

Comité de Coordinación de la OMPI

Octogésima sesión (52.^a ordinaria)
Ginebra, 4 a 8 de octubre de 2021

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA 2022-2026

Documento preparado por la Secretaría

1. El Plan Estratégico a Mediano Plazo (PEMP) para 2022-2026 de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) constituye la base de la estrategia de recursos humanos de la Organización para ese período. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) es una parte fundamental para que la Organización alcance sus metas estratégicas.
2. Los cuatro pilares y el fundamento del PEMP sustentan la visión y la misión de la Organización y articulan el enfoque estratégico del que derivará su programa de trabajo. Los cuatro pilares inciden en la gestión de los recursos humanos, tanto de forma específica como transversal, y requieren que el DGRRHH tenga una repercusión operativa estratégica, mientras que el fundamento articula el tipo de cultura que se necesita para que la Organización alcance su visión y su misión.
3. En colaboración con las unidades operativas, el DGRRHH se esforzará para que la Organización cuente con el talento necesario para llevar a cabo su programa de trabajo con flexibilidad y satisfacer las necesidades operativas en continua evolución. Además, el DGRRHH apoyará la mejora del rendimiento institucional mediante la gestión del rendimiento de los empleados y una mayor atención a sus comentarios, el desarrollo del talento y los incentivos adecuados. Para ello es necesario invertir en el desarrollo de la gestión y adoptar una visión más estratégica del aprendizaje institucional como instrumento para el desarrollo de competencias específicas. El DGRRHH también contribuirá activamente al desarrollo de una cultura institucional más abierta, dinámica y colaborativa, esencial para crear un lugar de trabajo sano e inclusivo en el que puedan prosperar un elevado rendimiento y la innovación.

4. Además de las prioridades básicas mencionadas, el DGRRHH seguirá apoyando la consecución de los objetivos y las aspiraciones del PEMP mediante una mejor adaptación de las políticas de recursos humanos a las necesidades operativas de la OMPI, sin abandonar el marco estratégico de recursos humanos del sistema común de las Naciones Unidas. El DGRRHH seguirá agilizando y automatizando los procesos de recursos humanos correspondientes para mejorar la eficiencia y facilitar la delegación de las decisiones sobre recursos humanos, junto con la rendición de cuentas de los cargos directivos. Al mismo tiempo, proseguirá la labor de mejora de la precisión, la accesibilidad y el análisis de los datos relativos a los recursos humanos. Resulta esencial que ese análisis sea oportuno y de alta calidad a fin de respaldar la toma de decisiones, tanto al nivel institucional como de las unidades.

5. Más allá de la pandemia y con miras a la "nueva normalidad" en la vida laboral, el DGRRHH fomentará una política centrada en las personas y el bienestar del personal como parte de su mandato principal. Consciente de que el futuro laboral probablemente consistirá en un "entorno de trabajo híbrido", así como de la experiencia adquirida durante la pandemia, el DGRRHH apoyará a las unidades operativas a crear nuevas modalidades para que el personal colabore y contribuya de forma productiva.

6. La anterior estrategia de recursos humanos hacía hincapié en el papel que debe desempeñar el DGRRHH para que la OMPI esté preparada para el futuro. Aunque se ha conseguido mucho, como se indica en los informes anuales de recursos humanos, esta labor debe proseguir. La actual estrategia tiene por objeto responder a las cuestiones restantes definidas en amplias consultas mantenidas con las unidades operativas como fundamentales para la consecución de la visión articulada en el PEMP. En este sentido, proporciona el fundamento del programa de trabajo estratégico del DGRRHH para los próximos cinco años en torno a los siguientes objetivos interrelacionados:

- Contribuir al desarrollo de una cultura institucional dinámica que fomente el diálogo abierto, la colaboración, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo;
- Mejorar la agilidad institucional, crear la flexibilidad adecuada y aumentar la movilidad para satisfacer las nuevas necesidades de personal de las unidades operativas, al tiempo que se refuerza la diversidad y la inclusión;
- Garantizar que la gestión de la actuación profesional aporte valor mediante la mejora del rendimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del personal;
- Adoptar una visión más estratégica del aprendizaje y el desarrollo profesional como parte integrante del desarrollo del talento;
- Invertir en el desarrollo de los cargos directivos y de liderazgo;
- Mejorar la implicación y el bienestar del personal; y
- Desarrollar un modelo de servicio centralizado para el DGRRHH adaptado a las necesidades de las unidades operativas.

