

ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL



Consulta oficiosa

2 de abril de 2014

Programa Mundial de Alimentos
Roma, Italia

RESUMEN

La mayor fortaleza del PMA reside en su personal. Se trata de empleados dedicados que trabajan en todo el mundo para proporcionar acceso a alimentos nutritivos y promover un desarrollo duradero, a menudo en condiciones difíciles y peligrosas.

“Hacer más, para más gente, con menos”¹ significa ayudar a más personas necesitadas con escasos recursos, recurriendo a innovaciones como transferencias de efectivo y cupones o las aplicaciones de teléfonos inteligentes para conectar a los agricultores con los mercados. Esta frase describe perfectamente el tema central del PMA y puede servir para definir su estrategia en materia de personal.

- Eje 1: Hacer más

Reto: El PMA debe seguir desempeñando su función primordial de intervención humanitaria y, simultáneamente, fomentar sus capacidades para responder al “Reto del Hambre Cero” planteado por el Secretario General de las Naciones Unidas.

Actuación: Colocar a las personas idóneas en las funciones adecuadas para cumplir con este mandato.

Actuación: Establecer un orden de prioridad en la asignación de recursos y gestionar cuestiones a corto y largo plazo.

- Eje 2: Para más gente

Reto: Se prevé un incremento del número y la magnitud de las emergencias y, por consiguiente, del número y la diversidad de los beneficiarios del PMA.

Actuación: Atraer, valorizar, recompensar y retener a las personas más cualificadas.

- Eje 3: Con menos

Reto: Puesto que los recursos son limitados, el PMA ha de llegar a ser más productivo, más eficiente y más eficaz.

Actuación: Acrecentar la influencia del personal directivo para seguir mejorando el desempeño y optimizar los procesos con el fin de obtener aumentos de eficiencia operacional.

Para lograr estos cambios se requieren cuatro programas destinados a:

1. Reorientar la atención. Convertir las realizaciones en los países en el principal foco de atención del PMA y lograr un nuevo equilibrio entre el personal nacional y el internacional.
2. Formar jefes de gran potencial. Dotarles de competencias y herramientas para alcanzar los Objetivos Estratégicos del PMA, y responsabilizarlos de su actuación.

¹ Mashelkar, R. y Prahalad, C.K. 2010. *Innovation's Holy Grail*. En *Harvard Business Review*, 88(7-8): 132-141. Disponible en la dirección: <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>.

3. Promover una cultura del desempeño. Reconocer los buenos resultados, determinar los criterios de éxito y exigir la responsabilización individual.
4. Desarrollar una reserva de talento. Ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional para convertir al PMA en una organización en la que la gente tenga ganas de trabajar. Los empleados han de ser capaces tanto de cumplir sus aspiraciones personales como de prestar asistencia a los beneficiarios del Programa.

Estos programas constituyen una importante mejora de la manera en que el PMA gestiona a su personal. Situando a la persona en el centro de su actuación, el PMA podrá atender a sus beneficiarios realizando más, para más gente, con menos medios.

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.

Mandato y Objetivos Estratégicos

2. En 2013, el PMA ha iniciado una transformación que definirá su cometido en el futuro². Los cuatro Objetivos Estratégicos indicados en el Plan Estratégico del PMA para 2014–2017 son:
 - 1) Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias.
 - 2) Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en entornos frágiles y después de una emergencia.
 - 3) Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales.
 - 4) Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

Cambios en el entorno

3. Las tareas de determinar las competencias necesarias y movilizar al personal en apoyo de cambios importantes se ve dificultada por 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, habida cuenta de que es probable que el PMA opere en mayor medida en entornos urbanos y en países de medianos ingresos, y
 - entorno económico en el que, bajo la creciente presión pública, se obliga a los gobiernos y los donantes a administrar los recursos con la máxima eficacia³.

² El Plan Estratégico del PMA para 2014–2017 constituye el marco de las operaciones del Programa y su papel en la consecución de un mundo sin hambre.

³ Accenture. 2014. *Global Non-profits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*. Informe de investigación (sin publicar).

Consecuencias de carácter orgánico

4. Para afrontar estos retos, el PMA debe desarrollar cuatro cualidades:
 - i) Agilidad. El PMA debe ser eficiente en obtener el máximo beneficio con el menor costo, y eficaz en lograr los mejores resultados posibles para las poblaciones a las que presta asistencia.
 - ii) Espíritu de iniciativa. El PMA debe ser capaz de expandir su base de competencias para incluir la nutrición, la resiliencia, la gestión del cambio y la gestión de las asociaciones empleando los instrumentos y conocimientos actuales y creando centros de conocimientos especializados.
 - iii) Escalabilidad. El PMA debe desplegar al personal idóneo en las funciones adecuadas y seguir siendo sensible a las necesidades locales.
 - iv) Adaptabilidad. El PMA debe seguir evolucionando y renovándose continuamente, preservando a la vez sus valores fundamentales.

SITUACIÓN ACTUAL: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

5. En la presente sección se exponen las constataciones derivadas de la evaluación de las capacidades en relación con la estrategia en materia de personal y sus repercusiones, se describe la visión que se tiene para el PMA en 2025 y se indican los cambios necesarios en cuanto a la fuerza de trabajo.

Visión: donde debería estar situado el PMA en 2025

6. Mediante una serie de talleres y entrevistas en los que participaron más de 200 personas entre personal directivo superior del PMA, directores en los países y otro personal directivo, se identificaron tres cambios que el PMA deberá introducir en sus operaciones:
 - i) Es preciso reforzar la colaboración y la asociación con otros organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), el sector privado y otros interlocutores.

