



**HAL**  
open science

## **Profesionalización de las prácticas de intervención y transmisión de conocimientos en el sector humanitario : retos y perspectivas para la gestión de riesgos**

Galaad Lefay, Catherine Delgoulet, Pierre-Yves Therriault

### ► To cite this version:

Galaad Lefay, Catherine Delgoulet, Pierre-Yves Therriault. Profesionalización de las prácticas de intervención y transmisión de conocimientos en el sector humanitario : retos y perspectivas para la gestión de riesgos. *Laboreal*, 2024, 20 (2), pp.(en ligne). <10.4000/12xtq>. <hal-04874630>

**HAL Id: hal-04874630**

**<https://cnam.hal.science/hal-04874630v1>**

Submitted on 8 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License



**Laboreal**

Vol.20 N°2 | 2024

Crise, riscos emergentes e resiliência

---

# Profesionalización de las prácticas de intervención y transmisión de conocimientos en el sector humanitario : retos y perspectivas para la gestión de riesgos

*Profissionalização das práticas de intervenção e transmissão de conhecimentos no sector humanitário : desafios e perspectivas para a gestão dos riscos*

*Professionnalisation des pratiques d'intervention et transmission des savoirs dans le secteur humanitaire : enjeux et perspectives pour la gestion des risques*

*Professionalization of intervention practices and knowledge transfer in the humanitarian sector : challenges and prospects for risk management*

*Professionalization of intervention practices and knowledge transfer in the humanitarian sector : challenges and prospects for risk management*

**Galaad Lefay, Catherine Delgoulet y Pierre-Yves Therriault**

---



## Edición electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/22916>

DOI: 10.4000/12xtq

ISSN: 1646-5237

## Editor

Universidade do Porto

## Referencia electrónica

Galaad Lefay, Catherine Delgoulet y Pierre-Yves Therriault, «Profesionalización de las prácticas de intervención y transmisión de conocimientos en el sector humanitario : retos y perspectivas para la gestión de riesgos», *Laboreal* [En línea], Vol.20 N°2 | 2024, Publicado el 20 diciembre 2024, consultado el 07 enero 2025. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/22916> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/12xtq>

---

Este documento fue generado automáticamente el 7 de enero de 2025.



Únicamente el texto se puede utilizar bajo licencia CC BY-NC 4.0. Salvo indicación contraria, los demás elementos (ilustraciones, archivos adicionales importados) son "Todos los derechos reservados".

---

# Profesionalización de las prácticas de intervención y transmisión de conocimientos en el sector humanitario : retos y perspectivas para la gestión de riesgos

*Profissionalização das práticas de intervenção e transmissão de conhecimentos no sector humanitário : desafios e perspetivas para a gestão dos riscos*

*Professionnalisation des pratiques d'intervention et transmission des savoirs dans le secteur humanitaire : enjeux et perspectives pour la gestion des risques*

*Professionalization of intervention practices and knowledge transfer in the humanitarian sector : challenges and prospects for risk management*

**Galaad Lefay, Catherine Delgoulet y Pierre-Yves Therriault**

---

## NOTA DEL EDITOR

Manuscrito recibido en : 16/06/2024

Aceptado tras peritaje : 18/10/2024

**Traducido por** : Juan Marcelo Balboa Gallardo (juan-marcelo.balboa-gallardo.1@ulaval.ca)

## NOTA DEL AUTOR

**Declaración de contribución de los/as autores/as**

**Conceptualización** : Galaad Lefay; Catherine Delgoulet ; Pierre-Yves Therriault. **Diseño y desarrollo de la metodología** : Galaad Lefay; Catherine Delgoulet ; Pierre-Yves

Therriault. **Análisis de datos** : Galaad Lefay ; Pierre-Yves Therriault ; **Preparación versión inicial del manuscrito** : Galaad Lefay. **Edición y revisión de la versión final del manuscrito** : Catherine Delgoulet ; Pierre-Yves Therriault. **Supervisión** : Galaad Lefay.

## 1. Contexto

- 1 A nivel mundial, el sector humanitario se enfrenta en la actualidad a múltiples desafíos relacionados con la inestabilidad política, las catástrofes climáticas o sanitarias, las pandemias y los conflictos armados. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, este sector ha experimentado un crecimiento y desarrollo ininterrumpidos, impulsado por una demanda en constante aumento. En 2020, Humanitarian Outcomes estimó que más de 630.000 trabajadores participaron en diversos proyectos humanitarios en todo el mundo, lo que representa un aumento del 40 % de la mano de obra en este ámbito entre 2013 y 2020 (ANALP, 2022). No obstante, el proceso de expansión del sector humanitario ha enfrentado reveses importantes, especialmente durante la década de 1990 y los hechos relacionados con el genocidio en Ruanda. Estos eventos llevaron a las organizaciones humanitarias a concentrarse en mejorar sus prácticas y responder de manera más efectiva a los desafíos que enfrentan.
- 2 Entre los principales desafíos de la expansión y evolución del sector humanitario figura la gestión de la seguridad de sus trabajadores, con un aumento del 54 % de las agresiones o atentados a su integridad desde 2017, afectando directamente a 1 688 trabajadores (ANALP, 2022). Sin embargo, la aplicación de estrictas medidas de seguridad, a veces ha sido percibida como un obstáculo por los propios trabajadores humanitarios, como por ejemplo la “bunkerización”, puesto que implica que deban recluirse en zonas de seguridad, cuestión que limita la eficacia de las intervenciones y provoca reacciones negativas de las poblaciones locales (Joxe & Veilleux, 2023).
- 3 Por otro lado, los problemas de salud mental como el estrés postraumático, el desgaste profesional y el desánimo afectan al bienestar y la retención de los trabajadores humanitarios (Joxe & Veilleux, 2023). Es importante señalar que en este sector hay dos tipos principales de trabajadores de terreno : los nacionales (contratados en el país de la operación con un contrato nacional, con conocimiento y experiencia en el medio local, y que ocupan principalmente puestos técnicos y operativos) y los internacionales (contratados en el extranjero con un contrato internacional, con experiencia profesional específica o en gestión de proyectos, quienes ocupan generalmente puestos de supervisión y coordinación). Esta diversidad favorece el entendimiento intercultural, pero, a su vez, puede significar problemas de comunicación, coordinación y resolución de conflictos en los equipos (Rochat, 2009). Resulta esencial, la gestión eficaz de los equipos multiculturales, para maximizar los beneficios y minimizar los malentendidos que pueden provocar tensiones que afecten su actividad (Dickmann & Cerdin, 2018).
- 4 En respuesta a estos nuevos desafíos, el sector humanitario y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han iniciado, desde comienzos del siglo XXI, un vasto proceso de “Profesionalización mediante la racionalización” (PMR) (Le Naëlou, 2004). Este proceso incluye la estandarización y armonización de las prácticas y procesos organizativos, la incorporación de mecanismos de rendición de cuentas (Le Naëlou,

2004), la incorporación del pago de salarios, así como la implementación de diversas estrategias de formación y desarrollo profesional (Véron, 2015). La profesionalización del sector humanitario y de sus ONG se asemeja a lo que Dugué (1994) describe como un proceso de reapropiación del término, dirigido a estructurar y sistematizar las prácticas de los trabajadores y buscar su reconocimiento y legitimación profesional.

- 5 Sin embargo, este enfoque ha sido criticado por sus efectos de la neutralidad de la intervención, cuestión que ha favorecido los intereses de los donantes y el sistema organizativo liberal predominante en Occidente (Véron, 2015). Según Manvoutouka Roth (2019), esta visión de la profesionalización, centrada en la “gestión por proyectos”, privilegia medidas cuantificables y adopta un enfoque lineal y mecanicista de causas y efectos, excluyendo del análisis todo lo que no pueda cuantificarse. Esta visión estandarizada del trabajo puede reducir la flexibilidad y capacidad de la adaptación en entornos más inciertos. Audebrand y Michaud (2015) identifican cuatro factores que estructuran la profesionalización de las organizaciones de la economía social: la respuesta a la presión externa, la mejora de la calidad de los servicios, la adquisición de conocimientos especializados y la obtención de reconocimiento y legitimidad. Véron (2015) efectúa algunas observaciones similares sobre las ONG humanitarias, donde la profesionalización mejora las relaciones con los donantes de fondos y los socios externos, aumenta la calidad de los servicios y mejora las competencias de los trabajadores.
- 6 Por otro lado, la transformación de las ONG del sector humanitario por la PMR tiene consecuencias importantes para la salud de los trabajadores. Según Joxe y Veilleux (2023), se puede establecer vínculos claros entre estas consecuencias y la forma en que se gestiona la seguridad durante las operaciones, en particular el efecto de “bunkerización” que conduce al aislamiento de los trabajadores. Para comprender estos impactos, los trabajos de Nascimento et al. (2013) ofrecen un marco pertinente al cuestionar el vínculo entre la “seguridad regulada”, basada en el establecimiento de normas y procedimientos para circunscribir los riesgos, y la “seguridad gestionada”, que se basa en la iniciativa de los operadores para hacer frente a la imprevisibilidad y variabilidad de las situaciones. En el contexto de la PPR, es posible suponer que existe un desequilibrio a favor de la seguridad regulada, con un sistema organizativo que tiende a restringir el desarrollo de la seguridad gestionada de manera situacional. Sin embargo, según estos autores, es a través de la articulación de lo regulado y lo gestionado como se construye la seguridad. Esta perspectiva pone de relieve los riesgos de un enfoque esencialmente reglamentado de la seguridad y la importancia de considerar la seguridad como un proceso dinámico y participativo, en el que los trabajadores no son simples ejecutores de normas predefinidas, sino actores implicados en la coproducción de un trabajo seguro. Así, la “seguridad construida” implica una interacción constante entre las normas establecidas y las adaptaciones necesarias a la situación, favoreciendo el desarrollo de las competencias y el bienestar de las personas y su trabajo seguro (Galey et al., 2024).
- 7 En el ámbito de las ciencias de la educación y de la formación profesional, se distinguen diferentes niveles de profesionalización (Wittorski, 2008): (1) individual, a través del desarrollo de competencias y de la construcción de la identidad profesional de un trabajador dentro de una profesión o de una organización; (2) colectivo, a través de la construcción y legitimación del conocimiento profesional y el reconocimiento de este conocimiento por parte de un colectivo, organización o sociedad; y (3) organizacional,

cuando se trata de la transformación del conocimiento profesional en conocimiento organizacional que promueve una redefinición de la identidad de la organización. Wittorski (2015) destaca el papel central de la transmisión en este proceso de profesionalización. La transmisión no se limita a la simple comunicación de información o formación, sino que abarca los intercambios asimétricos de conocimientos en situaciones de trabajo concretas. Wittorski (2015) incluye en esta transmisión diversas modalidades como la puesta en acción de las palabras, el coaching y la demostración práctica, así como el aprendizaje informal (en el puesto de trabajo, a través de la resolución de problemas) y el aprendizaje formal (a través de programas específicos, tutorías o entornos colaborativos).

