

ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL

UN MARCO DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA APLICAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PMA PARA 2014–2017



Consulta oficiosa

25 de julio de 2014

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

RESUMEN

La mayor fortaleza del PMA reside en las mujeres y hombres que trabajan con él por todo el mundo, quienes proporcionan acceso a alimentos nutritivos y promueven la puesta en práctica de soluciones duraderas, a menudo en condiciones difíciles en las que la seguridad personal se ve gravemente amenazada y expuesta a riesgos.

Intervenir en contextos de emergencia humanitaria es y seguirá siendo una de las principales prioridades del personal del PMA, quien demuestra gran dedicación en el trabajo que realiza en todo el mundo.

Plan Estratégico del PMA para 2014–2017

En el Plan Estratégico del PMA para 2014–2017 se reconocen las condiciones operacionales cada vez más difíciles y cambiantes en las que trabaja el Programa y se describe el marco para obtener buenos resultados en la lucha contra el hambre. En él se definen unos factores impulsores del cambio que probablemente influirán en la futura demanda de asistencia alimentaria y en la capacidad del PMA para responder a crisis y adversidades y, al mismo tiempo, detener el ciclo de hambre y contribuir a lograr una seguridad alimentaria y una nutrición sostenibles. Por lo tanto, el Plan Estratégico establece el marco para guiar las operaciones del PMA y articular su contribución a los planes locales, nacionales y regionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición; los parámetros para medir el logro de estos resultados previstos se definen en el Marco de resultados de gestión.

En la presente estrategia en materia de personal se define el plan general de cómo se propone el PMA reforzar, desarrollar, conservar y contratar su fuerza de trabajo para crear un organismo más centrado en las personas y que dedique atención al desarrollo y el bienestar de sus empleados, de modo que estos puedan atender mejor las necesidades de los beneficiarios.

Dentro del sistema de las Naciones Unidas y entre los asociados y las partes interesadas, el PMA se considera un organismo que goza de buena salud y hace un excelente trabajo. Su capacidad para obtener resultados depende de las competencias de sus empleados y del compromiso de los mismos con el cometido del PMA de lograr un mundo sin hambre. Se observan progresos evidentes en muchas esferas gracias al conjunto ampliado de herramientas institucionales y a las innovaciones programáticas y operativas que ayudan al PMA a evolucionar. De ahí que sea necesario examinar y mejorar el conjunto de competencias de los empleados del Programa en todos los niveles.

Hay muchos factores que impulsan el cambio. El PMA debe seguir desempeñando su función primordial de intervención humanitaria a la vez que desarrolla sus capacidades para abordar los objetivos a largo plazo relacionados con el “Reto del Hambre Cero” del Secretario General de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, se prevé que aumenten el número y la magnitud de las emergencias y, por lo tanto, el número y la diversidad de los beneficiarios del Programa.

El PMA tendrá que hacerse más eficiente y eficaz y *hacer más, para más gente, con menos*¹.

Para responder a esa necesidad de *hacer más, para más gente, con menos*, se requiere una actuación concertada. El PMA puede *hacer más* colocando a las personas idóneas en las funciones adecuadas para cumplir su mandato y, de forma acorde con su Plan Estratégico,

¹ Prahalad, C.K. y Mashelkar, R.A. 2010. Innovation’s Holy Grail. *Harvard Business Review*, julio de 2010, págs. 1–9. Disponible en la dirección siguiente: <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>.

establecer un orden de prioridades en la asignación de recursos y gestionar los problemas a corto y largo plazo. Para hacer frente a las futuras prioridades de asistencia alimentaria, el PMA debe conservar, desarrollar profesionalmente y premiar a sus empleados que tienen un desempeño excelente, y atraer a la vez nuevo talento. Debe ampliar la influencia del personal directivo en la mejora de la actuación profesional y optimizar los procesos capaces de acrecentar la eficiencia operacional.

La estrategia del PMA en materia de personal producirá un impacto respondiendo a cuatro imperativos de importancia decisiva para que la estrategia pueda aplicarse con éxito. Estos cuatro imperativos se han plasmado teniendo debidamente en cuenta las principales constataciones y recomendaciones derivadas de la auditoría externa sobre la gestión de los recursos humanos²:

1. *Reforzar la cultura del desempeño.* Incorporar los valores y comportamientos del PMA y actualizar los procesos de gestión del desempeño a fin de reconocer y recompensar la buena actuación, definir los criterios de éxito y exigir una rendición de cuentas individual.
2. *Aumentar la reserva de talento del PMA.* Elaborar marcos de promoción profesional y ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento para que el PMA sea un lugar de trabajo atractivo.
3. *Reorientar la atención.* Convertir el nivel nacional en el principal foco de atención del PMA, y definir proyectos a largo plazo para asegurar que el personal nacional, que constituye el 82 % de la fuerza de trabajo del Programa, esté motivado y tenga oportunidades de seguir desarrollando sus capacidades a fin de responder a las necesidades tanto operacionales como estratégicas.
4. *Formar jefes de alto desempeño.* Movilizar al personal directivo de categoría superior³, desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión para obtener resultados acordes con los Objetivos Estratégicos del PMA, y responsabilizar al personal directivo superior.

Si estos cuatro imperativos se aplican con éxito, mejorará notablemente la gestión del activo más importante del PMA: las personas que trabajan para él. Ya se ha avanzado en varias iniciativas en materia de recursos humanos que contribuyen a la realización de estos cuatro imperativos. Como ejemplos pueden citarse el proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local, la lista de reserva para intervenciones de emergencia, la ampliación del proceso anual de promoción del personal internacional de categoría profesional, la estrategia en materia de diversidad e inclusión, el programa revisado de oficiales profesionales subalternos, el proyecto de marcos de promoción profesional, la iniciativa de evaluación de los puestos de trabajo y las iniciativas de mejora de las aptitudes de liderazgo y gestión.