7. En las siguientes secciones se elabora cada uno de estos objetivos y se explica cómo se traducirán en un programa de trabajo estratégico para la gestión de los recursos humanos. El avance en su ejecución quedará reflejado en los informes anuales sobre los recursos humanos.

Contribuir al desarrollo de una cultura institucional dinámica que fomente el diálogo abierto, la colaboración, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo

8. Los cuatro pilares del PEMP expresan la intención de que la Organización lidere el desarrollo de un sistema mundial de PI equilibrado y eficaz. Liderar significa mejorar la accesibilidad, tender la mano, unir a las personas, colaborar, apoyar a los usuarios en todos los niveles y convertirse en una fuente solicitada de conocimiento y asesoramiento en materia de políticas a escala mundial. Para que la Organización pueda ampliar sus capacidades en respuesta al cambio y desarrollar una forma de trabajar que vaya más allá de la prestación de servicios de alta calidad, debe crear una cultura interna de apoyo.

9. La cultura actual, que hunde sus raíces en la historia de la Organización y en su evolución a lo largo de los años, alberga rasgos jerárquicos que apoyan el *statu quo* en lugar del cambio, la compartimentación en lugar de la colaboración y la comunicación descendente en lugar del diálogo abierto. Como en muchas organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas, la cultura actual también parece dar cabida a una mentalidad legalista. Estos aspectos han afectado a la manera de gestionar los recursos humanos y han contribuido a erosionar la confianza entre la Dirección y el personal. La necesidad de un cambio de cultura figura en el PEMP como elemento fundamental del plan estratégico, y se ha reafirmado en el conjunto de la Organización en las recientes consultas sobre la estrategia de recursos humanos.

10. Una cultura acorde con los objetivos estratégicos articulados en el PEMP implica romper con los compartimentos estancos de la Organización, implicar al personal y fomentar la confianza. Dicha cultura fomenta el diálogo abierto y el intercambio productivo de ideas y perspectivas. Asimismo, favorece la innovación y valora el trabajo en equipo, la colaboración más allá de los límites institucionales y el intercambio de conocimientos. La Organización está preparada para emprender este viaje, y la gestión de los recursos humanos será fundamental para llevarlo a cabo.

11. La contribución del DGRRHH a esta labor incluirá aspectos de desarrollo institucional, como la estrecha colaboración con la División de Noticias y Medios de Comunicación para reforzar la comunicación interna, la creación de foros adecuados para el debate y el diálogo bidireccional, y el desarrollo de estructuras de liderazgo e incentivos adecuados para apoyar a los equipos que abarcan varios sectores y unidades. La gestión de los recursos humanos también se encargará de llevar a cabo actividades de desarrollo de la cultura del liderazgo y de evaluar la implicación del personal mediante encuestas periódicas a los empleados. Asimismo, el DGRRHH contribuirá a fomentar la confianza poniendo en práctica los procedimientos relativos a los recursos humanos de manera equitativa y transparente, y velando por que se atiendan oportunamente las inquietudes expresadas en las encuestas a los empleados.

Mejorar la agilidad institucional y crear la flexibilidad adecuada para satisfacer las nuevas necesidades de personal de las unidades operativas, al tiempo que se refuerza la diversidad y la inclusión

12. Las organizaciones ágiles son estables y dinámicas al mismo tiempo. Incluyen rasgos básicos estables que evolucionan lentamente, como una visión clara, una misión convincente, valores compartidos, competencias básicas adecuadas y una gestión eficaz del conocimiento, al tiempo que crean capacidades dinámicas que les ayudan a adaptarse rápidamente a los nuevos retos y oportunidades. Entre esas capacidades están la de trasladar los recursos, tanto económicos como humanos, a donde más se necesitan, la de movilizar rápidamente a los

equipos de la Organización y la de facultar a los equipos operativos para que tomen decisiones.