Para responder a esta necesidad, el PMA está desarrollando paralelamente una estrategia institucional en materia de asociaciones con la que se pretende promover la excelencia en las relaciones de asociación aprovechando las fortalezas conocidas del PMA como asociado y abordando las esferas en las que se requieran mejoras. La estrategia establecerá los principios y prácticas por los que se regirán los acuerdos de asociación del PMA y ofrecerá orientaciones para la selección y el desarrollo de asociaciones a fin de lograr el máximo impacto de las actividades del PMA en los niños, las mujeres y los hombres a los que presta asistencia.

- ii) El PMA debe seguir ocupando un papel de liderazgo en la respuesta ante emergencias, situaciones de hambre y necesidades nutricionales.

La intervención en el caso del tifón Haiyan constituye un excelente ejemplo de la capacidad y versatilidad del PMA para aumentar y reducir rápidamente la escala de sus operaciones. Para abril de 2014 se habrán desplegado 300 miembros del personal del PMA en apoyo de las diversas fases de la operación emprendida a raíz del tifón, a cuyo éxito ha contribuido en gran medida el aprovechamiento de las capacidades locales por medio de la rápida contratación y redistribución de personal.

El personal tiene la sensación de que PMA se muestra excesivamente modesto con respecto a sus logros y competencias especializadas; por lo tanto, es necesario promocionar las ideas del PMA para erradicar el hambre en el mundo y presentarlo como entidad “capaz de hacer las cosas”.

- iii) Los beneficiarios desempeñarán una función más importante en el diseño y la realización de los programas a medida que la tecnología moderna les dé acceso a una información más abundante y de mejor calidad.

Fuerza de trabajo

7. La fuerza de trabajo del PMA se compone de 14.000 empleados con talento que trabajan en 75 países. Esta fuerza de trabajo debe evolucionar; la organización de talleres y debates ha permitido definir 20 funciones de carácter fundamental, entre ellas las relacionadas con las esferas siguientes:
 - nutrición sobre el terreno;
 - relaciones con los donantes;
 - relaciones humanas;
 - logística, y
 - coordinación de las intervenciones de emergencia.
8. La evaluación de la fuerza de trabajo ha mostrado que: i) las funciones deben contemplarse desde un punto de vista más general —un coordinador de emergencias, por ejemplo, debería conocer temas de nutrición, resiliencia y programación—, y ii) debe reorientarse la especificidad de las funciones: las funciones identificadas abarcan los cuatro Objetivos Estratégicos, pero es más fácil valorizar las funciones asociadas con programas basados en los productos alimenticios —por tanto relacionados con el papel tradicional del PMA—, que adquirir las competencias necesarias para prestar asistencia alimentaria.

Constataciones derivadas de la evaluación de las capacidades

9. Para aplicar la estrategia en materia de personal, el PMA necesita disponer de determinadas capacidades organizativas. En una evaluación de las capacidades del capital humano realizada en enero y febrero de 2014, se estudiaron 14 ámbitos de capacidades, valorando su importancia y las necesidades actuales y futuras correspondientes. Se trató de una autoevaluación realizada por personal directivo del PMA empleando una herramienta que figura entre las mejores prácticas de miles de entidades. A partir de los resultados de la evaluación se ha obtenido una amplia gama de datos analíticos que constituye una sólida base para presentar las opciones de que dispone el PMA para potenciar el papel de su personal directivo, impulsar el desempeño del personal en general y renovar su reserva de talento.

CUATRO IMPERATIVOS PARA EL PERSONAL

10. En la siguiente figura se ilustra cómo aplicará el PMA su estrategia en materia de personal centrándose en cuatro imperativos.

Figura 1: Los cuatro imperativos para el personal

1 	Reorientar la atención <ol style="list-style-type: none">1. Fomentar las competencias y capacidades del personal nacional.2. Examinar y aplicar las modalidades contractuales relativas a la nueva estructura orgánica establecida para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.3. Crear un entorno de trabajo favorable y saludable.
2 	Formar jefes de gran potencial <ol style="list-style-type: none">4. Movilizar al personal directivo de categoría superior.5. Desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión.6. Examinar las competencias en materia de liderazgo.
3 	Promover una cultura del desempeño <ol style="list-style-type: none">7. Arraigar los valores y comportamientos comunes del PMA en todo el organismo .8. Actualizar los procesos relativos al desempeño y la gestión.
4 	Desarrollar una reserva de talento <ol style="list-style-type: none">9. Elaborar marcos de promoción profesional y desarrollar las competencias.10. Perfeccionar la propuesta relativa a la valorización de los empleados del PMA y la estrategia de adquisición de talentos.11. Establecer una capacidad general de planificación de la fuerza de trabajo.

1
1

Reorientar la atención

11. El personal nacional representa el 82 % de la fuerza de trabajo del PMA. Se están llevando a cabo proyectos para conciliar la necesidad de flexibilidad derivada de la inestabilidad de la financiación con el objetivo de ofrecer al personal nacional modalidades contractuales más equitativas. En virtud de la estrategia en materia de personal se definirán proyectos a largo plazo con los que motivar al personal nacional. Para hacer de este personal uno de los elementos clave del PMA, se han previsto tres iniciativas.

