la transición de personal es inevitable, la retención de personal es esencial para cualquier organización. No existen soluciones rápidas ni automáticas. Sin embargo, apoyar y cuidar a su personal es de gran ayuda. Tómese algo de tiempo para conocer a su personal. Conocer las fortalezas y las áreas de apoyo de las personas puede ayudarlo a identificar cómo pueden prosperar en su organización. Ofrezca capacitación y apoyo técnico según sea necesario y manténgalos comprometidos. Fomente su crecimiento y ofrezca oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Crear oportunidades de colaboración y trabajo en equipo también fomenta el desarrollo de relaciones entre compañeros de trabajo. Invierta tiempo en construir una cultura de trabajo en equipo y un sentido de pertenencia. Cree un ambiente de trabajo positivo donde se fomenten las preguntas y los comentarios constructivos.



El reconocimiento y las recompensas también son eficaces para mejorar la experiencia del personal. Ser reconocido públicamente ayuda a que todos sepan cuando los demás son apreciados. A pesar del esfuerzo, puede que las cosas no salgan según lo planeado. Si bien esto es decepcionante, reconozca sus esfuerzos para que se sientan motivados a hacerlo mejor la próxima vez.

Por último, brindarle a un personal próspero y dispuesto oportunidades de avanzar en su carrera dentro de la organización puede ayudar a retener al personal dedicado. Ellos son sus activos: tienen el conocimiento, la experiencia y la conexión con las partes interesadas externas en las que su organización ha invertido y de las que se ha beneficiado. Ver las oportunidades de movilidad ascendente internas también alienta y da esperanza al nuevo personal para permanecer en su organización y continuar creciendo.

*Este proyecto fue financiado parcialmente por las subvenciones número 90CSSG0048 y 90FPSG0051 de la Administración para la Vida Comunitaria de EE. UU., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Washington, D.C. 20201. Se alienta a los beneficiarios de subvenciones que realizan proyectos bajo patrocinio gubernamental a expresar libremente sus hallazgos y conclusiones. Por lo tanto, los puntos de vista u opiniones no representan necesariamente la política oficial de la Administración para la Vida Comunitaria.*

## Fuentes

1. Escuela de Salud Pública TH Chan de Harvard. U.S. governmental public health workforce shrank by half in five years, study finds (Un estudio revela que la fuerza laboral de salud pública del gobierno de EE. UU. se redujo a la mitad en cinco años). 8 de marzo de 2023. Encontrado en Internet en <https://www.hsph.harvard.edu/news/hsph-in-the-news/u-s-governmental-public-health-workforce-shrank-by-half-in-five-years-study-finds/>