13. La aplicación del programa de trabajo de la Organización derivado del PEMP requiere agilidad y flexibilidad institucional para adaptar la composición y las capacidades del personal a las nuevas necesidades operativas y métodos de trabajo. En la actualidad, las unidades operativas no consideran que tengan esa flexibilidad. El análisis de la dinámica de los empleados realizado en junio de 2021 así lo confirma:

- El 71% de los 1.579 empleados tienen contratos de personal fijo, el 4% contratos de personal temporal y el 25% contratos de externos. Con el aumento de la demanda de nuevas competencias y las actuales restricciones en el número de puestos internos, es de esperar que aumente la proporción de contratos externos. Si bien el aumento de los empleados temporales está en consonancia con la evolución general del mercado laboral (en el que las expectativas están cambiando y la voluntad de construir una cartera profesional en lugar de trabajar para un único empleador está ganando terreno entre las generaciones más jóvenes), la OMPI debe asegurarse de que retiene entre el personal fijo las competencias necesarias para satisfacer las nuevas necesidades operativas. Hacerlo mediante empleados temporales o proveedores externos aumentaría los riesgos operativos y conllevaría un aumento de los costos. Por consiguiente, es importante lograr el equilibrio adecuado;
- Entre el personal fijo, aproximadamente dos tercios tienen contratos permanentes o continuos, y un tercio, contratos de plazo fijo. Esta situación es diferente a la de la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, en las que predominan los contratos de plazo fijo, lo que ofrece más flexibilidad para adaptar la plantilla a las necesidades operativas;
- El personal fijo permanece en la Organización bastante más tiempo que en la mayoría de las organizaciones internacionales. Alrededor de un tercio del personal fijo lleva más de 20 años en la Organización, en comparación con menos del 10% en el conjunto de las Naciones Unidas y una proporción aún menor en otras organizaciones internacionales. En consecuencia, el número de nuevos empleados en la Organización es considerablemente inferior al de otras organizaciones comparables;
- A consecuencia de la estabilidad contractual y los largos períodos de permanencia, el personal fijo de la Organización es mayor, en muchos casos unos 10 años, que en la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas. La edad mediana es de 51 años;
- La movilidad externa del personal fijo es baja: en los últimos años el índice de rotación oscila entre el 4 y el 6% anual. A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de las organizaciones internacionales, la jubilación es el principal motivo de salida de la Organización, casi en la mitad de los casos. En otras organizaciones comparables, las dos principales razones para salir de la organización son el "fin de contrato" y la "renuncia".

14. Otra diferencia notable en la dinámica del personal en comparación con muchas organizaciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales es el hecho de que la reestructuración de las unidades operativas se ha utilizado raramente en el pasado para adaptar la Organización, en particular las estructuras de personal al nivel de unidad, a las necesidades operativas.

15. El conjunto de estos factores también ha frenado la consecución de los objetivos de diversidad de la Organización. Aunque se ha avanzado notablemente, como muestra el último informe anual sobre recursos humanos, es necesario redoblar los esfuerzos. Una mayor flexibilidad del personal, junto con programas específicos de captación y apoyo interno, podría contribuir a alcanzar los objetivos de diversidad de la Organización.

16. De cara al futuro, siempre que el índice de rotación no cambie considerablemente y se mantengan las tendencias de salida de los últimos años durante el período del PEMP, la Organización tendrá pocas oportunidades de renovar su base de competencias para responder a las necesidades del programa de trabajo. Por lo tanto, será necesario aumentar la flexibilidad mediante iniciativas en materia de recursos humanos, como incentivar las salidas voluntarias, utilizar mejor los traslados entrantes y salientes y elaborar programas de intercambio de personal, que podrían incluir intercambios más frecuentes con la amplia red de PI, cuando proceda. También es probable que la Organización tenga que reestructurar algunos ámbitos operativos en que los programas de trabajo y las consiguientes necesidades de perfiles profesionales cambian rápidamente. Hasta cierto punto, los nuevos requisitos operativos también pueden satisfacerse mediante la movilidad interna. Este aspecto se examinará más a fondo en relación con la mejora del desarrollo profesional.