- 8 Thébault (2013, 2018) destaca la importancia de la transmisión para hacer operativas las prescripciones y perpetuar la experiencia en los equipos, lo que contribuye a la retención y el desarrollo de los trabajadores. Este autor considera la transmisión como un proceso que requiere estrategias formales e informales puestas en marcha por la organización, sin restringirla a dispositivos formales de comunicación. Por último, Cloutier et al. (2012) subrayan el carácter dinámico de la transmisión, que se genera en las interacciones entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos. Abogan por un enfoque equilibrado entre el control descendente (top-down) y ascendente (bottom-up), basado en la autonomía de los trabajadores, con el fin de permitir que las dinámicas de transmisión se desarrollen de forma complementaria en el seno de las organizaciones. Así pues, una visión amplia de la transmisión permite incluir el conjunto de todas las prácticas e intercambios, formales o informales, como elementos constitutivos de la profesionalización y el desarrollo de las competencias en el contexto laboral.
- 9 La PMR en el sector humanitario responde a varios desafíos históricos y actuales (armonización de las prácticas, mejora de las relaciones con los donantes, mejora de los servicios). Parece favorecer enfoques de seguridad regulada y de transmisión esencialmente descendentes, cuyas limitaciones han sido puestas de manifiesto en numerosos estudios (Nascimento et al., 2013 ; Galey et al., 2024 ; Cloutier, 2012 ; Wittorski, 2015 ; Pereira et al., 2023). Sin embargo, al favorecer los procedimientos estandarizados, este enfoque puede limitar la posibilidad de que los trabajadores sobre el terreno se apropien de estas normas y obstaculizar la aplicación de un sistema de seguridad construido, que se basa en particular en la dinámica de aprendizaje participativo necesaria en entornos complejos y de alto riesgo.
- 10 El objetivo de este artículo es comprender los efectos de la profesionalización mediante la racionalización (PMR) en la transmisión de conocimientos dentro de las ONG y sus consecuencias para la seguridad y la salud de los trabajadores. Más precisamente, se pretende comprender cómo un proceso de normalización de las prácticas y las formas de transmisión asociadas repercuten en la salud de los trabajadores, por un lado, y cómo la PMR puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para la gestión de la seguridad.

## 2. Metodología

- 11 Esta investigación colaborativa, de tipo transversal, utiliza un enfoque inductivo y cualitativo. La primera subsección presenta al equipo que participó en la investigación, su estructura organizacional y el contexto de recolección de datos. La segunda subsección describe las fases de recogida de datos y las herramientas utilizadas. La

última subsección detalla el tratamiento y el análisis de los datos. La metodología obtuvo una certificación ética (CER-21-274-07.06 - CER-21-281-07.05) que garantizó la protección de los datos, el respeto de la integridad de los participantes y la validez de los métodos, herramientas y enfoques de investigación.

## 2.1. Enfoque teórico de la investigación

- 12 Con el fin de aprehender y hacer frente a estos desafíos, esta investigación define sus fundamentos teóricos en la corriente del análisis ergonómico de la actividad (Daniellou, 2015), más concretamente en la antropotecnología (Wisner, 1985). Según Daniellou (2015), el estudio de las situaciones de trabajo a través del Análisis Ergonómico de la Actividad (AEA) evidencia las brechas entre el trabajo prescrito y el trabajo real, poniendo de relieve las acciones concretas de los trabajadores, a menudo divergentes de las prescripciones. Este enfoque pretende comprender cómo los trabajadores construyen sus modos de funcionamiento para conciliar la realización de un trabajo de calidad con la prescripción y la construcción de su salud. Aunque la antropotecnología se inscribe en el marco de la AEA, propone un enfoque específico de la transferencia de tecnologías entre países, especialmente a través de las dinámicas inherentes al desarrollo industrial. Según Wisner (1985), este enfoque implica el examen de las formas de transferencia de competencias y conocimientos técnicos, así como la gestión de la contratación y la formación, la organización del trabajo y los desafíos lingüísticos asociados. En resumen, la complementariedad con la AEA en un contexto de transferencia de tecnología ofrece un marco analítico original para explorar la transmisión en el contexto de la PPR. Permite comprender en profundidad las diferencias entre el trabajo prescrito y el trabajo real, apreciar los desafíos que plantea la transferencia de tecnología y los conocimientos técnicos necesarios, así como analizar los procesos de apropiación de normas y prácticas en la ejecución de proyectos en entornos nuevos y diversos.

## 2.2. Presentación del terreno de investigación

- 13 En 2021, se estableció una relación de colaboración con una ONG médica humanitaria internacional que opera principalmente en África Occidental. Con sede en Dakar, Senegal, la ONG ofrece un enfoque innovador al trabajo humanitario al trabajar en estrecha colaboración con colaboradores locales. Fundada en 2009, ha experimentado un crecimiento exponencial desde entonces y emplea a más de 2.500 trabajadores en el momento del estudio, el 98 % de los cuales proceden de África y de los países donde interviene. Este crecimiento plantea constantes desafíos estructurales, generando interrogantes sobre los métodos de supervisión, la gestión de los trabajadores, el establecimiento de criterios de calidad de las intervenciones, la identidad y la fidelidad del personal.
- 14 La dirección organizacional de la ONG es ejercida por una Consejo de administración (CA) de 15 miembros. El CA establece los presupuestos, adopta el plan operativo anual, aprueba la rendición de cuentas y evalúa al director general (DG), quien, junto con el Comité directivo, lleva cabo las orientaciones de la organización. La gestión operacional se divide en tres niveles de toma de decisiones: el "Desk" (Nivel 1), la Coordinación (Nivel 2) y el Proyecto (Nivel 3). Con sede en Dakar, el Desk transmite orientaciones

estratégicas y supervisa la coordinación de sus intervenciones. Tres Desk, según especificidades geográficas y operativas, están dirigidos por directores que coordinan responsables especializados que apoyan a los niveles inferiores y gestionan las emergencias, con la ayuda de expertos externos si es necesario. La Coordinación, generalmente con sede en la capital del país de intervención, supervisa las misiones, gestiona los presupuestos locales y al personal, actuando como enlace entre el terreno y el Desk. El Jefe de misión supervisa a los coordinadores operativos y funcionales, quienes tienen un doble vínculo jerárquico y funcional con el Nivel 1, facilitando el trabajo interdisciplinario. El Proyecto se ubica en las áreas de intervención. El Jefe de Proyecto gestiona las operaciones diarias y supervisa a los gerentes por área de especialización. Los supervisores ejercen su función sobre los equipos en terreno, quienes también tienen un vínculo funcional con los coordinadores (Nivel 2).

- 15 La investigación se centró en un proyecto ubicado en Conakry, la capital de Guinea. La ONG transformó su proyecto inicial de intervención contra la epidemia de Ébola en un centro de vacunación contra el virus, tras los resultados de un estudio que resaltó cómo los enfoques aplicados durante la epidemia contribuyeron a una profunda desconfianza de la población hacia los actores humanitarios que desconocen las especificidades culturales y sociales de la comunidad. Para reconstruir la confianza de las comunidades afectadas, la organización implementó un trabajo antropológico previo a las intervenciones sanitarias. En el momento de la recolección de datos, el contexto político del país era inestable tras un golpe de Estado y el establecimiento de un gobierno de transición. La ONG identificó una serie de riesgos de manifestaciones y ataques terroristas. El lugar de la intervención se resguardó y se organizó en tres sectores : (1) asistencia sanitaria ; (2) administración ; y (3) logística, empleando una amplia diversidad de profesionales locales, desde médicos y enfermeras hasta logísticos y personal administrativo. Otro edificio resguardado albergaba las oficinas nacionales de la organización y alojamiento para trabajadores internacionales. Cada uno de los tres sectores de actividad del proyecto se componía de diversas áreas de especialización. El sector de atención de salud incluye nueve especialidades : médicos, farmacéuticos, consejeros comunitarios, antropólogos, enfermeras, recepcionistas, trabajadores de laboratorio, higienistas y personal de control de calidad. El sector administrativo se dividía en dirección y gestión : el primero supervisaba el proyecto y actuaba de enlace con los socios, el segundo gestionaba los contratos, los salarios y el presupuesto. El sector logístico reunía a los vigilantes, el equipo informático y los trabajadores responsables del suministro, almacenamiento, movimiento de materiales y personas, así como del seguimiento y mantenimiento del sitio. Para cada área de especialización, se identificó un supervisor local. Para la realización de este estudio, los participantes reunidos procedían de todos los niveles, todos los sectores y todas las áreas de especialización con el fin de obtener una visión global de la organización.