⇒ 1. *Fomentar las competencias y capacidades del personal nacional*

12. El equipo que gestione todos los proyectos de la estrategia en materia de personal se dedicará en primer lugar a determinar las perspectivas de desarrollo de las competencias del personal nacional y, en segundo lugar, a garantizar la realización de proyectos directa o indirectamente relacionados con el personal nacional⁴.

⁴ Se desarrollará en conexión con el proyecto en curso de transformación del aprendizaje y el desarrollo profesional.

⇒ 2. *Examinar y aplicar las modalidades contractuales relativas a la nueva estructura orgánica establecida para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad*

13. Se están elaborando modalidades contractuales y condiciones de empleo coherentes y equitativas en el marco del examen del contrato de servicios y del proyecto de traspaso de personal local.

⇒ 3. *Crear un entorno de trabajo favorable y saludable*

14. Dado que el contexto mundial en el que opera el PMA evoluciona con gran rapidez, la mayor parte del personal trabaja en lugares difíciles, peligrosos y/o distantes. Las condiciones operacionales del PMA pueden causar un profundo impacto en el bienestar del personal. Se debe crear un entorno de trabajo favorable y saludable, con servicios médicos y de asesoramiento para tratar las tensiones psicológicas y fisiológicas relacionadas con el trabajo. Dichos servicios existen, pero son mejorables. Habría que desarrollar servicios habituales para el personal destinado a lugares de trabajo difíciles y para el personal nacional. Los directores son responsables del bienestar del personal a su cargo y se les debe facilitar capacitación para ayudarles en ello.

Formar jefes de gran potencial

15. La estrategia en materia de personal radica en el liderazgo. Hay que introducir sistemas que permitan detectar personas con capacidad 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*

16. El personal directivo del PMA debe dedicarse a impulsar el cambio en todo el organismo por varios medios:

- creando entre el personal directivo superior una comprensión común de la estrategia en materia de personal y definiendo sus funciones en la comunicación y la realización de los diversos programas relativos al personal;
- haciendo participar al Comité Directivo Superior y a las partes interesadas en la Sede y sobre el terreno en la planificación de las futuras necesidades del PMA en materia de personal directivo;
- definiendo un sistema unificado para desarrollar las capacidades necesarias, y
- definiendo un método normalizado para evaluar el desempeño de los jefes.

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

17. Se debe definir un programa riguroso y motivador dirigido a:

- los futuros directivos, es decir, miembros del personal con potencial de liderazgo al que se preparará para ocupar puestos de mando mediante una formación que combine, de manera sostenible, herramientas virtuales y actividades prácticas, y
- los directivos que trabajan en primera línea, como los jefes de las suboficinas o los directores de las oficinas en los países, a quienes ha de ofrecerse capacitación en supervisión.

⇒ 3. *Examinar las competencias en materia de liderazgo*

18. El PMA debe crear un método para detectar el potencial de liderazgo. El primer paso es definir los puestos donde el liderazgo es esencial y las competencias necesarias para ocupar dichos puestos. Posteriormente:
- deben definirse criterios decisorios con los que evaluar la disposición del personal a asumir nuevas funciones y responsabilidades, y
 - al personal que asuma nuevas funciones se le deben ofrecer oportunidades de desarrollo profesional adaptadas al contexto para asegurar que estén listos para una promoción; el proceso debe integrarse en el programa de oficiales profesionales subalternos⁵.
19. El examen debe estar vinculado con las capacidades orgánicas necesarias para aplicar el Plan Estratégico: con ello se logrará un sistema que permita identificar y preparar candidatos con un gran potencial para ocupar puestos de liderazgo y planificar el desarrollo de su carrera profesional.

Promover una cultura del desempeño

20. Centrando la atención en las prácticas y los procesos que premien y reconozcan el desempeño/resultados y apoyen la rendición de cuentas se creará un entorno que genere los mejores efectos para los beneficiarios del PMA.
21. Para cambiar la actitud en el PMA, será necesario definir qué es lo que está en juego y tener una comprensión colectiva clara del motivo por el cual es imprescindible lograr este cambio y de la manera de conseguirlo. La transformación plasmará la forma en que se comprenderá la finalidad del PMA, sus modalidades operacionales, los efectos de sus operaciones y el modo en que el Programa gestiona el desempeño. En este contexto se han previsto dos iniciativas:

⇒ 1. *Arraigar los valores y comportamientos comunes del PMA en todo el organismo*

22. En la propuesta relativa a la valorización de los empleados (véase *infra*), se especificarán la naturaleza del trabajo en el PMA y los valores y comportamientos necesarios para ofrecer una imagen de lo que significa formar parte del PMA.
23. Los valores del PMA han de considerarse el fundamento de su trabajo: los directivos y el personal en general deben incorporar dichos valores en su comportamiento y su interacción con los otros empleados.
24. Las dos fases de este proyecto consisten en: i) transmitir los valores y comportamientos del PMA a todos los empleados: el personal directivo debe responsabilizarse de lo que hace el personal a su cargo y de cómo actúa, y ii) examinar los procesos pertinentes del organismo una vez incorporados dichos valores y comportamientos. El cambio no se hará rápidamente, sino en forma de proceso gradual hacia una nueva forma de trabajar.

⁵ En el marco del programa se identifica a futuros jefes captando a los jóvenes más prometedores, se favorece la canalización del talento hacia funciones de importancia crítica, se establece un dispositivo de carácter inclusivo de gestión del talento y se proporciona personal adicional en un entorno caracterizado por dificultades de financiación.