17. También se puede conseguir una mayor agilidad, flexibilidad y rapidez en la adaptación a las necesidades operativas mediante la simplificación de la toma de decisiones y la ejecución de las medidas en materia de recursos humanos. El DGRRHH ya ha iniciado una revisión del proceso de toma de decisiones en varios ámbitos con el fin de delegar las decisiones sobre recursos humanos al nivel directivo adecuado, ya sea a la dirección de recursos humanos o a la persona responsable del presupuesto y de los resultados operativos. Esta revisión se ajusta a la evolución actual de numerosas organizaciones internacionales comparables y proseguirá durante el período del PEMP.

18. Por otra parte, la capacidad de las unidades operativas para adaptar su dotación de personal a los cambios en los programas de trabajo y en el entorno institucional se ve afectada por las posibilidades de encontrar soluciones flexibles en materia de recursos humanos. Actualmente, el conjunto de políticas de la Organización relativas a los recursos humanos es excesivamente prescriptivo, más allá de lo que exige el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. El DGRRHH iniciará una revisión de esas políticas con el fin de adaptarlas progresivamente a las necesidades operativas y articular las políticas institucionales de manera más acorde con unos principios generales, en lugar de tratar de regular todas las excepciones.

19. El actual sistema de gestión de los puestos no facilita la agilidad institucional. Por el contrario, hace más difícil que la Organización responda con flexibilidad a los nuevos retos, cambie sus prioridades estratégicas y aproveche las oportunidades que podrían beneficiar a las partes interesadas. Algunas organizaciones internacionales, en particular instituciones financieras de desarrollo y grandes organizaciones no gubernamentales (ONG) mundiales, ya han dejado de gestionar sus recursos humanos de esta manera. Otras organizaciones, entre ellas algunas del sistema de las Naciones Unidas, están estudiando la manera de pasar de

gestionar puestos a gestionar el presupuesto de personal a escala institucional y distribuirlo entre los sectores, regiones o departamentos en función de las necesidades operativas. La gestión del personal en el marco de una dotación presupuestaria aportaría una flexibilidad muy necesaria para que la Organización pueda responder a la evolución externa en su ámbito de actividad e introducir cambios en la estrategia institucional. Si se llevara a cabo con las medidas adecuadas de rendición de cuentas, también tendría el potencial de reforzar la gestión por resultados. El DGRRHH, junto con el Departamento de Planificación de Programas y Finanzas, iniciará un diálogo interno con el fin de determinar lo que supondría para la Organización pasar de gestionar puestos a presupuestos de personal y cómo ese cambio podría aplicarse tanto desde el punto de vista de la gobernanza como de la planificación y gestión de los recursos internos.

Garantizar que la gestión de la actuación profesional aporte valor mediante la mejora del rendimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del personal

20. El actual sistema de gestión de la actuación profesional y el perfeccionamiento del personal (PMSDS) es similar al de la mayoría de los organismos de las Naciones Unidas. Sin embargo, se ha confirmado en recientes consultas internas que, en su aplicación actual, el sistema no aporta mucho valor para la mejora del rendimiento institucional ni como herramienta para el desarrollo de las capacidades del personal. El procedimiento de evaluación anual de la actuación profesional requiere mucho tiempo y, pese a ello, no logra traducirse en resultados tangibles, ya sea recompensando la excelencia de quienes asumen la mayor parte de la carga de trabajo o dando una respuesta a actuaciones profesionales deficientes. El perfeccionamiento del personal se trata a menudo como una consideración posterior y la necesidad de desarrollar nuevas capacidades no suele verse como una responsabilidad natural que incumbe a todos los integrantes de la Organización.

