



## ASAMBLEA — 40º PERÍODO DE SESIONES

### COMISIÓN ADMINISTRATIVA

#### Cuestión 51: Situación de la fuerza laboral de la OACI y gestión de recursos humanos

#### GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

(Nota presentada por el Consejo de la OACI)

#### RESUMEN

En esta nota se resumen las iniciativas en curso para mejorar la gestión de los recursos humanos y promover la ética, la eficiencia y la transparencia en toda la Organización.

**Decisión de la Asamblea:** Se invita a la Asamblea a:

- a) tomar nota de las reformas que se han realizado y se están realizando, y de los logros de la Organización en términos de la gestión de sus recursos humanos; y
- b) respaldar las iniciativas prioritarias y las decisiones futuras que se han identificado para la gestión de los recursos humanos en el próximo trienio, como se indican en el párrafo 11.1 de esta nota de estudio, y de acuerdo con el plan operacional para la gestión de los recursos humanos y sus resultados previstos.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con las Estrategias de implantación básicas: Gestión y administración — Recursos humanos.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Las actividades referidas en esta nota se llevarán a cabo con los recursos disponibles en el Presupuesto del Programa regular para 2020-2022 y/o contribuciones extrapresupuestarias.
<i>Referencias:</i>	<i>Código de servicio de la OACI (Doc 7350)</i> <i>A40-WP/030 – Situación de la fuerza laboral de la OACI</i>

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La OACI ha continuado las reformas en la gestión de sus recursos humanos para alinearse con las mejores prácticas pertinentes que se han identificado en las organizaciones y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas. El objetivo de estas reformas es ayudar a la Organización a resolver las dificultades que tiene para atraer, retener y motivar un personal competente, móvil y diverso, y promover la justicia, la equidad, la integridad, la eficiencia, la efectividad, la transparencia y la ética en toda la Organización. Las principales reformas e iniciativas en curso para mejorar la gestión de los recursos humanos se resumen a continuación.

## 2. ESTRATEGIA DE LA GENTE

2.1 La primera Estrategia de la gente, que adoptará la OACI se está definiendo sobre la base de las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas, mediante un proceso altamente consultivo entre la administración superior y otros miembros clave del personal, y un grupo temático de personal de la Organización, de distintos lugares, funciones, grados, edades, género, etnicidad, etc. La formulación de la Estrategia de la gente se finalizará en 2019, para asegurar su alineación óptima con el Plan de actividades de 2020-2022 y el presupuesto del nuevo trienio. Esta estrategia refleja las discusiones que se han venido realizando desde 2006 sobre la necesidad de contar con un marco de recursos humanos de la OACI. El objetivo de la Estrategia de la gente es inculcar una cultura en la que todos los que trabajan en la OACI sean reconocidos como agentes de impacto en la Organización. La Estrategia presenta el plan de la OACI para reforzar, construir, retener y conformar su equipo laboral, creando una Organización más centrada en la gente, y desarrollar las capacidades del personal para cumplir su mandato de manera eficiente y efectiva. La Estrategia de la gente incluirá también una hoja de ruta para la implementación dirigida a Recursos humanos, administradores y el personal, que especifica las funciones únicas que tienen en la implementación.

## 3. CÓDIGO DE SERVICIO DE LA OACI Y OTRAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Al tomar la iniciativa de reexaminar y fortalecer el Marco de Ética del *Código de servicio de la OACI*, el Consejo dio un gran paso adelante en el proceso de construcción de una cultura de la responsabilidad, la equidad y la ética. En igual sentido, el Consejo tomó la iniciativa de establecer una política sobre protección de denunciantes como complemento del Marco de Ética que dé confianza al personal para denunciar de buena fe las irregularidades detectadas.

3.2 Frente al estado actual de la gestión de Recursos Humanos en la OACI, se reinstauró el puesto de subdirector de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Servicios, por considerarse esencial para la Organización.

3.3 Otro cambio importante fue la promulgación de la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas por la que se aprobó un paquete de remuneración revisado para el personal de las categorías profesional y superior en todas las entidades del sistema de la ONU. Esto generó cambios consiguientes en el *Código de servicio de la OACI*, las Reglas del personal y las Instrucciones al personal de la OACI, que se introdujeron por fases a partir del 1 de julio de 2016. El Consejo aprobó también aumentar la edad obligatoria de separación del servicio a 65 años para todo el personal, a partir del 1 de enero de 2019.