⇒ 2. *Actualizar los procesos relativos al desempeño y la gestión*

25. Se precisa un cambio para modificar la percepción que se tiene de la gestión del desempeño, que, más que ser un proceso, debe pasar a considerarse un elemento de la cultura orgánica. Hay que reforzar aún más la idea de que toda decisión implica que alguien es responsable de su puesta en práctica.
26. Es necesaria una cultura centrada en los resultados y los efectos para asegurarse de que cada dólar redunde en beneficio de los destinatarios. Se considera que el actual proceso de gestión del desempeño es limitado: pocos empleados son sancionados por un mal desempeño y rara vez un desempeño excelente se ve recompensado. Una fuerte cultura del desempeño aportaría al PMA beneficios en forma de motivación.
27. 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 equidad: quienes tengan un desempeño excelente han de ser reconocidos, y quienes tengan un mal desempeño deben contar con un plan de mejora que les ayude a desarrollarse profesionalmente. Al personal no le es posible sistemáticamente asociar su desempeño con una respuesta del personal directivo.
28. Se debería llevar a cabo un examen de los procesos de gestión del desempeño del PMA para determinar los ámbitos susceptibles de mejora. Un aspecto importante será la conexión con otros procesos, como la reasignación y la capacitación. La gestión del desempeño debe abarcar el establecimiento de metas, la planificación del desarrollo profesional, la retroinformación informal y asesoramiento personalizado. Se debe contar con medidas claras para gestionar el desempeño, ya sea bueno, medio o insatisfactorio.
29. Tras el examen, habría que rediseñar el proceso y las prácticas de gestión del desempeño para incorporar los valores y comportamientos definidos. Se debería realizar un proyecto piloto para poner a prueba el nuevo enfoque.

Desarrollar una reserva de talento

30. El PMA debe ampliar su reserva de talento para hacer frente a las futuras necesidades de personal. Para ello se han previsto tres iniciativas.

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

31. El PMA dispone de una fuerza de trabajo muy diversa. Debe establecerse un marco estratégico que subraye los principios para determinar las competencias y cualificaciones necesarias para todas las funciones, y trayectorias profesionales adecuadas, dando prioridad a las funciones de importancia primordial para el cometido del PMA.
32. Dichas trayectorias profesionales deberían apoyarse en una propuesta de valorización de los empleados que tuviera en cuenta las diferencias a nivel de papeles, zona geográfica y función.
33. El acceso a los puestos directivos debe ser flexible y promover la adquisición de una amplia experiencia en las distintas modalidades de asistencia alimentaria del PMA. Este debe asegurar que el personal de contratación internacional adquiera experiencia, en la mayor medida posible, en toda la gama de sus actividades y trabaje en diversas situaciones, incluidos en lugares de destino difíciles. La movilidad es claramente una fortaleza para el PMA en el cumplimiento de su mandato. Este enfoque permitirá al personal adquirir competencias diversas, con dos grandes ventajas: i) habrá más personal con las competencias

necesarias para prestar asistencia alimentaria, y ii) el personal estará bien situado para hacer conocer el trabajo del PMA a las partes interesadas externas.

34. Un importante producto de contar con unos marcos de promoción profesional claramente definidos es el análisis de las necesidades de aprendizaje. Una vez identificadas las capacidades necesarias para funciones clave, el PMA podrá determinar qué intervenciones se necesitan para apoyar al personal a lo largo de su carrera.

⇒ 2. *Perfeccionar la propuesta relativa a la valorización de los empleados del PMA y la estrategia de adquisición de talentos*

35. La propuesta de valorizar al personal define lo que significa formar parte de la fuerza de trabajo del PMA en cuanto a trabajo, oportunidades y recompensas; estos elementos tendrán que individualizarse con arreglo al puesto, el lugar de destino y la función en el nivel internacional y —aún más importante— en el nivel nacional. Esta propuesta debe reflejar la índole peculiar del PMA con respecto a otros organismos de las Naciones Unidas o a las ONG. Esto implica exponer claramente en una nota qué significa trabajar en el PMA, dándole publicidad en los medios de comunicación y en las páginas web que sea probable consulten candidatos potenciales.
36. Se debe capacitar al personal directivo encargado de la contratación de modo que se transmita un mensaje coherente a los potenciales empleados. También se debería analizar cómo se relacionan los empleados actuales con la propuesta de valorización, para asegurarse de que esta refleja la realidad actual.
37. Debe reformularse la estrategia de adquisición de talentos para reflejar la versión mejorada de la propuesta de valorización del personal. Con ella se definen las tres opciones para mejorar la fuerza de trabajo: i) fortalecer (desarrollar desde dentro); ii) adquirir (contratar externamente, externalizar y subcontratar servicios), y iii) tomar prestado (aprovechar las asociaciones, las pasantías y las rotaciones).
38. La estrategia de adquisición de talentos se diseñará de modo que haya una correspondencia entre las funciones identificadas en el marco de promoción profesional y las competencias y el potencial de los candidatos a puestos de PMA. El seguimiento y análisis del proceso contribuirán a maximizar su eficacia.