El PMA sigue centrándose en la eficiencia y la eficacia. La aplicación de la estrategia en materia de personal generará valor para todas las partes interesadas, es decir, el personal directivo, el personal en general y los asociados del PMA. Permitirá al Programa atender mejor a las personas pobres aquejadas por el hambre al hacer más, para más gente, con menos.

² “Informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos” (WFP/EB.A/2012/6-F/1).

³ El personal de categoría superior comprende todo el personal del PMA que ocupa cargos directivos.

CONTEXTO

1. La evolución del contexto externo e interno en el que opera el PMA determina su estrategia en materia de personal y justifica su actuación. El PMA se enfrenta a unas condiciones operacionales cada vez más difíciles y a una competencia creciente por obtener financiación, todo ello en un espacio muy concurrido y complejo en el que desempeñar su cometido. Se plantean amenazas cada vez mayores para la seguridad, a lo cual se suma la creciente demanda de que las partes interesadas y los asociados demuestren el impacto, la eficiencia y la eficacia de su actuación.
2. El Plan Estratégico para 2014–2017 proporciona el marco general de las operaciones del PMA y define la función que este desempeña en la erradicación del hambre en el mundo.
3. A fin de determinar las competencias requeridas y la movilización del personal necesario para cumplir el mandato del PMA, se tienen en cuenta varios factores:
 - inestabilidad política y fenómenos meteorológicos extremos, que es probable que ocasionen un mayor número de emergencias en las que se necesiten asistencia alimentaria y apoyo logístico;
 - aumento del número y la diversidad de los beneficiarios, que probablemente obliguen al PMA a operar en mayor medida en entornos urbanos y en países de medianos ingresos, y
 - entorno económico y político en el que los gobiernos y los donantes están sometidos a una creciente presión pública para que los recursos se aprovechen con la máxima eficacia⁴.

Consecuencias para el conjunto del organismo

4. Para afrontar estos retos, el PMA debe mejorar cuatro de sus características:
 - i) *Agilidad*. El PMA responde con rapidez a las emergencias. Es eficiente en obtener el máximo beneficio con el menor costo, y eficaz en lograr los mejores efectos posibles para las personas a las que presta asistencia.
 - ii) *Espíritu de iniciativa*. El PMA está ampliando su base de competencias para incluir las relativas a la nutrición, la resiliencia, la gestión del cambio y la gestión de las asociaciones⁵, mediante la utilización de los instrumentos y conocimientos actuales y la creación de centros de conocimientos especializados.
 - iii) *Escalabilidad*. El PMA amplía o reduce eficazmente la escala de sus actividades desplegando su personal en respuesta a las necesidades locales.
 - iv) *Adaptabilidad*. El PMA sigue evolucionando y renovándose, preservando a la vez sus valores fundamentales.

⁴ Véase: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. The Global Picture of Official Development Assistance (ODA). Disponible en la dirección <http://www.oecd.org/dac/stats/data.htm>; y Accenture. 2014. *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*. Informe de investigación, disponible en la dirección <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Nonprofits-Operating-Model.pdf>

⁵ La estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (WFP/EB.A/2014/5-B) tiene por fin promover la excelencia en las relaciones de asociación aprovechando las fortalezas conocidas del PMA como asociado y abordando las esferas en las que se requieren mejoras.

POSICIÓN ACTUAL DEL PMA

5. El PMA dispone de casi 14.000 empleados repartidos por más de 80 países. Esta fuerza de trabajo se compone de personas muy diversas pertenecientes a 150 nacionalidades distintas; el 32 % son mujeres y el 68 % hombres, siendo estos últimos mucho más numerosos que las mujeres en los lugares de trabajo difíciles. El 90 % de los empleados trabaja sobre el terreno, y casi el 66 % lo hace en las 20 oficinas de mayor tamaño⁶. El personal del PMA es relativamente joven, excepto en el nivel directivo superior, por lo cual se hace necesario que el PMA identifique y prepare personas con aptitudes para los puestos de mando de importancia fundamental.
6. La estrategia en materia de personal se basa en un exhaustivo proceso de examen y consulta en el seno del PMA. En los exámenes teóricos se analizaron las aportaciones de los 6.000 miembros del personal que participaron en la Encuesta mundial al personal de 2012⁷. En los talleres participaron 200 empleados, de los cuales se entrevistó a 80 —pertenecientes a diferentes grupos y categorías de personal y asignados a distintas zonas geográficas—, entre los cuales 25 directores en los países. La Directora de la Dirección de Recursos Humanos (HRM) visitó tres despachos regionales y seis oficinas en los países para asegurarse de que se recogieran directamente y se tuvieran en cuenta las opiniones del personal sobre el terreno. En total, a través de reuniones, entrevistas y talleres, se consultó sobre la estrategia a más de 1.500 miembros del personal.
7. En los talleres y los debates celebrados en torno a la estrategia en materia de personal se han definido 20 esferas funcionales fundamentales para la realización del cometido del PMA en el futuro, entre las que figuran las siguientes: nutrición sobre el terreno; relaciones con los donantes; recursos humanos; logística, y coordinación de las intervenciones de emergencia. Globalmente, la evaluación ha demostrado que es preciso considerar las funciones de trabajo desde un punto de vista más general —un coordinador de emergencias, por ejemplo, debería tener nociones en materia de nutrición y resiliencia y sobre cómo se relacionan estos temas con la programación. También debe evolucionar la especificidad de las funciones: en las funciones identificadas se abarcan los cuatro Objetivos Estratégicos, pero es más fácil desarrollar competencias asociadas con programas basados en los productos alimenticios —por tanto relacionados con el papel tradicional del PMA de organismo de ayuda alimentaria— que fomentar las competencias necesarias para prestar asistencia alimentaria.
8. Un último paso para elaborar la estrategia relativa al personal fue la evaluación de las capacidades⁸, a partir de la cual se estableció un orden de prioridad entre las iniciativas de la estrategia que se exponen en la sección siguiente. Se trató de una autoevaluación llevada a cabo por personal directivo del PMA empleando una herramienta que numerosas organizaciones consideran un ejemplo de las mejores prácticas. En la evaluación, que concluyó en febrero de 2014, se definió y trazó un mapa de la totalidad de las capacidades