### 2.3. Recolección de datos

- 16 La recolección de datos se llevó a cabo en tres etapas principales : (1) recolección en Guinea ; (2) recolección en Dakar, Senegal ; y (3) recolección remota. En Guinea, se realizaron entrevistas semiestructuradas de aproximadamente 90 minutos ( $n = 32$ ) con trabajadores en diferentes niveles de toma de decisiones. La estructura de las entrevistas estuvo compuesta por cinco apartados : (1) presentación de la carrera profesional ; (2) relaciones en el trabajo ; (3) prácticas de transmisión (forma de

transmisión, cómo, en qué circunstancias); (4) percepción de los trabajadores sobre su salud; y (5) prácticas de gestión y administrativas. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Se realizaron observaciones flotantes in situ (Pétonnet, 1982) utilizando una revista de investigación (Baribeau, 2004). Las grabaciones de reuniones (por ejemplo: sesiones informativas, coordinación, seguimiento de actividades) y la consulta de documentos administrativos (por ejemplo: organigramas, documentos de recursos humanos, protocolos) completaron esta etapa. En la sede de la ONG en Senegal, se llevaron a cabo diez entrevistas con miembros de la dirección, del Desk y del servicio de apoyo. Permitieron profundizar ciertos aspectos, abarcando en particular la estructura de la organización, las funciones de los diferentes servicios, los indicadores de desempeño, los modos de comunicación con el campo, la gestión de carrera, las características de la identidad organizacional y la salud de los empleados. La etapa final de recolección de datos consta de 13 entrevistas remotas de autoconfrontación (Theureau, 2010), utilizando fotografías de situaciones de transmisión realizadas por los participantes durante un período de 15 días. Estas entrevistas tuvieron como objetivo discutir situaciones y experiencias de transmisión que fueron significativas para los participantes. Se llevaron a cabo por videoconferencia entre seis y ocho semanas después del período de observación in situ.

## 2.4. Procesamiento y análisis de datos

- 17 El trabajo de procesamiento y análisis de datos se basó en el marco de análisis de cinco pasos de Goldsmith (2021), aplicado a la investigación cualitativa. Este enfoque combina el análisis inductivo, que identifica y describe temas directamente a partir de los datos, con un marco de análisis deductivo basado en modelos teóricos existentes en las etapas finales de codificación. Por ejemplo, los métodos de transmisión de Wittorski (2015) se utilizan para estructurar y refinar los temas identificados, permitiendo así análisis cruzados de los diferentes corpus y una organización más rigurosa de los datos. Se consideraron las actas textuales de las entrevistas realizadas a los participantes en un puesto de responsabilidad. Se utilizaron selectivamente fuentes adicionales de recopilación de datos, como datos de cuadernos de bitácora, datos administrativos y fotografías, para reforzar la codificación inicial. Durante el análisis se siguieron los criterios científicos de la investigación cualitativa según Fortin y Gagnon (2016), es decir, los criterios de credibilidad, transferibilidad, confiabilidad y confirmabilidad. Estos criterios fueron respaldados por estrategias como el análisis por parejas de co-investigadores en paralelo y análisis repetidos para asegurar una representación fiel y objetiva de los datos recopilados. Se utilizó el software NVivo (v.12) para la codificación durante todo el proceso de análisis. Después de transcribir las entrevistas, la primera fase de análisis tuvo como objetivo familiarizarse con el corpus de datos, profundizando en el contenido para detectar temas emergentes, variaciones y puntos clave. Este proceso condujo a la identificación de temas de codificación dominantes. En la segunda fase, se describieron y definieron los temas emergentes. Así, se puso en marcha un sistema organizado, denominado árbol de códigos, para estructurar el análisis y la interpretación de los datos. La tercera fase implicó la clasificación de las fuentes textuales, lo que permitió la exploración metódica de todos los datos y destacó las principales tendencias. Se identificaron cuatro grandes temas: la transmisión (proceso dinámico y situado de compartir información, conocimientos, experiencias), lo colectivo (agrupación de trabajadores que actúan para lograr un objetivo), la

profesionalización (proceso dirigido de transformación organizacional y profesional) y la salud (capacidades y recursos que permitan evolucionar en una situación sin comprometer la propia integridad). La cuarta fase se centró en la codificación específica asociada a las categorías determinadas. Esta fase facilitó el establecimiento de relaciones entre categorías y la creación de una matriz temática. Finalmente, la quinta y última fase tuvo como objetivo transformar los datos con el objetivo de presentar los resultados de manera estructurada y comprensible, incluyendo el formato visual (diagramas, articulación de extractos) de la información.

### 3. Resultados

- 18 Esta sección presenta los principales resultados de este estudio a lo largo de tres ejes. El primer eje presenta la estructura organizacional de la división del trabajo y sus desafíos frente a las realidades sobre el terreno. Luego, el análisis del sistema de gestión implementado permite distinguir dos tipos de transmisión, formal e informal, cada uno de los cuales es objeto de un eje de interpretación en lo que respecta a las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo.

#### 3.1. Una estructura organizativa para la división del trabajo que choca con la realidad sobre el terreno

- 19 La Figura 1 muestra la asignación de supervisores a los diferentes puestos al momento de la recolección de datos. Esta figura se creó a partir de documentos administrativos y entrevistas luego validadas por los supervisores participantes tanto en la sede como en el país anfitrión del proyecto. Se realizó una primera versión que presenta la estructura, luego se agregaron los detalles sobre la fuerza laboral, los enlaces funcionales y se validaron gradualmente.
- 20 En primer lugar, a nivel operativo, todos los supervisores (Nivel 3), coordinadores (Nivel 2) y responsables (Nivel 1) reportan a sus respectivos superiores, es decir, el director del proyecto (Nivel 3), el director de coordinación (Nivel 2) y el administrador "Desk" (Nivel 1). Estos actores están en contacto directo con sus superiores jerárquicos, lo que garantiza la gestión de responsabilidades en cada nivel. Sin embargo, algunos puestos clave, como los de coordinadores médicos, logísticos y financieros, estaban vacantes en el momento de la recopilación de datos. Esto conduce a una reorganización interna donde otros miembros del equipo deben asumir responsabilidades adicionales. Por ejemplo, el coordinador de recursos humanos debe asumir las tareas del coordinador financiero.
- 21 También están presentes los vínculos funcionales definidos por la organización (representados por las bandas azules en la Figura 1). Sin embargo, a nivel de proyecto (Nivel 3), sólo el 50 % de estos enlaces están operativos. Se establecieron vínculos de sustitución (bandas rojas en la Figura 1) debido a la ausencia prolongada de titulares en ciertos puestos. En estos casos, los supervisores reportan al gerente de coordinación quien está a cargo del interino. Esta situación se observa particularmente en el área de administración donde el coordinador de recursos humanos asume las responsabilidades del coordinador financiero. De manera similar, en la coordinación también participan los supervisores de logística y adquisiciones de Nivel 3 (Nivel 2) debido a la proximidad geográfica de las oficinas y la ausencia de un reemplazante para el puesto de

coordinador de logística. Esta doble responsabilidad resulta en una sobrecarga de trabajo para estos supervisores, quienes deben hacer malabarismos entre tareas a escala nacional y de todo el proyecto. La ausencia prolongada de coordinadores clave, como el coordinador médico y de logística, también repercute en el director de coordinación, que debe realizar estas tareas adicionales. Esta situación dura más de seis meses y depende de la obtención de nueva financiación que permita el restablecimiento de estos puestos.

“A la espera de ver si se renuevan los puestos, actúo como director interino. Ya han pasado varios meses. (...) Podemos aguantar un poco así, pero después de un rato de alta intensidad, eso cansa”. (Coordinador 1)

- 22 La ausencia de un coordinador obliga al supervisor a asumir responsabilidades para las que no está preparado, lo que genera una fuerte sensación de angustia y jornadas laborales prolongadas. Además, este supervisor siente una falta de reconocimiento por parte de los altos directivos y subordinados, y que ha expresado en varias ocasiones su expectativa de ver mejorar su estatus en la organización.

“Termino tarde, a veces ni siquiera sé qué tengo que hacer. Ves todas estas carpetas, tengo que llenarlas todos los días después de las consultas. (...) Varias veces pedí mejorar mi situación, no necesariamente en términos de coordinación, pero al menos en términos de salario, o que me ofrecieran una comisión de servicio, algo que me ayudara a ascender”. (Supervisor 1)

- 23 Además de la gran carga de trabajo, la presión sobre lo operacional aumenta debido a las ausencias prolongadas de los puestos clave. La ausencia de personal calificado en determinadas áreas críticas, como por ejemplo la logística, genera importantes riesgos para la seguridad de las operaciones. Esta presión adicional no solo afecta la capacidad del equipo para responder rápidamente a las emergencias, sino que también pone en riesgo tanto a los trabajadores como a los beneficiarios. Esta situación se ve agravada por la falta de continuidad en puestos críticos, lo que debilita la gestión de crisis y aumenta el riesgo de incidentes operativos. La sobrecarga de trabajo de los supervisores de logística compromete la seguridad, la calidad de las intervenciones y la gestión de inventarios, con graves consecuencias potenciales sobre el terreno.