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

39. Esto deberá hacerse de acuerdo con la estrategia de adquisición de talentos para asegurar que el PMA disponga de personal adecuado a medio y largo plazo. Para ello inicialmente habría que llevar a cabo un proyecto piloto que permitiera: i) determinar los déficits previstos en las competencias de la fuerza de trabajo del PMA, por ejemplo en las esferas de la nutrición o el análisis y cartografía de la vulnerabilidad; ii) subsanar los déficits mediante la contratación o las asociaciones; iii) aplicar la estrategia a los niveles nacional y regional, y iv) hacer un seguimiento del desempeño. El proceso deberá ser objeto de seguimiento y, de ser necesario, también de un nuevo proyecto piloto.
40. Por 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; en todos los exámenes de la dotación y la estructura de personal habría que incluir una planificación de la fuerza de trabajo.
41. El sistema ayudará también al PMA a hacer pronósticos y planificar medidas que le permitan crear 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)⁶. Las investigaciones han demostrado la importancia de tener en los puestos de mando tanto a hombres como a mujeres, dado que con frecuencia unos y otras aportan competencias complementarias esenciales para las realizaciones de la entidad⁷. En el PMA, las mujeres ocupan el 36 % de los puestos directivos; en el caso de los lugares de destino difíciles, representan el 33,3 % del personal en los lugares de nivel C, el 26,3 % en los de nivel D y el 16,6 % en los de nivel E. Es necesario incorporar el aspecto de la diversidad en todo el ciclo de vida laboral, desde la contratación hasta el cese en el servicio.

REPERCUSIONES DE LA ESTRATEGIA EN MATERIA DE PERSONAL PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Mejora de los servicios de recursos humanos

42. La estrategia en materia de personal define los cambios necesarios para que el PMA pueda lograr sus Objetivos Estratégicos, y por tanto no es lo mismo que una estrategia en materia de recursos humanos. Sin embargo, la Dirección de Recursos Humanos desempeña una función importante en la aplicación de la estrategia, por lo cual deberá adaptar su actual modelo operativo para impulsar el cambio.
43. Ello implica:
 - *Definir un nuevo modelo operativo.* El personal de recursos humanos dedica el 80 % de su tiempo 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 Dirección de Recursos Humanos prestar más atención a actividades de valor añadido como la planificación de la fuerza de trabajo, el aprendizaje y el desarrollo profesional, la gestión del desempeño y el asesoramiento personalizado. Las tres fases consistirán en: i) definir la visión en materia de recursos humanos para la Sede y las oficinas sobre el terreno; ii) determinar las tareas —principalmente de carácter transaccional— que pueden agruparse en los diferentes servicios del PMA, y iii) elaborar un modelo operativo en materia de recursos humanos orientado a la labor sobre el terreno, con una gobernanza y una estructura claras, potenciando 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 acompañado de un estudio de sus repercusiones en materia de costos, por ejemplo el costo de invertir en nuevas tecnologías. Habría que crear un centro de excelencia para prestar apoyo al personal directivo a todos los niveles en forma de competencias especializadas, asesoramiento y controles de calidad.
 - *Aplicar el nuevo modelo operativo.* Los cambios necesarios deberán darse a conocer a todo el PMA para que cada dependencia participe en el proceso de transformación del modelo operativo, a medida que este se vaya implantando.

⁶ En materia de paridad de género, la meta del ONU-SWAP es conseguir para 2017 una representación igualitaria en el personal de servicios generales y también en el nivel P4 y niveles superiores.

⁷ McKinsey and Company. 2008. Women Matter2, *Female leadership, a comparative edge for the future*.

Definir y realizar programas de desarrollo de las capacidades de la Dirección de Recursos Humanos en materia de trabajo de carácter asociativo

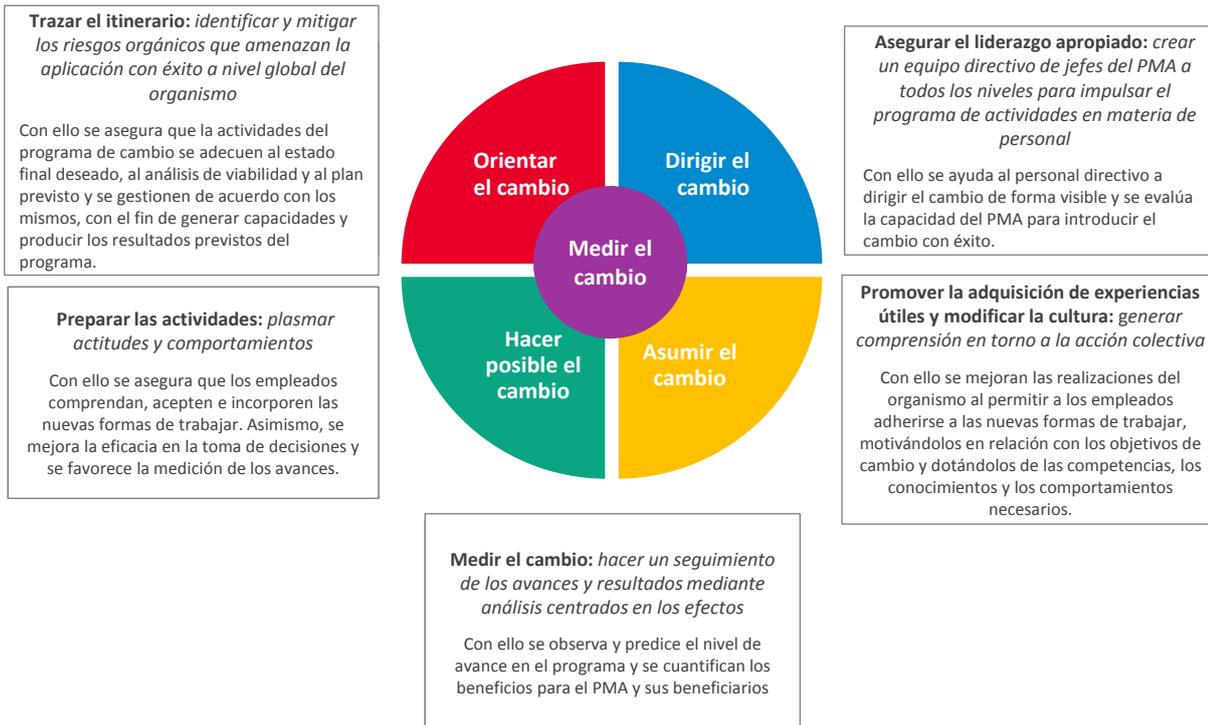
44. El papel del personal de recursos humanos está evolucionando para incluir funciones de trabajo asociativo estratégico, defensa de los intereses del personal y promoción del cambio, manteniendo al mismo tiempo las especialidades de carácter administrativo.
45. Los asociados operativos estratégicos serán los “responsables” de los servicios de recursos humanos en todas las dependencias del PMA. Estarán especializados 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 entiendan los procesos en este ámbito y las necesidades de las dependencias a las que prestan apoyo.
46. Los programas deberían basarse en una combinación de prácticas externas y prioridades organizativas del PMA, dando prioridad a tres competencias básicas: i) técnicas de consultoría; ii) facilitación del cambio orgánico, y iii) orientación operacional y comprensión de las actividades.