⁶ Por ejemplo: el 10 % en Italia, el 7,2 % en el Sudán, el 5,6 % en Etiopía, y el 5,1 % en Kenya.

⁷ En los exámenes teóricos se incluyó un análisis de opiniones, en el que se examinaron las opiniones positivas y negativas, las emociones y las valoraciones manifestadas por los encuestados para detectar los problemas relacionados con la organización, el talento, la cultura, las competencias y los datos analíticos.

⁸ Una evaluación de las capacidades es un análisis exhaustivo del capital humano en el que se definen capacidades como las aptitudes o competencias que se necesitan para realizar ciertas tareas.

humanas que necesitará el PMA para respaldar su estrategia general, lograr sus objetivos y realizar su cometido. Tomando como base las necesidades actuales y las necesidades previstas para el futuro, se estudió la importancia relativa de 14 esferas de capacidades para la dotación de personal del PMA. La amplia gama de datos analíticos resultantes de la evaluación han servido para determinar las oportunidades de que dispone el PMA para potenciar el papel de su personal directivo, impulsar el desempeño de los empleados y desarrollar el talento de su fuerza de trabajo en general.

Finalidad de la estrategia en materia de personal

9. Al definir los cambios necesarios para que el PMA pueda alcanzar sus Objetivos Estratégicos, la estrategia en materia de personal se dirige de manera directa a la totalidad de la fuerza de trabajo del Programa y, por lo tanto, representa mucho más que una estrategia tradicional de recursos humanos. En ella se prevén una serie de inversiones que debe hacer el PMA para desarrollar y gestionar su fuerza de trabajo a fin de lograr sus Objetivos Estratégicos y sus metas en materia de realizaciones. Tanto los jefes como los miembros del personal y la HRM tienen una función que desempeñar para que la estrategia se aplique con éxito. Por otra parte, para poner en práctica la estrategia en materia de personal, contrariamente a lo que se verifica con toda estrategia tradicional de recursos humanos, la HRM deberá adaptar su modelo operativo actual de modo que se impulse el cambio.

LOS CUATRO IMPERATIVOS

10. La estrategia del PMA en materia de personal logrará un impacto respondiendo a cuatro imperativos que tienen una importancia decisiva para que la estrategia pueda aplicarse con éxito. Estos cuatro imperativos se han plasmado teniendo debidamente en cuenta las principales constataciones y recomendaciones derivadas de la auditoría externa sobre la gestión de los recursos humanos². La estrategia se llevará a la práctica en el marco de un plan de aplicación.

Imperativo 1: Reforzar la cultura del desempeño

11. El PMA centrará la atención en las prácticas y los procesos que reconozcan y premien un buen desempeño y apoyen la rendición de cuentas, de modo que se creen unas condiciones propicias para lograr los mejores efectos para sus beneficiarios. Se ha de desarrollar una comprensión colectiva clara entre el personal del motivo por el cual es indispensable hacerlo y del modo de conseguirlo, así como de la finalidad del PMA, sus modalidades operacionales, los efectos de sus actividades y el modo en que el Programa gestiona el desempeño. En este contexto se han previsto dos iniciativas.

⇒ *1. Incorporar los valores y comportamientos comunes en el PMA*

12. En una “propuesta de valores para los empleados”, se definirán la naturaleza del trabajo en el PMA y los valores y comportamientos requeridos, y se explicará qué significa formar parte del Programa por lo que se refiere a trabajo, oportunidades y recompensas.
13. Los valores del PMA constituyen el fundamento de su trabajo: todos los empleados han de incorporar dichos valores en su comportamiento y su interacción con los demás.
14. Las dos fases de esta iniciativa consisten en: i) transmitir los valores y comportamientos del PMA a todos los empleados para que se incorporen sistemáticamente: los supervisores deben responsabilizarse de lo que hace y de cómo actúa el personal a su cargo, y ii) examinar y reforzar los procesos pertinentes del organismo. Esto facilitará un cambio de actitud, de cultura y de comportamiento en el personal.

⇒ 2. *Actualizar los procesos de gestión del desempeño*

15. La gestión del desempeño⁹ ha de percibirse como un elemento de la cultura del organismo más que como un proceso independiente. El PMA insistirá en el principio de que toda decisión implica que alguien se haga responsable de su puesta en práctica.
16. Es opinión general que el actual proceso de gestión del desempeño ha alcanzado sus límites: de hecho, a pocos empleados se les sanciona por no lograr los resultados esperados y al mismo tiempo una actuación profesional excelente no se ve recompensada. Una fuerte cultura del desempeño aportaría al personal del PMA beneficios en cuanto a motivación.
17. El refuerzo positivo, el refuerzo negativo y, como último recurso, las sanciones pueden contribuir a fomentar comportamientos apropiados. Esto se sustenta sobre el principio de que quienes tengan un desempeño excelente han de ser recompensados, mientras que quienes tengan un mal desempeño deben contar con un plan de mejora que les ayude a su desarrollo futuro. En la actualidad, los empleados no siempre consiguen establecer una relación clara entre su actuación profesional y una determinada respuesta o elemento de retroinformación del personal directivo.
18. Se llevará a cabo un examen de la gestión de la actuación profesional en el PMA para determinar su vinculación con otros procesos, como la reasignación, la valorización de las personas con talento y el desarrollo de capacidades. La gestión del desempeño incluirá el establecimiento de metas, una planificación del desarrollo profesional de la fuerza de trabajo¹⁰, retroinformación de carácter informal y estructurado, y asesoramiento personalizado. Se definirán medidas claras para gestionar el desempeño, ya sea satisfactorio o insatisfactorio.
19. Los procesos y las prácticas de gestión de la actuación profesional se rediseñarán y se pondrán a prueba posteriormente.