21. La renovación y racionalización del PMSDS será una prioridad absoluta para el DGRRHH durante el período del PEMP. La División de Supervisión Interna (DSI) ha iniciado una revisión de la gestión y el desarrollo del rendimiento que actualmente está en curso. Los resultados y las recomendaciones de dicha revisión proporcionarán más orientación sobre el desarrollo del sistema, lo cual puede incluir, entre otras cosas:

- Garantizar que todo el mundo entiende las expectativas de rendimiento, los resultados que deben alcanzarse durante el año objeto de evaluación y los comportamientos que deben mostrarse para lograr dichos resultados;
- Brindar información continuamente, también de múltiples fuentes, a través de un diálogo acerca del rendimiento durante todo el año, no solo en el momento de la evaluación anual;
- Volver a situar el desarrollo de capacidades y comportamientos en el primer plano del diálogo sobre el rendimiento;
- Ajustar las evaluaciones del rendimiento a las particularidades del departamento, el sector y la Organización; y

- Vincular más estrechamente la política y el procedimiento de gestión del rendimiento con otros procedimientos y políticas conexos de RR.HH., como el aprendizaje, la progresión profesional, la movilidad interna, la planificación de la sucesión, las recompensas y el reconocimiento y la mejora del rendimiento.

22. La revisión incluye, además del examen del sistema y de los procedimientos conexos, un ejercicio de evaluación comparativa para conocer las mejores prácticas disponibles en la etapa inicial y una amplia fase de aprendizaje en la etapa final antes de la implantación.

Adoptar una visión más estratégica del aprendizaje y el desarrollo profesional como parte integrante del desarrollo del talento

23. Para alcanzar las metas estratégicas articuladas en los cuatro pilares del PEMP se necesitará una excelencia técnica constante en todos los ámbitos tradicionales del ecosistema de la PI. Sin embargo, también es evidente que habrá que reforzar capacidades y competencias en otras esferas y adquirir o desarrollar nuevas habilidades. Siguiendo las mejores prácticas en materia de planificación de recursos de personal, se está llevando a cabo un ejercicio con las unidades operativas de toda la Organización para identificar carencias en materia de aptitudes. De momento se ha constatado que hay que reforzar varias esferas de competencias relativas a componentes clave del programa de trabajo estratégico, las cuales incluyen, entre otras, la comercialización de la PI, el diálogo de política, la digitalización y la inteligencia artificial (IA), la divulgación y la asociación, el desarrollo de programas y la gestión de proyectos. Una vez que se haya finalizado este ejercicio, la Organización determinará hasta qué punto es posible desarrollar internamente esas competencias y hasta cuál será necesario atraerlas del mercado laboral externo por medio de estrategias de contratación específicas.

24. El desarrollo interno de capacidades específicas tiene el potencial de mejorar la calidad del desarrollo profesional y convertirse en un elemento clave de motivación para el personal. Sin embargo, si bien las actividades internas de aprendizaje que actualmente se ofrecen al personal abarcan ámbitos y temas destinados a fortalecer capacidades pertinentes para el programa de trabajo de la Organización, el programa de enseñanza carece de orientación y de prioridades específicas para atender a las esferas de fortalecimiento de capacidades más apremiantes teniendo en cuenta las necesidades de la Organización en un momento dado.

25. De cara al futuro, el DGRRHH adoptará una visión más estratégica en cuanto al aprendizaje. Ello implicará desarrollar una estrategia institucional basada en la información disponible sobre las necesidades y las carencias de capacidades que, en primer lugar, se observen en los ejercicios periódicos y en curso de planificación de recursos de personal llevados a cabo por el DGRRHH y las unidades operativas de toda la Organización; en segundo lugar, se introduzcan en el PMSDS como ámbitos específicos para el fortalecimiento de capacidades; y, en tercer lugar, se infieran gracias al diálogo entre RR.HH. y la unidad operativa correspondiente. Esta estrategia de aprendizaje, que se plasmará en un programa anual con una orientación y prioridades específicas, ayudará a determinar la asignación anual del presupuesto destinada al aprendizaje —actualmente supone cerca del 0,9% de los costos de personal en 2022 y 2023 (sin contar los costos de la formación descentralizada)— con el fin de garantizar que se da apoyo al plan de trabajo estratégico y se aporta el máximo valor posible a la Organización y al personal.