MÉTODO DE APLICACIÓN

47. Las investigaciones sobre el cambio orgánico en los sectores público y privado indican que con una hoja de ruta se incrementa la probabilidad de éxito⁸. En la Figura 3 se muestran las cinco etapas de aplicación de la estrategia en materia de personal, comentadas seguidamente.

⁸ 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. Accenture Institute for High Performance (sin publicar).

Figura 2: Enfoque del cambio



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

48. Se debe hacer frente a dos amenazas generalizadas para la aplicación: la falta de atención a la dirección/gestión de las personas, y la idea de que la estrategia en materia de personal es puramente una cuestión de recursos humanos.
49. Si se piensa que el cambio es exclusivamente una cuestión de recursos humanos, será difícil llegar a transformar al PMA en una organización centrada en la persona. La estrategia en materia de personal ofrece una visión coherente de lo que significa estar centrado en la persona y muestra cómo pueden alcanzarse 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 equipo integrado por personal directivo del PMA a todos los niveles para impulsar la estrategia en materia de personal*

50. La estrategia relativa al personal ha de aplicarse a todo el PMA. Para llevar a cabo un programa de tal magnitud y duración es necesario que el personal directivo, a todos los niveles, esté determinado a impulsar el cambio, para lo cual ha de tener una comprensión clara del fundamento y responsabilizarse de las medidas adoptadas. Se debe establecer una infraestructura de transformación con la que promover la adhesión en todos los niveles y aplicar los parámetros y procesos de presentación de informes necesarios para promover una responsabilización que impulse el cambio.

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

51. El PMA debe crear un mensaje básico con el que estén de acuerdo el personal directivo y las diversas partes interesadas en su totalidad. Al igual que con la propuesta relativa a la valorización de los empleados, ese mensaje debe adaptarse a las funciones, los lugares y las categorías de personal específicos. La estrategia en materia de personal tiene que convertirse en un elemento de las modalidades operativas del PMA. Para el éxito del programa es esencial adoptar un enfoque colectivo.

⇒ 4. *Plasmar actitudes y comportamientos*

52. Todo el personal directivo y los agentes del cambio deben saber qué actitudes y comportamientos se necesitan para aplicar la estrategia en materia de personal. El personal, por su parte, ha de tener derecho a cuestionar las justificaciones y las decisiones adoptadas, si le parecen contrarias a las metas de la estrategia.

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

53. Habría que hacer un seguimiento del impacto de los cambios. Todos los programas deben contar con parámetros para medir los niveles de éxito y de rendición de cuentas. La focalización en los efectos es aplicable tanto a los programas y proyectos como a las actividades realizadas en el marco del proceso de cambio. 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.

MÉTODOS

La estrategia en materia de personal se elaboró en consulta con todas las dependencias del PMA, en cinco pasos:

⇒ 1. *Examen teórico*

Este incluyó:

- ◇ un análisis de percepciones para detectar material relacionado con la organización, el talento, la cultura, las competencias y los datos analíticos;
- ◇ la determinación de los temas relacionados con las competencias del PMA y las lagunas correspondientes, y
- ◇ una comparación de los diversos temas con un modelo de mejores prácticas en materia de capital humano.

⇒ 2. *Investigación basada en las mejores prácticas*

Se trata de una combinación de investigaciones primarias y de terceros con un examen de las estrategias en materia de personal adoptadas por otros organismos.

⇒ 3. *Talleres y entrevistas*

En los talleres participaron 200 empleados; las entrevistas se realizaron con 80 empleados pertenecientes a diferentes categorías y asignados a diferentes zonas geográficas, y con 25 directores del PMA en los países. Los participantes de los talleres eran representativos de todos los niveles jerárquicos del PMA y de todas las regiones en las que este opera e incluían directores en los países, directores regionales y directores de las dependencias de la Sede. En los talleres se incluyeron sesiones dedicadas a la determinación de las futuras necesidades, la definición de las actitudes necesarias, el análisis de la estrategia en materia de personal y la planificación de su aplicación.