Imperativo 2: Aumentar la reserva de talento del PMA

20. Para atender sus futuras necesidades de dotación de personal, el PMA deberá ampliar su acceso a personas con talento que tengan el potencial de asumir funciones de liderazgo diversificadas y de ejercer sus facultades de manera cada vez más responsable. Para ello se han previsto tres iniciativas.

⇒ 1. *Elaborar marcos de promoción profesional y desarrollar las competencias*

21. El PMA dispone de una fuerza de trabajo muy diversa. Debe establecer un marco estratégico en el que se definan los principios para determinar las competencias¹¹ y las cualificaciones necesarias para todas las funciones, así como trayectorias profesionales

⁹ Por gestión de la actuación profesional se entiende la evaluación del desempeño individual de los empleados en el trabajo para facilitar retroinformación que sirva para reforzar los efectos y comportamientos deseados y facilitar una gestión y un liderazgo eficaces.

¹⁰ En la planificación del desarrollo profesional de la fuerza de trabajo se identifican maneras de subsanar déficits de capacidades del personal mediante programas de capacitación y desarrollo profesional; se determinan los tipos de capacitación y desarrollo profesional necesarios y se establecen prioridades al respecto.

¹¹ Las competencias abarcan la preparación y el comportamiento que necesita el personal para tener un buen desempeño.

adecuadas¹². Se dará prioridad a las funciones que tengan una importancia primordial para el cometido del PMA.

22. La movilidad del personal ha sido sin duda alguna una fortaleza para el PMA al haberlo ayudado a cumplir su mandato. Este sistema permite al personal adquirir competencias diversas, con dos grandes ventajas: i) hay un mayor número de empleados que tienen las competencias necesarias para prestar asistencia alimentaria, y ii) el personal está bien situado para hacer conocer el trabajo del PMA a las partes interesadas externas. Así pues, el acceso a los puestos directivos será flexible a fin de promover la adquisición de una amplia experiencia en las distintas modalidades de asistencia alimentaria del PMA. Este velará por que, en la medida de lo posible, el personal internacional adquiera experiencia en toda la gama de sus actividades trabajando en situaciones diversas, lo cual incluye los lugares de destino difíciles.
23. Un importante producto del hecho de contar con unos marcos de promoción profesional claramente definidos es el análisis de las necesidades de aprendizaje. Una vez determinadas las capacidades necesarias para diversas funciones, el PMA podrá prestar el apoyo específico que necesiten sus empleados.

⇒ 2. *Perfeccionar la propuesta de valores para los empleados y la estrategia de adquisición de talento del PMA*¹³

24. La propuesta de valores para los empleados —que es un enunciado donde se define claramente qué significa formar parte de la fuerza de trabajo del PMA—, se adaptará en función del puesto, el lugar de destino y la función en los niveles internacional y nacional. La propuesta reflejará la índole peculiar del PMA con respecto a los otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales.
25. Se capacitará al personal directivo encargado de la contratación para que transmita un mensaje coherente a los empleados potenciales; los jefes directos utilizarán este mensaje para lograr compromiso y motivar al personal actualmente empleado.
26. La estrategia de adquisición de talento se reformulará para reflejar la propuesta de valores para los empleados. En la estrategia se definen las tres opciones para mejorar la fuerza de trabajo: i) fomentar (desarrollar desde dentro); ii) tomar prestado o arrendar (aprovechar los recursos disponibles gracias a las asociaciones, las pasantías y la movilidad del personal entre los organismos de las Naciones Unidas), y iii) adquirir (contratar externamente, externalizar y subcontratar servicios).
27. La estrategia de adquisición de talento se diseñará de modo que haya una correspondencia entre las funciones definidas en el marco de promoción profesional y las competencias y el potencial de los aspirantes a puestos del PMA. El seguimiento y el análisis del proceso contribuirán a maximizar su eficacia.

¹² La trayectoria profesional es la línea de progresión vertical y horizontal de los puestos de trabajo en una entidad, clasificados desde abajo hacia arriba dentro de la estructura jerárquica.

¹³ Una estrategia de adquisición de talento sirve de guía para identificar, captar, atraer, seleccionar, contratar y prestar una orientación inicial a las personas que dispongan de competencias adecuadas para cubrir vacantes.