“Jugamos con fuego. Hoy las cosas están bien, pero se nos pide mucho, cada vez tenemos menos recursos para afrontar los imprevistos”. (Supervisor 2)

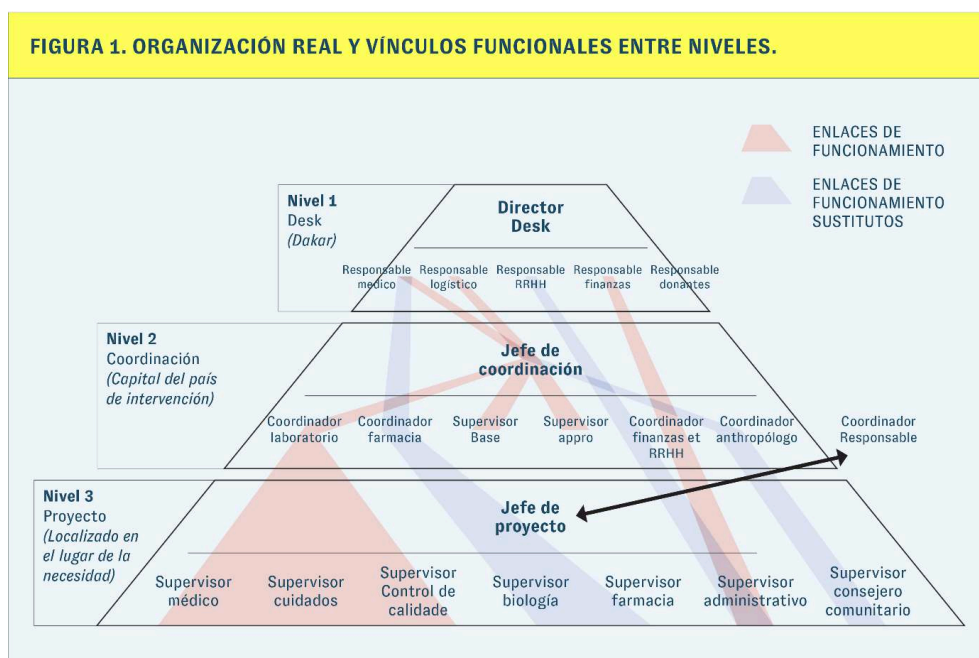


Figura 1. Organización real y vínculos funcionales entre niveles

- 24 Uno de los servicios más afectados por esta situación es el de logística. Su organización requiere la presencia de 14 directivos en ambos niveles (coordinador o supervisor), pero sólo pero sólo 12 están en funciones, de los cuales sólo uno es titular (cf. Figura 2). Así, entre 2018 y 2022 se eliminaron nueve puestos. Las funciones de estos puestos se redistribuyeron al resto de supervisores de logística y suministros. Estos supervisores ahora deben gestionar los suministros, el inventario, las compras, el mantenimiento, los viajes, el personal y la gestión de guardias y conductores. Esta situación genera una mayor presión y una considerable sobrecarga de trabajo para los dos supervisores que aún están en sus puestos, lo que afecta su eficiencia y su capacidad para responder adecuadamente a las necesidades operativas.

“Hacemos lo que podemos, las peticiones vienen de todas partes, casi nunca estoy en mi escritorio. Estoy cansado, pero menos mal que estamos los dos (Supervisor de Suministros y Supervisor de Base) y que conocemos el proyecto al dedillo, si no, no sé cómo lo harían. Recuerdo que, al principio, todos los miembros del equipo hacían un vídeo para explicar detalladamente lo que hacía, de modo que, si alguien faltaba, otros trabajadores podían hacer su trabajo. Lo llamaban “lógica celular”. Fue una buena idea : todo el mundo sabía quién hacía qué y cómo funcionaba. Además, todos se vigilaban entre sí, así que no te sentías abrumado (...). Salvo que, al sacar a la gente, acabas en una situación insostenible”. (Supervisor 2)

- 25 La falta de personal de logística dedicado aumenta los riesgos operativos, ya que los supervisores con exceso de trabajo pueden carecer de tiempo para realizar controles críticos, comprometiendo la seguridad y la calidad de las intervenciones. La gestión ineficaz de inventarios y suministros puede provocar escasez de materiales esenciales, ralentizar las operaciones y aumentar los costos. Además, la incapacidad de responder rápidamente a las necesidades logísticas en una emergencia puede exacerbar las tensiones, poniendo en riesgo a los beneficiarios y al personal. Por lo tanto, garantizar

la continuidad en puestos críticos es vital para mantener el desempeño y la seguridad de las operaciones humanitarias.

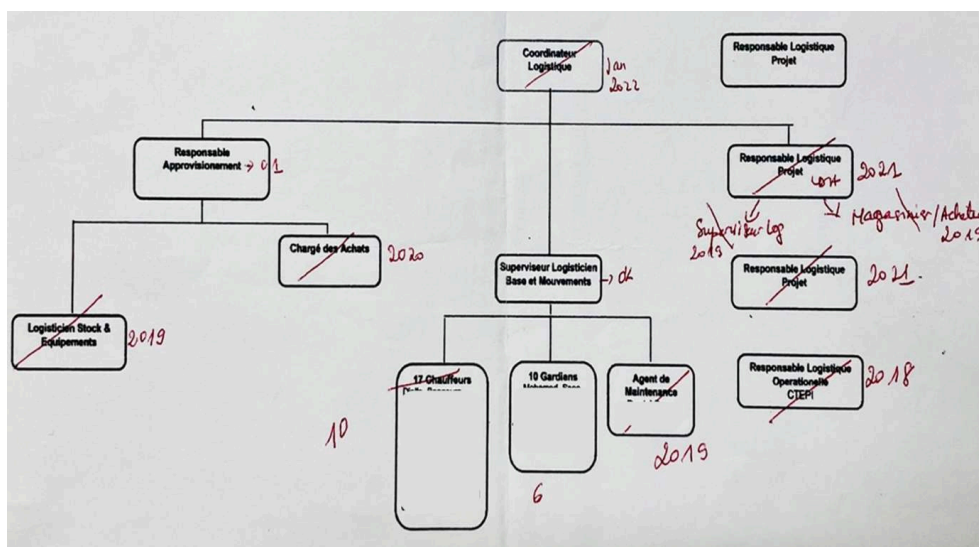


Figura 2. Evolución del organigrama logístico de 2018 a 2022 (documento administrativo)

- 26 Durante este período, la organización adoptó un funcionamiento celular, estructurado en equipos autónomos y polivalentes, centrados en tareas específicas. Este enfoque, percibido como libertad organizativa por parte del personal, favoreció la comunicación, la eficiencia y la mejora continua de los procesos, según los entrevistados que vivieron este período ( $n = 3$ ). Su objetivo era experimentar con una organización horizontal, reduciendo los vínculos jerárquicos y apoyando la versatilidad, con el objetivo de aumentar la productividad y la innovación. Sin embargo, la distribución equitativa de responsabilidades y métodos de transmisión innovadores para la organización, como las videocápsulas, requirieron financiamiento que no fue renovado, generando un fuerte sentimiento de abandono entre las personas que participaron en este experimento organizacional. Esta reorientación aumentó la carga de trabajo de los empleados restantes. La iniciativa de libertad organizacional se vio comprometida por decisiones jerárquicas centralizadas, lo que llevó a la eliminación gradual de puestos clave. Esto no sólo sobrecargó a algunos trabajadores, sino que también disminuyó su sentido de compromiso y pertenencia, haciendo ineficaz el enfoque local frente a las nuevas directivas centralizadas.

*“Personalmente, cuando llegué funcionó bien y ¡creí en ello! Luego, los sucesivos cambios de política nos hicieron sentir como indeseables, yendo contra el viento. Yo, aunque todavía crea en ello, nunca volveré a intentar este tipo de experiencia, es agotador”. (Coordinador 2)*

*“Es delicado, sabemos que (el funcionamiento celular) motivó a los equipos y nos permitió ser resilientes en el campo, capaces de adaptarnos siempre. Pero ese tipo de funcionamiento también tiene sus límites: no permitió la rendición de cuentas, especialmente en el aspecto financiero. Más importante aún, era una forma demasiado atípica que no funcionaba con el sistema que queríamos implementar en toda la organización”. (Responsable 1)*

- 27 El testimonio del Responsable pone de relieve una tensión entre las iniciativas locales de innovación, como el funcionamiento celular, y las necesidades de la organización a escala global. Si bien este modelo mejoró la motivación y la adaptabilidad de los

equipos, no resultó compatible con los requisitos contables y financieros impuestos por los donantes. Esta tensión entre flexibilidad local y estandarización global muestra que, a pesar de los beneficios sobre el terreno, es necesaria una mejor conciliación entre estos dos enfoques para garantizar la seguridad y la continuidad de las operaciones.

### 3.2. Un sistema de gestión de control para optimizar la eficiencia, la seguridad y la retención del conocimiento ?

- 28 En cuanto al trabajo de terreno, se identificó tres dinámicas principales de transmisión formal a partir de entrevistas, observaciones y fotografías, a saber: (1) de un lado, información a través de los canales oficiales de la organización, “briefings y reuniones”, y de otro lado, “sistemas de protocolos y reportes”; (2) capacitación y simulaciones (por ejemplo, lógica de emparejamiento, protocolo de bienvenida a un nuevo trabajador); y (3) comunicación de información general (por ejemplo, publicaciones, correos electrónicos, caja de ideas).
- 29 Los supervisores de nivel 3 debieron completar una serie de reportes, incluido el “Informe de situación” mensual, que proporciona una descripción general del proyecto para cada sector (administración, logística, atención médica). Sin embargo, lo que ocurre, es que si bien este informe ayuda en la toma de decisiones, significa una carga administrativa extra, ya que requiere una recopilación y redacción detallada de datos, lo que puede alejarlos de su principal función de supervisión operativa.