⇒ 4. *Visitas sobre el terreno*

Se visitaron los despachos regionales y las oficinas del PMA en Jordania, Kenya, el Líbano, Panamá, la República Árabe Siria y Sudán del Sur con el fin de escuchar las opiniones de quienes trabajan sobre el terreno.

⇒ 5. *Valoración de las capacidades*

Mediante una valoración de las capacidades basada en las mejores prácticas se midieron los niveles de capacidades actualmente disponibles para poner en práctica la estrategia en materia de personal. Se pidió a las personas entrevistadas que rellenaran un cuestionario con el fin de valorar las capacidades del personal y el grado de importancia. Los resultados obtenidos permitieron establecer un orden de prioridad entre los proyectos relativos a la estrategia en materia de personal.

PARÁMETROS Y DATOS DEMOGRÁFICOS

Composición y distribución de la fuerza de trabajo actual

1. El PMA emplea a 13.895 personas de 150 nacionalidades diferentes. El 65,7 % pertenece a las 20 oficinas de mayor tamaño y solo el 10 % trabaja en la Sede. El hecho de que el 90 % de los empleados trabajen sobre el terreno implica que es aquí donde ha de centrarse la estrategia en materia de personal.

Figura A.II.1: Distribución de la fuerza de trabajo

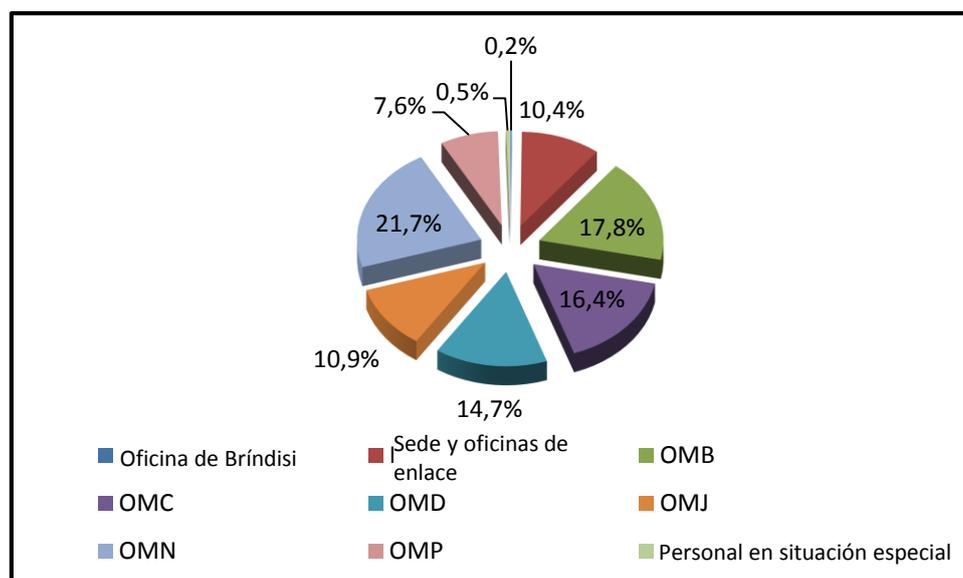
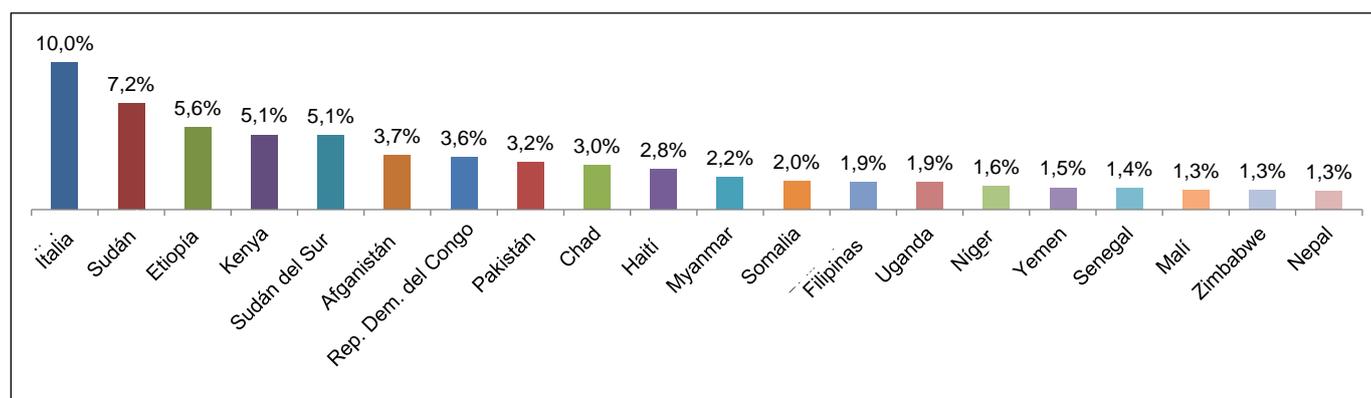


Figura A.II.2: Lugares de destino de la fuerza de trabajo



Diversidad de la fuerza de trabajo

2. La proporción entre los hombres y las mujeres que trabajan en el PMA no es acorde con la meta del 50 % establecida por las Naciones Unidas. Hacen falta grandes cambios para acrecentar la cifra global de mujeres en el personal, así como la de las que trabajan en lugares de destino difíciles.