#### 4. PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL

4.1 La planificación del personal consiste en análisis e identificación del personal actual, determinar las necesidades futuras de recursos humanos, determinar la brecha entre el presente y el futuro, y aplicar soluciones de manera que la Organización pueda conseguir sus objetivos estratégicos. La OACI está ejecutando varias iniciativas para mejorar la planificación del personal.

4.2 **Análisis de tendencias en el personal:** Los informes sobre la situación del personal de la OACI se ampliaron para incluir un análisis de las tendencias a tres años en los puestos y el personal por categorías de nombramiento, principales grupos ocupacionales, años de servicio, grupos de edades, género, distribución geográfica, lugares de destino y vacantes proyectadas, para fines de planificación del personal.

4.3 **Desarrollo de perfiles de competencia para los grupos ocupacionales clave:** La OACI categoriza los puestos por grupos ocupacionales clave, y actualmente está estandarizando la descripción de los puestos y los perfiles de competencia para esos grupos. Esto permitirá encontrar candidatos idóneos con las aptitudes y competencias necesarias para el buen desempeño en estos cargos. También ayudará a dirigir las intervenciones de desarrollo profesional para que el personal interno adquiera las aptitudes y competencias necesarias en áreas críticas.

4.4 **Expansión de la herramienta de planificación del personal (eHRAP):** La OACI sigue perfeccionando la herramienta electrónica para planes de acción de recursos humanos (eHRAP), lanzada en 2015. Con la reciente introducción del informe sobre acciones, los administradores podrán monitorizar mejor sus planes de recursos humanos, incluyendo las vacantes y la gestión del riesgo, la gestión de los cargos, las jubilaciones próximas y las vacantes proyectadas. La eHRAP seguirá recopilando datos esenciales para la planificación del personal, incluyendo análisis de riesgos, y medidas de mitigación para puestos críticos, por ejemplo un plan de contingencia para cubrir temporalmente las funciones, retener la memoria institucional y transferir conocimientos durante el ciclo de planificación. La OACI ha previsto incrementar la capacidad de preparación de informes de la eHRAP, para que los administradores obtengan información laboral analítica que facilite la planificación y la gestión de riesgos de sus vacantes.

#### 5. APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL

5.1 El programa de aprendizaje y desarrollo profesional se expandió para incluir más cursos para la adquisición de aptitudes y competencias clave. Con la introducción de un sistema en línea de solicitud de capacitación por Dirección/oficina, los empleados y sus jefes pueden presentar, mediante un sistema más eficiente y transparente, sus solicitudes de capacitación prioritaria en la Dirección/oficina. La OACI lanzó también una biblioteca en línea que contiene cursos de administración y liderazgo, y tecnología.

#### 6. TRANSMISIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

6.1 La transmisión de conocimientos ha sido parte integral del *marco de competencias* de la OACI bajo Comunicación, y es también un requisito en la descripción de los puestos y en el Sistema de perfeccionamiento de la actuación profesional y las competencias (PACE). Actualmente se está racionalizando la herramienta en línea del cuestionario de transferencia de conocimientos para que sea más fácil de llenar y para que haya una transmisión del puesto más efectiva al personal nuevo. Como parte del protocolo de salida obligatorio, el personal que se retira de la Organización tiene que llenar el cuestionario.

## 7. ENCUESTA SOBRE EL COMPROMISO DEL PERSONAL

7.1 En 2017 se realizó una encuesta sobre el compromiso del personal. Casi la mitad del personal de la OACI respondió. Los resultados demostraron muchas áreas positivas, así como otras que hay que mejorar. Alrededor del 90% del personal está muy comprometido, entiende el mandato de la OACI y cree que su trabajo contribuye al éxito de la Organización. La encuesta también demostró mayor satisfacción por las oportunidades de desarrollo profesional del personal. Sin embargo, más del 40% considera que la OACI no responde debidamente ante un desempeño deficiente, que se requiere un sistema más transparente y justo de otorgamiento de premios y reconocimiento, y que no se reconoce el desempeño sobresaliente. La Secretaría ha elaborado una Guía de gestión del desempeño con orientación sobre la actitud a tomar ante un desempeño insuficiente, y acaba de confeccionar nuevas Instrucciones al personal sobre cómo corregir el desempeño deficiente que entrarán en vigor en breve.

7.2 El grupo de administración superior aprobó las siguientes medidas prioritarias basadas en los resultados de la encuesta: (i) mejora de la evaluación del desempeño; (ii) mejoras en el reconocimiento y las recompensas; (iii) ayuda al personal para ascenso y desarrollo profesional; y (iv) mejora en las comunicaciones internas.