“Entiendo bien para qué sirve, no es de extrañar, necesitan saberlo, para poder justificar lo que hacemos, para controlar si hay corrupción. Pero a veces también tenemos la impresión de que piden mucho, es pesado y a veces tengo la impresión de que no nos sirve de nada. Casi teniendo que ser cauteloso con lo que vamos a poner allí”. (Supervisor 3)

“Ya pensé en cómo iba a informar sobre una acción y dudé en hacerlo por eso. Me asusté (riendo)”. (Supervisor 2)

- 30 Estos resultados muestran varios problemas relacionados con la circulación y la transmisión de información en estos sitios, los cuales no están exentos de consecuencias para la gestión de riesgos y la capacidad de los equipos para actuar en determinadas situaciones. Esta carga administrativa puede limitar la capacidad de respuesta y adaptabilidad de los equipos sobre el terreno. Las reuniones, aunque destinadas a fomentar la colaboración y la comunicación, a menudo conducen a la desmotivación y la frustración, lo que puede reducir la eficiencia y la coordinación necesarias en una situación de crisis. La consolidación de nuevos conocimientos a través de estas reuniones tiene como objetivo preservar información esencial para el funcionamiento de la organización, pero la carga administrativa resultante impacta en la implicación y la calidad de estas transmisiones.
- 31 A pesar de estas dificultades, la frecuencia de las reuniones refleja el deseo de la organización de mantener una comunicación continua y una coordinación intersectorial, esencial para gestionar los riesgos y adaptar las intervenciones en tiempo real. Aunque el objetivo de estos procesos de transmisión es estructurar y profesionalizar la organización, las tensiones entre los objetivos de la oficina central y la realidad sobre el terreno complican su aplicación. De hecho, persiste una tensión subyacente entre ellos lo que respecta a la transmisión formal de la información. Los trabajadores de la central están convencidos de que herramientas como las fichas POP

(plan de objetivos de rendimiento) y las solicitudes de formación responden a las preocupaciones sobre el terreno. Sin embargo, el personal operativo no utiliza estas herramientas, hecho que subrayan los trabajadores de la central, que ven en ello un signo de falta de compromiso de su parte. Esta observación refleja una percepción divergente de las prioridades y la utilidad de las herramientas de gestión implantadas.

“Hemos implementado una gran cantidad de herramientas para tratar de saber cómo van las cosas en terreno; por ejemplo, tienen hojas POP o solicitudes de capacitación. Nosotros no recibimos nada, también les toca a ellos invertir si quieren ascender”. (Equipo de apoyo 1)

“No tenemos procedimientos claramente establecidos respecto al desarrollo del puesto de trabajo. De ninguna manera. ¿Cuáles son las condiciones, por ejemplo, para que un administrador se convierta en coordinador financiero? No existe en términos de procedimientos. Lo decidimos caso a caso”. (Responsable 2)

Estas herramientas son utilizadas por los trabajadores, pero a menudo sin resultados concretos, lo que genera frustración.

“Sí, sí, llené mi POP e hice mi evaluación, pero después de cuatro, cinco, seis, entendemos que no sirve para nada. Entonces, siempre escribo lo mismo y paso a otra cosa”. (Interventor 1)

- 32 A pesar de todo, las formaciones parecen ser una solución constructiva. Por ejemplo, los cursos de formación sobre ensayos de vacunas han permitido a coordinadores y supervisores compartir sus experiencias y reforzar sus aptitudes. El desarrollo de estas habilidades es un factor clave en la gestión de riesgos, ya que mejora la capacidad de los trabajadores sobre el terreno para anticipar y gestionar las crisis. Sin embargo, los resultados muestran claramente que el acceso a este tipo de formación sigue siendo desigual, y que es necesaria una mejor comunicación entre la oficina central y el terreno para garantizar que los equipos tengan las habilidades que necesitan para tomar decisiones rápidas e informadas, reduciendo así su vulnerabilidad operativa.

“Ayer recibimos capacitación sobre ensayos de vacunas durante epidemias y emergencias de salud pública. Fue interesante, estuvimos con otros responsables de misiones y proyectos del mismo tipo, pudimos compartir nuestras experiencias, siempre es interesante y ayuda ver otras formas de reaccionar ante una situación”. (Coordinador 3)

### 3.3. Un sistema de gestión de control que invisibiliza la transmisión informal y las iniciativas locales

- 33 La noción de polivalencia, en este contexto, tiene varias dimensiones. La polivalencia puede ser una actividad elegida, en la que el trabajador ve una oportunidad de desarrollo, o puede ser una actividad forzada, en la que la falta de recursos o de apoyo le obliga a ello. Observada en el sector logístico, facilita la gestión rápida y eficaz de contingencias y riesgos. Los dos supervisores restantes siguen asumiendo tareas que antes realizaban los puestos suprimidos, compartiendo sus competencias para llevar a cabo tareas operativas, incluso cuando estas responsabilidades no se les asignan formalmente.

“Soy enfermera, pero haré la recepción si es necesario, algunas consultas, no haré las recetas, pero las consultas de inclusión o seguimiento, por ejemplo, sí las haré. La idea es apoyarnos mutuamente”. (Supervisor 3)

- 34 En el sector sanitario, los supervisores fomentan informalmente la versatilidad. Es particularmente visible en tiempos de crisis y emergencia. En este caso, la distinción entre versatilidad elegida e impuesta es claramente perceptible : algunos profesionales, como las enfermeras, optan por asumir responsabilidades adicionales para apoyar a sus colegas, en particular para ganar flexibilidad en su tiempo de trabajo y en su organización, mientras que otros pueden tener hacerlo por necesidad, por falta de apoyo organizacional.

“Soy enfermera, pero haré recepción si es necesario, determinadas consultas, no haré las prescripciones, pero sí consultas de inclusión por ejemplo o de seguimiento, las haré. La idea es apoyarnos unos a otros”. (Interventor 2)

- 35 La polivalencia también está arraigada en la práctica de la autoformación y la formación espontánea entre compañeros y dentro de distintas profesiones. Esta formación informal responde a una demanda inmediata del terreno. Reflejan un equilibrio entre la polivalencia elegida, en el que los empleados ven en la formación espontánea una oportunidad para progresar, y la polivalencia involuntaria, en el que la falta de formación formal y de apoyo lleva a los empleados a formarse para satisfacer necesidades específicas de la organización.

“Voy a ofrecer un curso de formación rápida, incluso para dos personas. Luego, en las reuniones de los lunes, martes o miércoles, si otros departamentos tienen un problema común. Organizaremos juntos una breve sesión de formación”. (Supervisor 4)

“Sí, habíamos formado a los médicos en gestión de residuos, pero no lo hacían porque podía acabar poniendo en peligro a la higienista. Ahora, pueden ayudarnos e incluso hacerlo con nosotros si estamos saturados o si queremos avanzar más rápido”. (Interventor 3)

- 36 Aunque esencial para la calidad del servicio, su continuidad a pesar de los peligros y la gestión de los riesgos para la salud o la seguridad, la versatilidad, ya sea elegida o realizada, permanece invisible en los documentos oficiales, lo que limita su valorización. Es más valorado entre los trabajadores internacionales, fomentado para la movilidad y el desarrollo profesional, mientras que sigue marginado entre los trabajadores nacionales.
- 37 La cuestión de la autoformación en línea también ilustra esta dualidad. Algunos supervisores toleran que los trabajadores nacionales sigan cursos de certificación en línea durante el horario laboral, aunque otros lo consideren un abuso. Para los trabajadores, esta formación representa a veces una respuesta a la incapacidad de la organización de ofrecer perspectivas de carrera o de responder mediante la formación a las necesidades sobre el terreno. De este modo, la polivalencia y la autoformación, aunque esenciales para colmar lagunas de competencias, también pueden verse como un paliativo a la falta de desarrollo profesional.

“Cuando de repente entré en la oficina, él estaba en el ordenador, haciendo algo de formación y mejorando su CV, ya ves, no estaba dando lo mejor de sí mismo, simplemente porque no se sentía muy realizado en el proyecto. En

algún momento, sentí que tenía que reajustarme, simplemente porque tenía la impresión de que la gente no se sentía realmente a gusto en el proyecto. Eso es un hecho”. (Coordinador 4)

“Soy consciente de que no todos los trabajadores pueden convertirse en expatriados y que, si tienen la oportunidad de encontrar un trabajo mejor en otro lugar, será bueno para su familia. Vemos a muchos de ellos en sus teléfonos, por ejemplo, haciendo cursos de formación en línea durante sus descansos o periodos más tranquilos. Creo que es normal”. (Supervisor 5)

- 38 Los resultados de las entrevistas de autoconfrontación basadas en las fotografías muestran que los momentos informales de intercambio, que pueden adoptar distintas formas, como las conversaciones durante los descansos ( $n = 30$ ) y los desplazamientos en vehículo ( $n = 8$ ), son cruciales para compartir experiencias y permitir a los equipos responder con flexibilidad a los retos encontrados. Estos intercambios permiten a los trabajadores encontrar colectivamente soluciones y aprender de las experiencias de los demás. Los supervisores y las partes interesadas reconocen la importancia de esta dinámica para la gestión de riesgos y el éxito del proyecto.

“A menudo, cuando hay un problema con un beneficiario, conocemos a unas cuantas familias, así que hablamos entre nosotros para ver qué podemos hacer. Es rápido y eficaz”. (Interventor 4)

“Cuando se empezó a recortar el personal de logística, tuvimos que sentarnos a reflexionar sobre la situación. Algunos expatriados habían vivido situaciones similares en otras ONG, así que fue bueno escucharles en ese momento”. (Interventor 5)

- 39 Lugares como la cafetería, los vehículos y la zona “bajo el árbol de mango” se han identificado como áreas propicias para el debate y la reflexión sobre los problemas a los que se enfrenta la obra. Permiten a los equipos debatir los retos a los que se enfrentan y aprender de las experiencias pasadas.

“Los chóferes son como los guardianes del conocimiento de la web, son parlanchines y hablan con todo el mundo cuando están fuera. Son una gran oportunidad para saber más sobre la vida en la web y sobre determinadas personas. Son como un centro de información”. (Supervisor 3)

- 40 El espacio “sous le manguier” es también un lugar simbólico de reflexión colectiva, donde los trabajadores comparten sus experiencias e inquietudes.

“Siempre vengo a relajarme un poco después del trabajo bajo el árbol de mango, tomo té, nos reímos, debatimos sobre lo que está pasando en el sitio”. (Interventor 6)

- 41 Los momentos informales, las discusiones “de pasillo” y las anotaciones colaborativas en documentos ofrecen oportunidades inestimables para que los trabajadores discutan sus prácticas y posibles innovaciones, y para que se transmitan consejos entre compañeros, contribuyendo así a una mejor gestión de los riesgos y a una adaptación continua a las necesidades sobre el terreno.