⇒ 3. *Establecer una capacidad general de planificación de la fuerza de trabajo*¹⁴

28. La planificación de la fuerza de trabajo se desarrollará en consonancia con la estrategia de adquisición de talento para asegurar que el PMA disponga de una dotación de personal adecuada a medio y largo plazo. Se realizará mediante un proyecto piloto inicial que permita:
- determinar los déficits previstos en la fuerza de trabajo, por ejemplo a nivel de competencias en las esferas de la nutrición o el análisis y cartografía de la vulnerabilidad;
 - subsana los déficits mediante la contratación o las asociaciones;
 - aplicar la estrategia en materia de personal en los niveles nacional y regional, y
 - hacer un seguimiento del desempeño. El proceso será objeto de seguimiento y, en caso necesario, también de una nueva fase piloto.
29. Gracias a este sistema se ampliarán las competencias de planificación de la fuerza de trabajo del PMA y el personal directivo podrá constatar los beneficios para sus respectivas dependencias; la planificación de la fuerza de trabajo llegará a ser parte integrante de todos los exámenes de la dotación y la estructura de personal.
30. El sistema ayudará también al PMA a hacer pronósticos y planificar medidas que le permitan dotarse de una fuerza de trabajo diversa y de alto desempeño, además de cumplir las normas sobre paridad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP)¹⁵. Las investigaciones han demostrado que un lugar de trabajo abierto a la diversidad y la inclusión influye positivamente tanto en las realizaciones a nivel del conjunto de la entidad y del equipo como en el desempeño individual. Por ejemplo, en un estudio mundial realizado en 2012 por el Corporate Leadership Council¹⁶ se constató que si se promueven la diversidad y la inclusión, la intención declarada del personal de seguir trabajando en una entidad aumenta en un 20 %, la colaboración dentro de los equipos en un 57 %, y el nivel de compromiso en un 42 %.
31. El PMA no puede permitirse perder estas ventajas a causa de actitudes, comportamientos y prácticas no incluyentes. Las cuestiones de la diversidad y la inclusión deben tenerse en cuenta en todas las fases de la carrera profesional de un empleado, desde su contratación hasta que salga del PMA. Este está elaborando una estrategia en materia de diversidad e inclusión, que se describe más adelante en la sección titulada “Progresos realizados hasta la fecha”.

Imperativo 3: Reorientar la atención

32. En relación con este imperativo se prevén tres iniciativas.

⇒ 1. *Crear un entorno de trabajo favorable y saludable*

33. La mayoría de los empleados del PMA trabajan en lugares difíciles, peligrosos o remotos. Las condiciones en las que opera el Programa pueden tener un profundo impacto en el

¹⁴ La planificación de la fuerza de trabajo incluye actividades que ayudan a una entidad a conocer el estado actual de su plantilla, hacer pronósticos, cubrir déficits y planear futuras necesidades, lo cual le permite adoptar medidas correctoras como el aumento o la disminución del personal, la reasignación y la readaptación profesional.

¹⁵ En el marco del indicador 10 (“arquitectura de género”) del ONU-SWAP, la meta del PMA es conseguir para 2017 una representación igual de mujeres en el personal de servicios generales y también en el personal profesional de nivel P-4 y niveles superiores.

¹⁶ Corporate Executive Board (CEB), Corporate Leadership Council, Global Labor Market Survey, 2012.

bienestar de los empleados. El PMA creará un entorno de trabajo favorable y saludable, con servicios ampliados de atención médica y asesoramiento para tratar el estrés psicológico y fisiológico relacionado con el trabajo. Se crearán servicios estándar para el personal destinado a lugares de trabajo difíciles y para el personal nacional. El personal directivo es responsable del bienestar del personal a su cargo; se le brindará capacitación para ayudarle en esta tarea.

⇒ *2. Mejorar las competencias y capacidades del personal nacional*

34. El personal nacional representa el 82 % de la fuerza de trabajo del PMA. Con sus considerables conocimientos institucionales y capacidades en apoyo del cumplimiento del mandato del Programa, el personal nacional es la piedra angular de las operaciones del PMA. Se buscarán oportunidades para mejorar las competencias y la experiencia de este personal en contextos operacionales en evolución.

35. En los proyectos en curso se pretende lograr un equilibrio entre la necesidad de flexibilidad ante la variabilidad de la financiación y el objetivo de ofrecer unas modalidades contractuales coherentes para el personal nacional. En el marco de la estrategia relativa al personal se definirán proyectos a largo plazo para asegurarse de que el personal nacional esté motivado; asimismo, se invertirá en seguir fomentando sus capacidades en respuesta a las necesidades tanto operacionales como estratégicas del organismo.

⇒ *3. Examinar y aplicar las modalidades contractuales relativas al personal nacional establecidas para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad*

36. Se están introduciendo unas modalidades contractuales y condiciones de empleo homogéneas en el marco del examen de los contratos de servicios y del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local.

Imperativo 4: Formar jefes de alto desempeño

37. La estrategia en materia de personal radica en el liderazgo. Hay que introducir sistemas que permitan detectar personas con dotes de mando y asegurar que todos los jefes dispongan de la experiencia, las competencias y las herramientas que necesitan para responsabilizarse del trabajo del PMA. Se han previsto tres iniciativas al respecto.

⇒ *1. Movilizar al personal directivo de categoría superior*

38. Reforzar el compromiso del personal directivo del PMA de impulsar el cambio, lo que se puede conseguir por varios medios:

- creando una comprensión común de la estrategia en materia de personal y definiendo las funciones del personal directivo en materia de comunicación y de realización de los diversos programas derivados de la estrategia;
- haciendo participar al Comité Directivo Superior y a los directores en la planificación de las futuras necesidades del PMA en cuanto a personal directivo;
- creando un sistema unificado para desarrollar las capacidades necesarias, y
- adoptando un enfoque estándar para evaluar el desempeño del personal directivo.

⇒ *2. Desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión*

39. Es necesario definir un programa de capacitación riguroso y motivador dirigido a:

- jefes en ciernes, es decir, miembros del personal con potencial de liderazgo al que se preparará para ocupar puestos de mando mediante capacitación en la que se combinen herramientas virtuales y actividades prácticas, y
- personal directivo que trabaje en primera línea, como los jefes de las suboficinas o los directores de las oficinas en los países, a quienes se ha de ofrecer capacitación en materia de supervisión.