26. El desarrollo interno del talento también implica brindar otras oportunidades de perfeccionamiento profesional. La poca flexibilidad del personal, derivada de la escasa rotación y de la duración prolongada de algunos puestos fijos —combinada además con la falta de un

crecimiento notable en la Organización estos últimos años y con la necesidad de contratar ocasionalmente a personas del mercado exterior con otras capacidades— ha desprovisto al personal existente de oportunidades para su desarrollo profesional. En efecto, cerca de un tercio del personal fijo lleva en su actual grado 11 años o más. En consultas recientes se ha observado cierta frustración en torno a esta cuestión, incluida la poca movilidad interna general, entre el personal directivo y el resto del personal.

27. Aprendiendo de las mejores prácticas observadas en otras instituciones, el DGRRHH trabajará conjuntamente con las unidades operativas para ofrecer opciones que permitan abordar estas preocupaciones. Esta labor incluirá, entre otras cosas, el desarrollo de nuevos programas para fomentar la movilidad interna, como, por ejemplo, tareas de desarrollo profesional financiadas por la institución, programas de rotación en función del cargo y el establecimiento de la experiencia adquirida en múltiples unidades como un mérito añadido a la hora de presentar la candidatura para un puesto de dirección superior.

28. Junto con la revisión del marco de política de recursos humanos, el DGRRHH también examinará las opciones para el establecimiento de una escala de múltiples grados en ciertos puestos de las categorías G y P, una práctica que se ha aplicado con éxito en algunas organizaciones internacionales comparables. De esta manera se facilitaría el desarrollo profesional dentro del rango del puesto en función del mérito. El DGRRHH también empezará a examinar con las unidades operativas la posibilidad de restablecer la opción de desarrollo profesional mediante la vía técnica del grado P6. Dicha opción facilitaría la obtención de una excelencia técnica de primer nivel en la Organización, al brindar de manera selectiva oportunidades de desarrollo profesional con el fin de consolidar un talento técnico reconocido mundialmente al margen de la vía directiva. La vía técnica no comportaría gastos adicionales, ya que estos se incluirían en los fondos actualmente asignados a la categoría D.

Invertir en el desarrollo de los cargos directivos y de liderazgo

29. La mejora de la cultura organizativa, el desarrollo de nuevas formas de trabajo y la gestión óptima de los recursos humanos de la Organización para alcanzar las metas estratégicas del PEMP también implican un desafío de gestión. Como en muchas otras organizaciones, el personal que demuestra excelentes resultados en puestos técnicos asciende a funciones de dirección con poca o ninguna preparación para ello. Se espera que pase, casi de la noche a la mañana, de ser un agente individual a alguien que equilibra con destreza sus responsabilidades individuales con las de dirección, motivación y empoderamiento de los demás. Además de dominar perfectamente la labor que se les ha encomendado dirigir, el personal directivo debe comprender los marcos de política que rigen su toma de decisiones y deben desarrollar capacidades relacionadas con el complejo ámbito del comportamiento humano en su aplicación a la gestión organizativa, entre otras, escuchar, saber comunicar, orientar, dar y recibir comentarios, crear equipos efectivos y empoderarlos, etc. La Organización deberá apoyar el desarrollo de sólidas capacidades de dirección que abarquen tanto las facetas de liderazgo como las de gestión del trabajo, especialmente en un momento en que se prevé un cambio de paradigma y nuevas orientaciones estratégicas.

30. El DGRRHH invertirá en el desarrollo de los cargos directivos y de liderazgo mediante un enfoque múltiple que incluye las siguientes tareas:

- Identificar el potencial de cargos directivos y de liderazgo en el marco del procedimiento del PMSDS y apoyar al personal para que desarrolle su potencial por medio de actividades de formación y mediante la participación en programas

voluntarios de tutoría y orientación, cesión de atribuciones, talleres de liderazgo, etc. así como la contribución a dichos programas;