“A menudo es un colega el que me da consejos de pasada cuando me ve luchando con las existencias. Se para dos minutos y me enseña cómo lo hace él”. (Interventor 5)

- 42 Los supervisores adoptan estrategias de tolerancia de las normas y flexibilidad para apoyar a los trabajadores, lo que fomenta la flexibilidad dentro de la organización. Sin embargo, este enfoque también puede enmascarar deficiencias estructurales que limitan la apreciación y el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado.
- 43 Ante las limitaciones identificadas, los supervisores ponen en marcha estrategias de apoyo basadas en la “tolerancia”, ofreciendo a los trabajadores cierto margen de maniobra para realizar sus tareas sin seguir estrictamente las directrices oficiales. Este enfoque no sólo facilita la gestión de los imprevistos, sino que también estabiliza las operaciones al reducir los riesgos operativos. Sin embargo, esta flexibilidad, aunque eficaz a corto plazo, oculta dificultades estructurales que obstaculizan la transmisión de conocimientos dentro de la organización. Las herramientas formales puestas en marcha por los representantes “Desk” para identificar las necesidades sobre el terreno se perciben a menudo como inapropiadas, lo que se traduce en una escasa adopción por parte de los equipos, que las consideran lentas e irrelevantes. Esta discrepancia entre la lógica organizativa y las realidades sobre el terreno genera frustración y desmotivación, sobre todo entre los empleados nacionales. Menos reconocidos que sus homólogos internacionales, tienen menos oportunidades de desarrollo profesional, tanto en términos de responsabilidades como de acceso a las prestaciones sociales. Los directivos locales, a menudo insuficientemente formados, tienen dificultades para gestionar estas disparidades, en particular las desigualdades percibidas en el acceso a los puestos en comisión de servicio, lo que refuerza un sentimiento de injusticia. Esta situación es especialmente marcada en el sector de la logística, ya debilitado por los recortes de personal. Revela una dicotomía estructural dentro de la ONG, donde las distinciones de estatus y sector influyen directamente en el reconocimiento, el compromiso y la motivación de los trabajadores. Las relaciones interpersonales sesgadas en el desarrollo profesional exacerban esta sensación de injusticia, obstaculizando la colaboración intersectorial y la transmisión de conocimientos.

## 4. Discusión

- 44 El objetivo de este artículo era comprender mejor los efectos de la profesionalización mediante la racionalización (PMR) en la transmisión de conocimientos dentro de las ONG y sus consecuencias para la gestión de riesgos y la construcción de la salud de los trabajadores. Más concretamente, se trataba de comprender cómo el proceso de normalización a través de una forma de profesionalización y las prácticas asociadas de transmisión tanto formal como informal afectan a la salud de los trabajadores, y cómo la PMR puede ser tanto una palanca como un obstáculo para la gestión de riesgos en el trabajo humanitario. Para responder a estas preguntas, el debate se divide en dos partes: la primera examina la transmisión como reflejo de un enfoque dicotómico de la gestión de riesgos; la segunda analiza los efectos de las opciones de gestión organizativa en la capacidad de los trabajadores sobre el terreno para ajustar su trabajo con el fin de llevar a cabo proyectos sanitarios.

#### 4.1. Dinámicas de transmisión que reflejan un enfoque dicotómico de la gestión de riesgos poco adaptado a los cambios del sector humanitario

- 45 Los resultados de este estudio revelan una tensión entre los modos de transmisión formal e informal. La transmisión formal se orienta hacia el conocimiento procedimental, la transmisión de información y normas ; ofrece a los trabajadores internacionales cierto espacio para la reflexión durante la formación. La transmisión informal se orienta a compartir conocimientos experienciales, gestos y prácticas profesionales, así como información situada (específica del contexto de intervención, su ubicación, su situación, etc.). Esta última procede directamente del terreno y de las necesidades reales de los trabajadores. Tolerada por los directivos, no es conocida, apoyada ni considerada como una actividad laboral esencial por los niveles superiores de la organización, con el riesgo de poner en dificultades a los trabajadores si consideramos, como hace Thébault (2013, 2018), que la transmisión debe ser una actividad que pueda realizarse “en, por y para la actividad laboral” (p. 95). La autora precisa que estas interacciones formativas no pueden prescribirse, sino que deben ser apoyadas por una organización para facilitar su desarrollo en cada situación determinada. Según Cloutier et al. (2012), en el lugar de trabajo pueden coexistir varios modos de transmisión, que dependen directamente de los enfoques de gestión reales. Se han identificado dos enfoques principales : descendente (top-down) y ascendente (bottom-up). El enfoque descendente pretende centralizar el conocimiento, capturarlo para su documentación, normalizarlo mediante protocolos basados en la experiencia y gestionar los formatos y contenidos transmitidos. El segundo se preocupa más por establecer una dinámica de transmisión in situ y trata de apoyar el aprendizaje sin documentar ni controlar necesariamente lo que transmiten y retienen los trabajadores. Los acontecimientos que se producen en una obra constituyen experiencias compartidas por los trabajadores de la obra. La co-actividad, la colaboración y la cooperación apoyan el establecimiento de marcos de referencia comunes propicios al desarrollo de competencias colectivas o distribuidas (Largier et al., 2008). Esta dinámica de transmisión permite perpetuar las competencias presentes en la organización más allá de los movimientos de personal y en función de la evolución potencial de las condiciones de trabajo y de los objetivos. El análisis del sistema organizativo de la ONG estudiada muestra que el enfoque de transmisión adoptado es más bien descendente, lo que deja poco margen para que se desarrollen dinámicas informales. Del mismo modo, las herramientas prescriptivas asociadas a la PMR invisibilizan la transmisión informal (ascendente) e impiden que sea reconocida por los niveles estratégicos de la ONG.
- 46 Estas dinámicas de transmisión, al facilitar la renormalización de las prescripciones de la organización, se inscriben en el proceso de operacionalización del trabajo descrito por Schwartz (2007), en el que la interacción entre las prescripciones y las realidades de los trabajadores permite reinterpretar y discutir las normas. Este fenómeno se ve limitado por las constataciones de Le Naëlou (2004) y Véron (2015), que destacan la voluntad de la PMR, a través de la normalización, de mejorar la eficacia y la eficiencia de la acción humanitaria. Estos autores cuestionan el vínculo entre profesionalización, normalización y mejora de la calidad. Si bien no se cuestionan los sistemas de informes, reuniones y formación, lo que resulta problemático es la falta de espacio para otros métodos de transmisión. Desde esta perspectiva, el trabajo de Wittorski (2008),

realizado en el sector sanitario francés, muestra que el proceso de profesionalización, aunque impulsado por la voluntad política e institucional, debe necesariamente arraigar en el terreno, lo que significa que los propios trabajadores deben apropiarse de las prescripciones.

- 47 En resumen, el análisis de los métodos de transmisión revela una tensión entre dos paradigmas de transmisión. El enfoque descendente, principalmente formal, centrado en la centralización y normalización del conocimiento, se yuxtapone al enfoque ascendente, principalmente informal, que valora la contextualización y la dinámica adaptativa del campo. En este campo concreto, esta dicotomía refleja los retos a los que se enfrenta la organización a la hora de implantar sus sistemas de transmisión. La normalización, aunque necesaria para garantizar la uniformidad y la eficacia de las acciones, a veces parece chocar con las realidades del terreno, donde los trabajadores se basan en conocimientos empíricos y adaptativos. Estos resultados coinciden con las conclusiones de estudios anteriores, como los de Pereira et al. (2023), que identifican esta misma tensión entre centralización y contextualización en el ámbito de la gestión del conocimiento. Parece que este problema no es aislado de esta ONG, sino que es compartido por el sector humanitario en su conjunto. Varios investigadores (Le Naëlou, 2004; Véron, 2015) han advertido de los retos de la profesionalización y la normalización en este sector, subrayando que es esencial capitalizar los conocimientos prácticos y las competencias desarrolladas sobre el terreno para responder a las crecientes exigencias de integridad y eficacia de las intervenciones humanitarias. Un enfoque integrador, que concilie normalización y adaptación contextual, podría ofrecer una vía prometedora para mejorar la transmisión de conocimientos y los procesos de profesionalización en el conjunto de las ONG humanitarias.
- 48 El paralelismo entre la distinción entre transmisión formal e informal y la noción de seguridad regulada y gestionada según el trabajo de Nascimento et al. (2013) pone de relieve un fenómeno importante. Por un lado, la transmisión formal, enmarcada en procedimientos estrictos, puede carecer de flexibilidad y no responder de forma óptima a las necesidades inmediatas de los trabajadores. Por otro lado, la transmisión informal, aunque menos estructurada, permite una mayor adaptabilidad a las realidades imprevisibles sobre el terreno. Sin embargo, trabajos recientes (Nascimento et al., 2013; Galey et al., 2024) abogan por una vía intermedia: la de la seguridad construida, que se sitúa en la interfaz entre lo regulado y lo gestionado. Este concepto pone de relieve una seguridad dinámica y colaborativa, en la que los trabajadores y sus supervisores adaptan las normas a las situaciones específicas encontradas. La seguridad construida surge así de la interacción entre las normas existentes y los ajustes realizados en tiempo real, promoviendo tanto el desarrollo de competencias como el bienestar en el trabajo. Del mismo modo, el vínculo entre la transmisión formal e informal parece esencial para responder a situaciones inesperadas sobre el terreno. Los protocolos estrictos y estandarizados no cubren todas las situaciones inesperadas, lo que obliga a los trabajadores a realizar ajustes rápidos y creativos. La transmisión informal desempeña un papel clave en este proceso, fomentando la aparición de soluciones innovadoras y pragmáticas ante lo inesperado. Al igual que la seguridad se construye sobre el equilibrio entre el cumplimiento de las normas y los ajustes necesarios, el vínculo entre la transmisión formal e informal enriquece la transferencia de conocimientos y experiencia. La eficacia de este vínculo depende de la flexibilidad que complementa a las normas rígidas, permitiendo una mejor gestión de los riesgos y una respuesta más ágil a los imprevistos. Por consiguiente, una sinergia entre la

transmisión formal e informal podría no sólo mejorar la calidad de las intervenciones, sino también garantizar que las competencias adquiridas sean pertinentes para las realidades sobre el terreno. Este enfoque reforzaría la capacidad de las organizaciones para adaptarse a situaciones inesperadas, al tiempo que garantizaría la continuidad entre el aprendizaje formal y el adquirido a través de la experiencia directa.