⇒ 3. *Examinar las aptitudes de liderazgo*

40. El PMA elaborará un método para detectar el potencial de liderazgo. El primer paso es definir las competencias necesarias para los puestos de mando de importancia fundamental. Posteriormente:
- se definirán criterios con los que evaluar la disposición del personal a asumir nuevas funciones y responsabilidades, y
 - al personal que asuma nuevas funciones se ofrecerán oportunidades de desarrollar sus capacidades, integrando este proceso en el programa de oficiales profesionales subalternos¹⁷.
41. En el proceso se tendrán en cuenta las capacidades necesarias para aplicar el Plan Estratégico. Con ello se logrará un sistema que permita identificar a candidatos con un gran potencial y prepararlos para ocupar puestos de mando, así como planificar el desarrollo de su carrera profesional¹⁸.

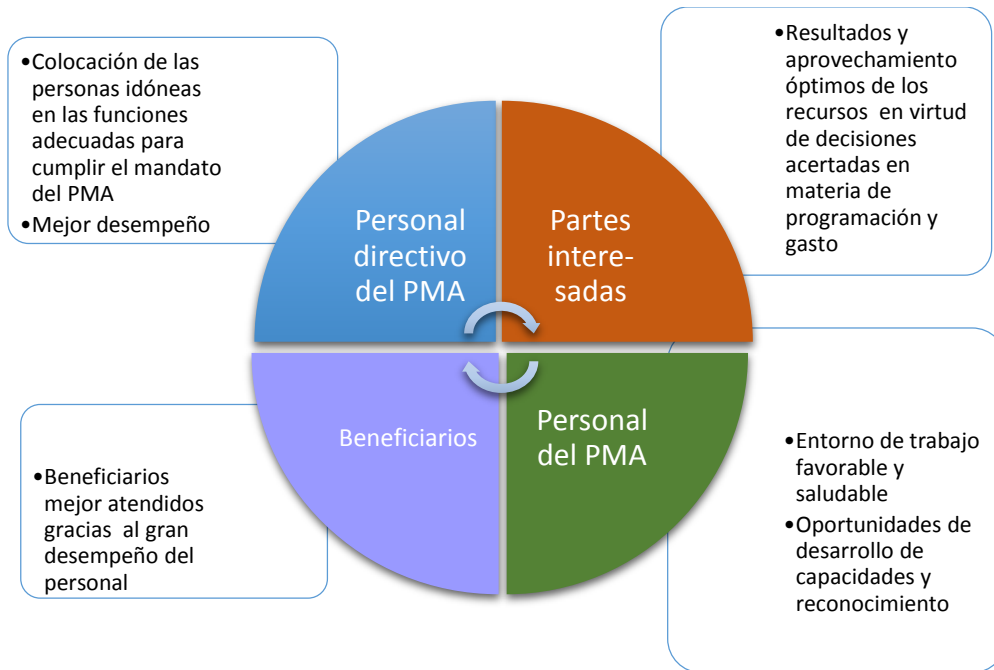
EFFECTOS EN FORMA DE VALOR AÑADIDO PARA LAS PARTES INTERESADAS

42. Tal como se muestra en la Figura 1, la estrategia en materia de personal generará valor añadido para todas las partes interesadas.

¹⁷ En el marco de este programa se contrata a jóvenes con talento que tengan potencial para llegar a ser futuros jefes, se desarrolla el talento asociado a las funciones esenciales, se establece un programa incluyente de gestión del talento y se proporciona personal adicional, patrocinado por el gobierno de los países de los que son nacionales los oficiales profesionales subalternos, en un contexto caracterizado por dificultades de financiación.

¹⁸ El desarrollo de la carrera profesional consiste en establecer unos objetivos de promoción profesional y evaluar los conocimientos, las competencias y la experiencia adquirida a fin de orientar las actuaciones encaminadas a lograr esos objetivos.

Figura 1: Valor añadido de la estrategia en materia de personal



PROGRESOS REALIZADOS HASTA LA FECHA

43. La HRM utilizó su asignación del Fondo para la transición de 2013 para emprender algunas de las iniciativas en materia de recursos humanos que se describen en la sección anterior.
44. El 1 de julio de 2014, en virtud del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local, 3.400 miembros del personal contratados localmente fueron transferidos al marco administrativo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Se están aplicando a todo el personal unas modalidades contractuales y condiciones de empleo homogéneas sometidas a un único estatuto y reglamento del personal.
45. En enero de 2014 el PMA estableció una lista de reserva para intervenciones de emergencia a fin de asegurar el rápido despliegue de personal en situaciones de emergencia. La lista es un componente esencial del sistema global del PMA para asegurar intervenciones rápidas y eficaces en estas situaciones.
46. En 2013, el PMA emprendió en todo el organismo una actividad de modernización del proceso de gestión del desempeño. A este respecto, se llevó a cabo la tarea de promoción anual del personal profesional internacional de los niveles P-1 a P-3 con el objetivo de mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la comunicación. El nuevo enfoque hace más hincapié en que las decisiones sobre promoción profesional se basen en pruebas sobre el desempeño.
47. Reconociendo que la diversidad en el seno de la fuerza laboral añade valor por el enriquecimiento que aportan los diferentes puntos de vista y experiencias, el PMA está elaborando una estrategia en materia de diversidad e inclusión basada en una evaluación realizada en 2013. La estrategia servirá como guía para: i) crear y mantener una fuerza de trabajo diversa, orientada a los resultados y de alto desempeño; ii) cultivar un entorno de trabajo flexible e incluyente, y iii) prestar servicios de excelencia a los beneficiarios de los

programas del PMA. Una fuerza laboral diversa permitirá al PMA prestar servicios con mayor eficacia y demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión.