- Impartir una formación completa en materia de liderazgo y dirección a todo el personal directivo actual, haciendo hincapié en la creación de sólidas capacidades interpersonales y de gestión de las personas;
- Garantizar que todo el personal directivo nuevo recibe formación durante el primer año tras asumir su cargo de dirección;
- Introducir un programa periódico de intercambio continuo de información para el personal directivo con el fin de lograr un mayor conocimiento propio, lo cual es esencial para el desarrollo continuo de cualquier cargo de dirección o liderazgo, y crucial para tener éxito en los puestos más altos; y
- Proporcionar orientación ejecutiva según sea necesario

Mejorar la implicación y el bienestar del personal

31. Los niveles de implicación del personal se miden mediante encuestas destinadas a este y concebidas para evaluar resultados concretos, averiguar qué es importante para el personal y determinar lo que impulsa específicamente la participación en una organización. Esta encuesta se llevará a cabo hacia finales de 2021. Los resultados se analizarán, se compartirán con el personal y se utilizarán para orientar las medidas que deban tomarse en el ámbito de las unidades y de la Organización a fin de incrementar el compromiso del personal. Se prevé que las encuestas se repitan cada dos o tres años y que se realicen otras encuestas breves de seguimiento para evaluar los avances, según sea necesario.

32. La Organización sigue aplicando el marco de seguridad y salud en el trabajo (OSH, por sus siglas en inglés) del Sistema Común de las Naciones Unidas y la correspondiente estrategia de salud mental durante el período PEMP. Ello significa que las responsabilidades de la Organización relativas al deber de diligencia, la protección y la seguridad del personal, así como la salud en el entorno laboral, seguirán siendo reforzadas. El bienestar del personal, incluida su salud mental, y las medidas de prevención, atención y apoyo correspondientes han sido prioridades absolutas durante la pandemia de COVID-19. Se aprenden lecciones continuamente y estas se integran en el programa de trabajo del DGRHH y, cuando procede, en la labor más amplia de aplicación del marco OSH y en las consideraciones sobre los recursos.

33. La pandemia también ha hecho necesario establecer disposiciones excepcionales de teletrabajo. En términos generales, estas han sido un éxito y un factor crucial para garantizar la continuidad de las actividades. Actualmente, el DGRHH está llevando a cabo una comparación con las mejores prácticas externas y trabajando estrechamente con las unidades operativas para determinar las mejores prácticas internas. Estas conclusiones orientarán el desarrollo de políticas sobre disposiciones de trabajo flexible para atender las necesidades operativas y proporcionar al personal una flexibilidad adecuada en su vida laboral al volver a la oficina.

Desarrollar un modelo de servicio centralizado para el DGRRHH adaptado a las necesidades de las unidades operativas

34. Al desarrollar la estrategia de RR.HH., se examinaron ampliamente las necesidades de las unidades operativas en torno a la gestión de dichos recursos. En este contexto, se constató que es posible mejorar la provisión de servicios de RR.HH. mediante la adopción de un servicio centralizado, por el cual se proporcionan o disponen soluciones integradas y estratégicas en materia de RR.HH. a través de un diálogo continuo con un socio de RR.HH. familiarizado con la actividad, los directivos y el personal de un ámbito concreto. Este modelo de servicio centrado en el usuario es posible gracias a los especialistas en RR.HH. del Departamento y a la aplicación eficiente de los procedimientos y los trámites de RR.HH. con un alto grado de autoservicio y una automatización adecuada.

35. En los últimos cinco años, se han puesto en marcha distintas variantes de este modelo de servicio en todas las funciones de RR.HH. y de manera general. El DGRRHH ya ha avanzado en esta dirección facilitando coordinadores en las unidades operativas, y durante el período del PEMP se desarrollará e implementará un modelo de servicio completo, centralizado y adaptado a las necesidades específicas de la Organización y a las capacidades de RR.HH.

Ejecución

36. La presente estrategia de RR.HH. se traducirá en un programa de trabajo anual para el DGRRHH durante el período del PEMP. Se aplicará en estrecha colaboración y en diálogo continuo con la dirección de la Organización, el personal directivo y el personal de las unidades operativas. El nuevo modelo de servicio se implantará gradualmente por medio de reajustes, la reasignación de recursos y ahorros logrados gracias a la automatización y simplificación adicional de los procedimientos de RR.HH.

[Fin del documento]