Figura A.II.3: Distribución global de la fuerza de trabajo desglosada por sexo

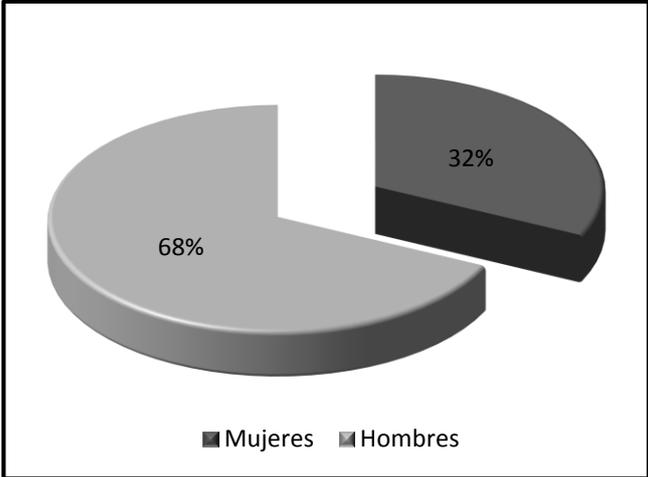
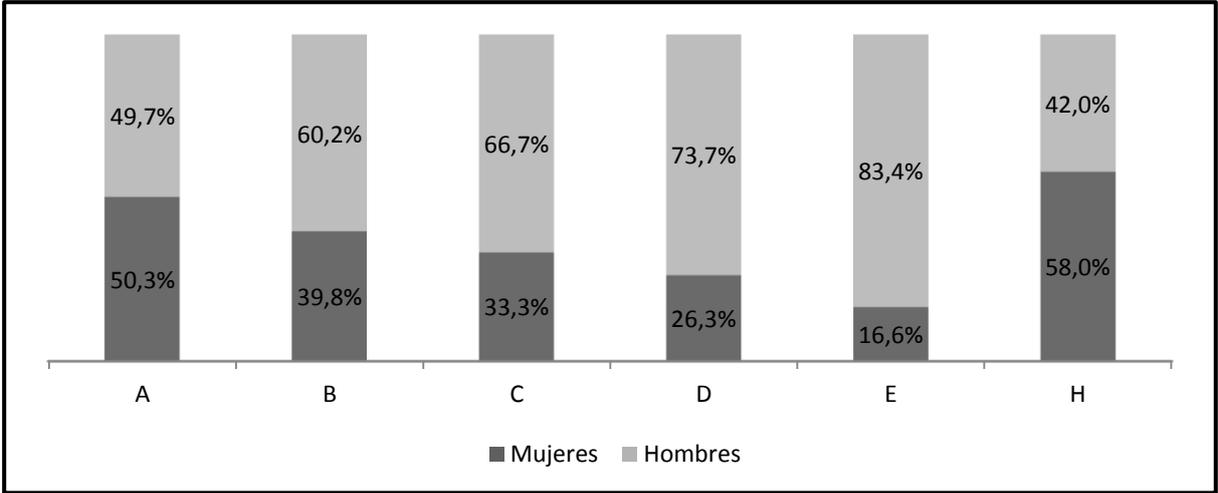


Figura A.II.4: Distribución de la fuerza de trabajo por sexo en lugares de destino difíciles



Impacto potencial de las jubilaciones

3. La edad de jubilación está comprendida entre los 60 y los 62 años, dependiendo de la fecha de entrada en funciones y de la categoría de personal. Esto significa que el riesgo relacionado con las jubilaciones es predecible. Se puede elaborar un perfil de riesgo partiendo del supuesto de que las jubilaciones que se producirán dentro de más de 10 años corresponden a un nivel de riesgo bajo, las que se registrarán dentro de 5 a 10 años corresponden a un riesgo moderado y las que habrá dentro de menos de 5 años, un riesgo elevado. En el caso del personal directivo de categoría superior, las jubilaciones plantean un problema más importante, por lo que el PMA debe asegurarse de que haya un futuro grupo de personal con dotes de mando preparado para ocupar estos puestos.

Figura A.II.5: Perfil del riesgo relacionado con las jubilaciones

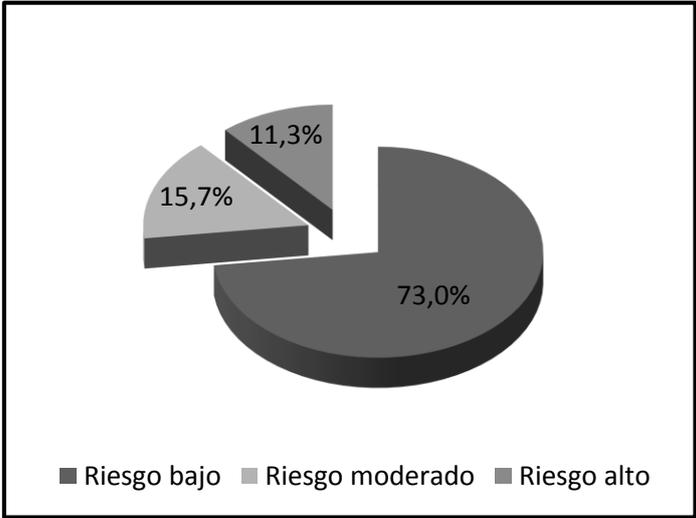


Figura A.II.6: Perfil del riesgo relacionado con las jubilaciones del personal directivo, por categorías