48. El PMA llevó a cabo un programa piloto de promoción del acceso de las mujeres a cargos directivos y promoción profesional de mujeres denominado INSPIRE¹⁹, dirigido a profesionales internacionales de los niveles P-4 a D-1, mujeres de nivel P-3 con gran potencial y oficiales profesionales nacionales NOC y NOD²⁰. Este programa ayuda a las mujeres que trabajan en el PMA a hallar un equilibrio entre desarrollo personal y profesional. Se inició en Roma y Johannesburgo, con más de 50 participantes, y se extenderá por el PMA en 2014 y 2015.
49. El programa de oficiales profesionales subalternos fue revisado en consulta con una amplia gama de jefes directos, con el Comité Directivo Superior y con oficiales profesionales subalternos actualmente empleados. El programa revisado prevé un sólido proceso de evaluación y selección de candidatos que muestren el potencial y las capacidades requeridas por el PMA, y permite que los oficiales profesionales subalternos seleccionados adquieran conocimientos técnicos especializados y competencias de liderazgo por medio de un proceso estructurado de orientación inicial, encargos de tareas y actividades de desarrollo de las capacidades. Una red de tutoría y orientación profesional personalizada ayudará al desarrollo profesional de los oficiales profesionales subalternos. Los contratados mediante un proceso de selección dirigido por el PMA podrán optar a vacantes internas una vez que hayan finalizado con éxito el programa.
50. El PMA está diseñando un marco de promoción profesional en el que se especifican las experiencias y capacidades necesarias para el futuro, así como las trayectorias profesionales y las funciones necesarias para obtenerlas. Posteriormente se evaluarán las competencias del personal y se determinarán las necesidades de aprendizaje. Este marco permitirá que el PMA pueda tomar decisiones fundamentadas sobre el personal, lo cual incluye su desarrollo, la redistribución o reasignación de las personas con talento y la planificación de las sucesiones, a la vez que apoyará las elecciones profesionales de los empleados explicándoles con claridad las distintas posibilidades y trayectorias profesionales.
51. La transición estratégica a la asistencia alimentaria exige rediseñar la estructura orgánica y los puestos de trabajo del PMA de acuerdo con su mandato y con sus recursos financieros. En 2014 se ha puesto en marcha un examen para evaluar los puestos de trabajo, que facilitará información para el diseño de una estructura orgánica que apoye una toma de decisiones más responsable y una gestión eficiente de los recursos humanos en todo el PMA. Los perfiles de los puestos se están actualizando y rediseñando para que se correspondan con la estructura orgánica y reflejen las nuevas necesidades operacionales.
52. El personal directivo desempeña un papel esencial a la hora de mejorar la cultura de alto desempeño del PMA, basada en valores y abierta. Para formar jefes eficaces, la HRM pondrá en marcha en el último trimestre de 2014 la iniciativa de mejora de las competencias de liderazgo y gestión. Esta iniciativa se diseñó mediante un amplio proceso de consulta en el que participaron 130 empleados pertenecientes a diferentes grupos y categorías de personal

¹⁹ INSPIRE comprende capacitación académica e informal y programas de desarrollo profesional para ayudar a todo el personal directivo y a los empleados con funciones directivas a adquirir las aptitudes de liderazgo y el estilo de dirección necesarios para tratar situaciones diversas. Este programa irá dirigido inicialmente a candidatas y se irá extendiendo paulatinamente a otros empleados.

²⁰ Categorías de oficiales profesionales nacionales equivalentes a las categorías P-3 y P-4, respectivamente.

y asignados a distintas zonas geográficas. Con ella se generarán recursos de aprendizaje y herramientas para apoyar el sostenimiento de una comunidad de personal directivo por varios medios:

- definición de las expectativas comunes con respecto a la función de un jefe en el PMA;
- aumento de la confianza en las capacidades del personal directivo de todos los niveles para obtener resultados;
- creación de una reserva de “superorientadores” para ayudar a promover un cambio de cultura, y
- mejora de la cantera de futuros jefes.

CONSECUENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Reforzar la función de los servicios de recursos humanos

53. La función de la HRM a la hora de facilitar la aplicación de la estrategia en materia de personal comprenderá varias actividades:

- *Definir un nuevo modelo operativo.* El 80 % del tiempo del personal de la HRM se dedica a actividades transaccionales, como la administración de contratos y prestaciones. Se trata de actividades fundamentales, pero la mejora de los procesos y la automatización pueden reducir el tiempo que absorben dichas tareas y permitir a su vez a la HRM prestar más atención a actividades de valor añadido como la planificación de la fuerza de trabajo, el aprendizaje y el desarrollo profesional, la gestión de la actuación profesional y el asesoramiento personalizado. Las tres fases de la definición del nuevo modelo operativo consistirán en: i) definir la visión de la HRM para la Sede y las oficinas sobre el terreno; ii) determinar las tareas —principalmente de carácter transaccional— susceptibles de ser agrupadas a nivel de todo el PMA, y iii) elaborar un modelo operativo para la HRM orientado a la labor sobre el terreno, con una gobernanza y una estructura claras, a fin de potenciar el papel de los equipos de recursos humanos en los despachos regionales.
- *Identificar los cambios necesarios para el nuevo modelo operativo.* Para ello se realizará un análisis de los déficits y se determinarán las repercusiones en materia de costos, por ejemplo para las inversiones en nuevas tecnologías. En los servicios de recursos humanos se establecerá un sistema de centros de conocimientos especializados en ámbitos como los del refuerzo del desempeño, la gestión del talento o aprendizaje y desarrollo profesional a fin de ayudar al personal directivo de todos los niveles mediante conocimientos especializados, asesoramiento y controles de calidad.
- *Aplicar el nuevo modelo operativo.* Los cambios necesarios se darán a conocer por todo el PMA para que cada dependencia participe en el nuevo modelo operativo a medida que este se vaya implantando.