## 8. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

8.1 Desde 2017, las contribuciones del personal son cada vez más visibles gracias a las conexiones establecidas entre los informes PACE de una persona y el Plan de actividades de la Organización. La OACI introdujo un proceso para refutar el desempeño, y está actualmente preparando nuevos procedimientos y orientaciones para abordar el desempeño deficiente de manera constructiva, y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

## 9. CONTRATACIÓN Y DIVULGACIÓN

9.1 La OACI continua invirtiendo en iniciativas de desarrollo de talento a largo plazo, tales como el Programa de jóvenes profesionales de la aviación y el Programa de becas de aviación OACI/IAWA<sup>1</sup>, que amplían los canales de talento potencial para la OACI. Se han hecho esfuerzos significativos por realzar el perfil de la OACI y su reconocimiento como empleador, participando en ferias de trabajo y otros eventos apropiados, en donde pueden exponerse los objetivos y los programas de trabajo de la OACI. El evento más grande de este tipo fue la primera Cumbre sobre igualdad de género en la aviación mundial, celebrada en Sudáfrica en 2018.

## 10. IGUALDAD DE GÉNERO

10.1 En 2017, respondiendo a la Resolución A39-30 de la Asamblea, *Programa OACI para la igualdad de género*: promoción de la participación de la mujer en el sector de la aviación mundial, la Secretaria General estableció el Programa OACI de igualdad de género, cuyos cuatro objetivos principales son (i) creación de capacidad y mayor conciencia de la igualdad de género; (ii) mejor representación de los géneros; (iii) mayor conciencia y responsabilidad; y (iv) mayor interacción con asociados externos. En la nota de la Asamblea A-WP/78 sobre el estado del Programa OACI de igualdad de género se describe el progreso de la Secretaría en la ejecución del Programa.

---

<sup>1</sup> Asociación internacional de mujeres en la aviación (IAWA)

## 11. ACCIONES PARA EL PRÓXIMO TRIENIO

11.1 A partir de los logros obtenidos hasta la fecha, y de acuerdo con el plan operativo para la gestión de los recursos humanos y los resultados conexos, se hará énfasis en las siguientes iniciativas prioritarias para seguir mejorando la gestión de los recursos humanos, a fin de tener la mayor representación geográfica posible, trabajando al mismo tiempo hacia la paridad de géneros y orientando a la Organización hacia una cultura basada en resultados y en el desempeño:

- *Diversidad*: estrategias para conseguir talento, y buscar y atraer a la OACI candidatos calificados, especialmente de Estados no representados, o representados por debajo del nivel deseable. Así como en otras organizaciones de las Naciones Unidas, también se hará mucho énfasis en la contratación de mujeres para puestos de las categorías profesional y superior;
- *Gestión del talento*: estrategias para el desarrollo profesional y las perspectivas de carrera del personal, dirigidas a reconocer, adquirir y retener las competencias requeridas para satisfacer las necesidades de la Organización, y a ofrecer oportunidades de movilidad o rotación del personal, cuando sea posible;
- *Motivación* y retención del personal: estrategias para propiciar un personal altamente profesional y motivado;
- *Gestión del desempeño*: estrategias para lograr una cultura orientada hacia resultados y basada en el desempeño, con herramientas y directrices adecuadas para que los administradores puedan manejar eficientemente el personal a fin de obtener los resultados deseados y relacionar las contribuciones del personal con la gestión del rendimiento institucional;
- *Planificación del personal y de la sucesión*: estrategias para la planificación de los recursos humanos y la sucesión, a fin de asegurar que el programa y los objetivos estratégicos de la Organización se cumplan oportunamente, y que se capten, se compartan y se transfieran los conocimientos institucionales;
- *Bienestar del personal*: estrategias que contribuyan al bienestar general del personal y a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal; y
- *Automatización*: mayor modernización y automatización de los procesos de recursos humanos con miras a maximizar la eficiencia, para transformar la función de los recursos humanos de transaccional a asesora.

## 12. CONCLUSIÓN

12.1 El progreso y los logros detallados en esta nota de estudio han contribuido colectivamente a mejorar todo el proceso de gestión de los recursos humanos y al mismo tiempo a promover la ética, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en toda la Organización. Las iniciativas en curso para seguir mejorando la gestión de los recursos humanos, especialmente la Estrategia de la gente, asegurarán que la Organización continúe siendo un empleador atractivo, y aumente su capacidad para atraer, motivar y retener el talento de calidad que requerirá la Organización para alcanzar sus metas.