## 4.2. Un estilo de gestión que influye en la flexibilidad de los proyectos de intervención

- 49 La aplicación de la profesionalización mediante la racionalización (PMR) de la organización para hacer frente a los retos históricos y actuales del sector humanitario forma parte de lo que Manvoutouka Roth (2019) denomina gestión basada en proyectos. En las ONG, esto se traduce a menudo en una estructura organizativa jerárquica y en silos, y en una creciente burocratización a través de sistemas de presentación de informes diseñados para rendir cuentas a los donantes, los socios científicos, los niveles de toma de decisiones, las poblaciones y los gobiernos. Sin embargo, las realidades sobre el terreno, arraigadas en contextos geopolíticos diversos, no encajan bien con esta rígida estructura organizativa. La normalización, aunque pretende aumentar la seguridad de las intervenciones mediante prácticas uniformes, puede paradójicamente limitar la flexibilidad de los equipos en entornos inciertos y muy volátiles. No tener en cuenta las situaciones locales complica la toma de decisiones de los gestores locales y los proveedores de servicios. Por ejemplo, los recortes de personal, la no sustitución de trabajadores en puestos clave y la falta de reconocimiento de las iniciativas locales dañan no sólo la imagen de la ONG ante la opinión pública, sino sobre todo ante los propios trabajadores. Las decisiones de la alta dirección suelen aumentar la carga de trabajo de los gestores, comprometiendo su capacidad para identificar los riesgos emergentes y supervisar las operaciones. Esta situación se ve agravada por la demanda constante de informes y la inclusión de indicadores que supuestamente minimizan el riesgo, pero que en realidad imponen una visión mecanicista de la gestión de riesgos, dejando un margen insuficiente para la adaptación contextual de las normas (Véron, 2015 ; Rochat, 2009). La normalización, si bien contribuye a un marco de seguridad más claro, no permite capitalizar los conocimientos locales y refuerza un enfoque de la gestión de riesgos que sigue siendo inflexible frente a los imprevistos.
- 50 Esta rigidez plantea una cuestión esencial: ¿qué información puede transmitirse formalmente y cuál queda marginada? El fracaso de ciertas iniciativas puede atribuirse a la descalificación, invisibilización y no reconocimiento de los procesos de renormalización dentro de la organización. La profesionalización, aunque necesaria, puede tener efectos contraproducentes sobre la identidad organizativa. Según Wittorski (2008), debería permitir la construcción de una identidad organizativa y profesional a través de la co-construcción de orientaciones organizativas y acciones sobre el terreno, en particular mediante la formación y el desarrollo de nuevas competencias. Sin embargo, es crucial que este proceso tenga en cuenta las necesidades y realidades de los trabajadores para obtener su apoyo y aprender de sus experiencias, con el fin de preservar la identidad de la organización. Así pues, en el contexto de las crisis, es esencial reevaluar los enfoques de gestión de riesgos para integrar mejor las realidades sobre el terreno y las necesidades de los trabajadores, con el fin de reforzar

la flexibilidad organizativa y mantener la pertinencia y la eficacia de las ONG humanitarias.

- 51 En el contexto de las operaciones humanitarias, sometidas a diversos desafíos, algunos supervisores se encuentran en una situación en la que su carga de trabajo parece difícil de mantener a largo plazo. En respuesta a decisiones de niveles superiores, se les exige que lleven a cabo un gran número de tareas urgentes de justificación, elaboración de informes y gestión de personal, además de sus funciones habituales (Dietrich, 2009). Estas demandas adicionales restringen su disponibilidad para gestionar situaciones, limitando la capacidad de los supervisores para centrarse en el desarrollo profesional y la formación de los trabajadores, lo que no es una prioridad en una organización humanitaria centrada en las operaciones y la gestión de emergencias (Rochat, 2009). Gorget (2016) sostiene que el papel del coaching y el apoyo es crucial para un gestor que se enfrenta a condiciones de trabajo difíciles para los empleados. Dickmann y Cerdin (2018) destacan la importancia de las habilidades de liderazgo, comunicación y apoyo de los trabajadores en la gestión de los equipos de respuesta humanitaria. En esta dinámica, los gestores locales a veces parecen abrumados e incapaces de asumir plenamente estas responsabilidades, lo que puede llevarles a cuestionar la realización de determinadas tareas. Esta situación genera tensiones entre las directrices de la oficina central y las necesidades de los equipos sobre el terreno, creando una situación paradójica (Therriault et al., 2004). En consecuencia, la gestión de riesgos se subordina a imperativos administrativos, lo que limita la capacidad de los gestores para anticiparse y reaccionar ante amenazas inmediatas. Los equipos sobre el terreno se encuentran a menudo aislados, lo que refuerza la tensión entre las directivas de la sede, difíciles de aplicar, y las necesidades prácticas sobre el terreno. Estas situaciones paradójicas se caracterizan por las contradicciones entre las directivas y la ausencia de soluciones viables. Como resultado, los supervisores son percibidos como ineficaces, sea cual sea su decisión, añadiendo la gestión de la frustración a su lista de tareas pendientes. Las estrategias de gestión dependen entonces de las capacidades personales de los directivos de primera línea, lo que da lugar a una gran variabilidad de estilos de gestión (Gorget, 2016). Esta variabilidad puede reforzar o debilitar la flexibilidad de los equipos sobre el terreno. Una gestión eficaz de los riesgos requiere el reconocimiento de los retos específicos a los que se enfrentan los supervisores y un apoyo estructural adecuado, que tenga en cuenta las realidades sobre el terreno y las necesidades de los trabajadores, a fin de mantener una respuesta ágil y eficaz a las crisis y emergencias.
- 52 Como señala Thébault (2013, 2018), la transmisión requiere un compromiso permanente por parte de los trabajadores. La mera tolerancia de esta realidad por parte de los gestores puede repercutir en el reconocimiento de las competencias de los trabajadores y en su bienestar, ya que parte de su trabajo se vuelve invisible y no es reconocido por la organización. En un contexto de intervención, esta invisibilidad y falta de reconocimiento agravan el estrés y la fatiga de los trabajadores. Si, además, la lógica organizativa se enfrenta a realidades sobre el terreno que limitan mucho su funcionamiento, los trabajadores se encuentran en parte aislados. En este estudio, la realidad de los trabajadores nacionales, a menudo en puestos temporales, les deja en la incertidumbre sobre la propia duración de su presencia en el equipo, sin perspectivas de progresar dentro de la organización (Joxe & Veilleux, 2023). Esta incertidumbre mina su compromiso frente a las crisis. Joxe y Veilleux (2023) identifican la gestión organizativa, es decir, las interacciones internas con los distintos niveles jerárquicos, como una de las tres principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores

humanitarios. Su compromiso se ve entonces limitado, lo que afecta negativamente a su capacidad para hacer frente a las crisis y, *en última instancia, a la seguridad del equipo*. El modelo constructivista de la salud (Guérin et al., 2021) identifica cinco características principales para mantener la salud: (1) la percepción de tener el control de la propia salud y de disponer de los recursos necesarios para ello; (2) el sentimiento emocional vinculado a la salud; (3) la capacidad o no de expresar este sentimiento; (4) la motivación para modificar el entorno para mejorarlo; y (5) el sentimiento de poder responsabilizarse de las propias acciones encontrando coherencia entre ellas y el entorno. En el contexto de crisis en el que operan las ONG, los responsables locales y los trabajadores a los que supervisan deben poseer estas características de salud construida para poder seguir evolucionando en este contexto. El deseo de compromiso de los trabajadores se ve a menudo obstaculizado por las diversas limitaciones señaladas en los resultados. Los trabajadores internacionales, que a menudo se desplazan, no se implican plenamente en el proyecto local y se ven incitados a la movilidad dentro de los proyectos de la ONG, lo que debilita la cohesión y la flexibilidad de los equipos sobre el terreno. Por otra parte, los trabajadores nacionales se sienten limitados en su deseo de desarrollo profesional y, a pesar de su importante contribución, no siempre son valorados. Su lealtad se basa principalmente en las oportunidades profesionales y en la estabilidad del puesto que ocupan. Esto conduce a una desvinculación general que banaliza el trabajo humanitario y acentúa la difuminación de la propia identidad de la organización, reduciendo su capacidad de respuesta a las emergencias. Estas disfunciones repercuten directamente en la salud de los trabajadores, que pierden el apoyo esencial del colectivo, crucial para su bienestar mental y emocional.

- 53 En resumen, la PMR, a pesar de sus objetivos de eficacia y seguridad, crea a menudo contradicciones entre las directivas de la organización y las necesidades sobre el terreno. La transmisión, esencial para el desarrollo de las competencias de los trabajadores y para la continuidad operativa, se fragmenta entre lo formal y lo informal, lo que obstaculiza la profesionalización global. Según Wittorski (2008, 2015), esto afecta no sólo a la organización, sino también a los trabajadores y a sus prácticas. Esto también afecta a la gestión de riesgos, que se convierte en un acto de equilibrio entre marcos rígidos y realidades impredecibles. Para garantizar la seguridad de los trabajadores y la eficacia de las intervenciones, es crucial reevaluar las estrategias de gestión de riesgos integrando los conocimientos locales y valorando las iniciativas de base. La noción de seguridad construida (Nascimento et al., 2013; Galey et al., 2024) es pertinente en el contexto de este estudio y puede ampliarse para abarcar las cuestiones de la transmisión y la profesionalización. Construir estas nociones evitando un enfoque dicotómico parece un camino prometedor.

## 5. Conclusión

- 54 El análisis de las dinámicas de transmisión en el seno de las ONG humanitarias revela una tensión entre un enfoque formal, basado en la normalización y el control, y un enfoque informal, más flexible y adaptado a las realidades sobre el terreno. Si bien la profesionalización a través de la racionalización ofrece ventajas en términos de coherencia organizativa, también corre el riesgo de marginar los conocimientos locales y limitar la flexibilidad de los equipos frente a los imprevistos. Este modelo centralizado, a menudo jerárquico y burocrático, hace invisibles las contribuciones

informales y las iniciativas locales, lo que reduce la motivación de los trabajadores y repercute en su salud. Por otra parte, aunque las dinámicas informales no se reconocen sistemáticamente, permiten una mayor capacidad de respuesta a las realidades cambiantes de los contextos de intervención. Ante estos desafíos, algunas ONG empiezan a replantearse sus modelos de gestión integrando en mayor medida los conocimientos y perspectivas locales, al tiempo que fomentan métodos de transmisión más flexibles y participativos. El empoderamiento de las poblaciones locales y la adopción de métodos alternativos de financiación parecen ser soluciones prometedoras. Estas iniciativas pretenden equilibrar los requisitos centralizados con el conocimiento empírico sobre el terreno, fomentando así una mayor resiliencia de las estructuras organizativas. Adoptando un enfoque más integrador, las ONG podrían responder mejor a las crisis, garantizando al mismo tiempo el bienestar y la motivación de sus equipos, esenciales para la continuidad y la eficacia de sus intervenciones.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ANALP (2022). *The state of the humanitarian system*. ANALP Study.
- Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, 338, 54-69. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Baribeau, C. (2004). Le journal de bord du chercheur. *Recherche Qualitatives*, 2, 94-118.
- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A., & Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés*. IRSST.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Octarès.
- Dickmann, M., & Cerdin, J.-L. (2018). Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2253-2283. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239217>
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>
- Dugué, E. (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*, 94(3), 273-292. <https://doi.org/https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2175>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Éducation.
- Galey, L., Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Albert, M., Brossard, M., Gaillard, I., Marquet, A., Boccara, V., Delgoulet, C., & Garrigou, A. (2024). Developmental approach of safety in ergonomics/human factors: insights of constructed safety in six work environments. *Ergonomics*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2390127>
- Goldsmith, L. (2021). Using Framework Analysis in Applied Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 26(6), 2061-2076. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5011>
-

- Gorget, J. (2016). À la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psychosociaux pour augmenter la performance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 89-112. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0089>
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, J., & Morlet, T. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Octarès.
- Joxe, L., & Veilleux, N. (2023). Du stress traumatique au stress au travail : la prise en charge psychologique du personnel de Médecins Sans Frontière. *Alternatives Humanitaires*, 23.
- Largier, A., Delgoulet, C., & De la Garza, C. (2008). How should collective and distributed skills be considered in professional skills management? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.2180>
- Le Naëlou, A. (2004). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0727>
- Manvoutouka Roth, T. (2019). *Analyser le travail en Afrique. Une approche ergologique du développement*. Octarès.
- Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Dicioccio, A., & Falzon, P. (2013). Construire la sécurité : du normatif à l'adaptatif. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 103-116). PUF.
- Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M. (2023). Enjeux d'autonomie pour la transmission des savoirs et savoir-faire des travailleurs expérimentés de l'industrie manufacturière. *Activites*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/activites.8261>
- Pétonnet, C. (1982). L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37-47. <https://doi.org/10.3406/hom.1982.368323>
- Rochat, L. (2009). Passer d'une association militante à une institution. Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. In *44ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. SELF.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activites*, 4(2), 122-133. <https://doi.org/10.4000/activites.1728>
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire* [Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers]. HAL Thèses. <https://theses.hal.science/tel-00968610v1>
- Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail: une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 141, 67-87. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5368>
- Therriault, P. Y., Streit, U., & Rheume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs. *Sante Ment Que*, 29(1), 173-200. <https://doi.org/10.7202/008830ar>
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche " cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2). <https://doi.org/10.3917/rac.010.0287>
- Véron, J.-B. (2015). Challenges Facing 21st Century Humanitarian Actors. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 121-128. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Editions Syros.

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. <https://doi.org/10.3917/savo.017.0009>

Wittorski, R. (2015). Introduction. Les questions posées par la transmission du travail. In R. Wittorski (Dir.), *Comprendre la transmission du travail* (p. 7-23). Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.witto.2015.01.0007>

## RESÚMENES

En el sector humanitario, las operaciones están marcadas por retos organizativos relacionados con las crisis sobre el terreno y la expansión del sector. Para hacer frente a estos retos, el sector se ha profesionalizado cada vez más, armonizando y normalizando las prácticas y centrándose en la seguridad sobre el terreno y de sus trabajadores. Sin embargo, esta evolución plantea interrogantes sobre las repercusiones en la organización del trabajo y la transmisión de conocimientos esenciales para la gestión de riesgos. Este estudio cualitativo, realizado en África Occidental, puso de manifiesto una dicotomía entre las formas de transmisión de los conocimientos, destacando el predominio de la gestión de control. Esto favorece los métodos formales de transmisión en detrimento de los conocimientos informales, esenciales para la eficacia sobre el terreno. El estudio aboga por un enfoque más integrador, capaz de conciliar los imperativos del terreno con las directrices de las organizaciones no gubernamentales, a fin de mejorar la seguridad y la eficacia de las intervenciones.

No setor humanitário, as operações são marcadas por desafios organizacionais relacionados com as crises no terreno e a expansão do setor. Para responder a estes desafios, o setor tornou-se cada vez mais profissional, harmonizando e normalizando práticas e concentrando-se na segurança do terreno e dos seus trabalhadores. No entanto, esta evolução levanta questões sobre o impacto na organização do trabalho e na transmissão de conhecimentos essenciais à gestão dos riscos. Este estudo qualitativo, realizado na África Ocidental, revelou uma dicotomia entre os modos de transmissão dos conhecimentos, destacando a predominância do controlo da gestão. Este facto favorece os métodos formais de transmissão em detrimento dos conhecimentos informais que são essenciais para a eficácia no terreno. O estudo apela a uma abordagem mais inclusiva, capaz de conciliar os imperativos do terreno com as diretivas das organizações não governamentais, a fim de melhorar a segurança e a eficácia das intervenções.

Dans le secteur humanitaire, les interventions sont marquées par des enjeux organisationnels liés aux crises sur le terrain et à l'expansion du secteur. Pour y faire face, la professionnalisation s'est affirmée en harmonisant et en standardisant les pratiques, mettant l'accent sur la sécurité des terrains et des travailleurs. Cependant, cette évolution soulève des questions sur l'impact sur l'organisation du travail et la transmission des savoirs essentiels à la gestion des risques. Cette étude qualitative, réalisée en Afrique de l'Ouest, a révélé une dichotomie entre les modes de transmission des savoirs, soulignant la prédominance d'une gestion contrôlante. Celle-ci privilégie les modes formels de transmission au détriment des connaissances informelles essentielles à l'efficacité sur le terrain. L'étude plaide pour une approche plus inclusive, capable de concilier les impératifs du terrain avec les directives des Organisations non gouvernementales, afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité des interventions.

In the humanitarian sector, operations are marked by organizational challenges linked to crises in the field and the expansion of the sector. To meet these challenges, the sector has become increasingly professional, harmonizing and standardizing practices and focusing on the safety of the field and its workers. However, this development raises questions about the impact on the

organization of work and the transmission of knowledge essential to risk management. This qualitative study, carried out in West Africa, revealed a dichotomy between the ways in which knowledge is passed on, highlighting the predominance of controlling management. This favors formal methods of transmission to the detriment of the informal knowledge that is essential for effectiveness in the field. The study calls for a more inclusive approach, capable of reconciling the imperatives of the field with the directives of non-governmental organizations, in order to improve the safety and effectiveness of interventions.

## ÍNDICE

**Palabras claves:** profesionalización, transmisión, gestión de riesgos, humanitaria, construcción sanitaria

**Palavras-chave:** profissionalização, transmissão, gestão de riscos, humanitária, construção sanitária

**Mots-clés:** professionnalisation, transmission, gestion des risques, humanitaire, construction de la santé

**Keywords:** professionalization, transmission, risk management, humanitarian, health construction

## AUTORES

### GALAAD LEFAY

<https://orcid.org/0000-0003-0136-6656>, Centre de recherche de l'institut universitaire de santé mentale de Montréal (CR-IUSMM) ; Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), 7331, rue Hochelaga, Montréal (Québec), H1N 3V2. [galaad.lefay@uqtr.ca](mailto:galaad.lefay@uqtr.ca)

### CATHERINE DELGOULET

<https://orcid.org/0000-0002-3488-5463>, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ; Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD), 41 rue Gay Lussac 75005 Paris. [catherine.delgoulet@lecnam.net](mailto:catherine.delgoulet@lecnam.net)

### PIERRE-YVES THERRIAULT

<https://orcid.org/0000-0002-3956-5653>, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) ; Centre de recherche et d'expertise en gérontologie sociale (CREGES), 3351 Bd des Forges, Trois-Rivières, QC G8Z 4M3, Canada. [pierre-yves.therriault@uqtr.ca](mailto:pierre-yves.therriault@uqtr.ca)