Definir y aplicar programas para desarrollar las capacidades de los servicios de recursos humanos

54. Las funciones del personal de recursos humanos se están extendiendo a las tareas de colaboración estratégica, defensa de los intereses de los empleados y promoción del cambio, manteniéndose al mismo tiempo la valiosa función de trabajo administrativo especializado.

55. En calidad de colaborador estratégico, el personal de recursos humanos será el “responsable” de la prestación de servicios de recursos humanos en todas las dependencias del PMA. Los servicios se adaptarán para respaldar a cada dependencia en consonancia con

las estrategias, los programas y las mejores prácticas en materia de recursos humanos. Para la estrategia en materia de personal se necesitan profesionales de recursos humanos que comprendan los procesos en este ámbito y conozcan las necesidades de las dependencias a las que prestan apoyo.

56. Los programas para desarrollar las capacidades en materia de recursos humanos se basarán en una combinación de prácticas externas y prioridades organizativas del PMA, centrando la atención en tres competencias básicas: i) técnicas de consultoría; ii) facilitación del cambio orgánico, y iii) orientación operacional y conocimiento de las actividades.

APLICACIÓN

57. Las investigaciones sobre el cambio organizativo en los sectores público y privado indican que la probabilidad de éxito aumenta si se establece una hoja de ruta²¹. La aplicación de la estrategia en materia de personal se ha dividido en las cinco etapas que se exponen a continuación:

⇒ 1. *Identificar y mitigar los riesgos que amenazan la aplicación a nivel global en el organismo*

58. Se hará frente a dos amenazas generalizadas para la aplicación: i) la falta de atención a la dirección y la gestión del personal, y ii) la idea de que la estrategia en materia de personal concierne exclusivamente a los servicios de recursos humanos. Es esencial que el personal directivo de todos los niveles comprenda que el tiempo dedicado a la gestión del personal representa una inversión de importancia fundamental para crear y mantener una entidad de gran desempeño. Si el personal en general y, más concretamente, el personal directivo consideran que el cambio es exclusivamente una cuestión de recursos humanos, será difícil lograr que el PMA llegue a ser un organismo centrado en las personas.

59. La estrategia en materia de personal ofrece una visión coherente de lo que significará pertenecer a una entidad centrada en las personas y muestra cómo lograr los objetivos. Esto alentará a las partes interesadas a medir los avances en relación con los Objetivos Estratégicos, lo que a su vez ayudará a establecer unas expectativas realistas.

⇒ 2. *Crear un grupo que impulse la estrategia en materia de personal*

60. La aplicación de la estrategia relativa al personal incumbe a todo el PMA. Para llevar a cabo un programa de tal magnitud y duración es necesario que la totalidad del personal directivo esté decidido a impulsar el cambio, para lo cual ha de tener una comprensión clara del fundamento y responsabilizarse de las medidas adoptadas. Se establecerá una infraestructura de transformación²² con la que promover la adhesión en todos los niveles y la aplicación de los parámetros y procesos de presentación de informes necesarios para fomentar la rendición de cuentas a fin de impulsar el cambio.

²¹ Beer, M. y Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133–141; Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67; Thomas, R.J., Rossi, D. y Poisson, J. 2004. *Uncompromising Leadership: How to Drive Performance through Change Visualizing Organizations*. Accenture Institute for High Performance, www.accenture.com (versión provisional).

²² La infraestructura de transformación comprende las estructuras y procesos necesarios para apoyar las actividades de gestión del cambio.

⇒ 3. *Generar comprensión en torno a la acción colectiva*

61. El PMA creará un mensaje básico con el que estén de acuerdo el personal directivo y las partes interesadas en su totalidad. Al igual que con la propuesta de valores para los empleados, este mensaje se adaptará a las funciones, los lugares de destino y las categorías de personal específicos. La estrategia en materia de personal pasará a formar parte de las modalidades de trabajo del PMA. Para el éxito del programa es esencial adoptar un enfoque colectivo.

⇒ 4. *Moldear actitudes y comportamientos*

62. Todo el personal directivo y los promotores del cambio sabrán qué actitudes y comportamientos se necesitan para aplicar la estrategia en materia de personal. El personal, por su parte, tendrá derecho a cuestionar las razones y decisiones que le parezcan contrarias a las metas de la estrategia.

⇒ 5. *Hacer un seguimiento de los avances y resultados mediante análisis centrados en los efectos*

63. Se hará un seguimiento del impacto de los cambios. Todos los programas, proyectos y actividades relacionados con el cambio incorporarán medios para medir los niveles de éxito y de rendición de cuentas, centrandó la atención en los efectos. Mediante un seguimiento continuo se observará el impacto de los proyectos y las mejoras en la eficiencia y la eficacia con las que el PMA presta asistencia a sus beneficiarios.

⇒ *Financiación, calendario y plan de aplicación*

64. Se prevé que las iniciativas se financiarán a través del proceso de presupuestación ordinario del Plan de Gestión. Cada una de las oficinas en los países planificará las actividades de desarrollo de las capacidades de su personal por medio del proceso vigente, pero con un mejor marco coordinado de desarrollo de las capacidades a fin de obtener el máximo rendimiento de las inversiones. Para asegurar la aplicación en el momento oportuno, el PMA procurará financiar proyectos específicos —como aprovechar la tecnología para posibilitar los procesos de gestión del talento y el desempeño— con recursos extrapresupuestarios. En la siguiente figura se describe la aplicación de la estrategia en materia de personal.

Hoja de ruta para la aplicación



LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
HRM	Dirección de Recursos Humanos
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres