



## ASAMBLEA — 41° PERÍODO DE SESIONES

### COMISIÓN ADMINISTRATIVA

#### Cuestión 54: 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.

En esta nota de estudio se presenta un informe de situación sobre la reforma y la modernización en curso de las políticas, prácticas, procesos y sistemas de gestión de los recursos humanos de la Organización, así como sobre las futuras medidas para seguir mejorando.

**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) tomar nota de las iniciativas prioritarias y las acciones futuras que se han identificado para la gestión de los recursos humanos en el próximo trienio, como se indican en el párrafo 10.1 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 todos los objetivos estratégicos y todas las estrategias de apoyo.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Se prevé que las actividades mencionadas en esta nota se lleven a cabo con sujeción a la disponibilidad de recursos en el presupuesto regular 2023-2025 y/o con contribuciones extrapresupuestarias, como se indica en el Plan de Actividades de la OACI 2023-2025.
<i>Referencias:</i>	<i>Código de servicio de la OACI</i> (Doc 7350) A41-WP/49– Situación de la fuerza laboral de la OACI A41-WP/48– Medidas en aras de la igualdad de género en la OACI y el sector mundial de la aviación de aquí a 2030

## 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 el sistema de las Naciones Unidas. El objetivo de estas reformas es ayudar a la Organización a resolver las dificultades y aprovechar las oportunidades 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 de la OACI se elaboró e implementó en 2019 sobre la base de las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas, tras un proceso altamente consultivo en toda la Organización. Con el fin de implementar la Estrategia de la Gente, la OACI puso en marcha varios programas nuevos, entre los cuales la Iniciativa para un Espacio de Trabajo Seguro, Compromiso Global, Trabajo en Equipo, Diálogo sobre Liderazgo y un programa de instrucción sobre gestión del desempeño para toda la Organización, además de instrucción sobre ética e integridad.

2.2 La OACI se ha comprometido a elaborar una nueva Estrategia de Recursos Humanos en el próximo trienio, que tendrá múltiples facetas y dependerá del esfuerzo concertado de los recursos humanos, el personal y la administración para colaborar y liderar en asuntos de gestión del desempeño, creación de capacidad y habilidades y planificación de la fuerza laboral. La Estrategia se estructurará en torno a la diversidad, incluida la representación geográfica equitativa y la igualdad de género; la planificación de la sucesión y el rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo; el compromiso y la cultura del personal, un enfoque centrado en el talento, la simplificación de Recursos Humanos, y la modernización.

2.3 Teniendo en cuenta la importancia de las reformas de la gestión de los recursos humanos en la OACI, se reinstauró y cubrió el puesto de subdirectora/subdirector de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Servicios (ADB), que se considera esencial para la Organización.

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

3.1 Se han dado grandes pasos para reforzar el marco reglamentario a fin de promover en la Organización una cultura sólida de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas. Se adoptaron un código de conducta y nuevos procedimientos para manejar las denuncias de falta de conducta y represalias por parte de la Presidenta/del Presidente del Consejo y la Secretaria/el Secretario General. Se revisó el Marco de Ética de la OACI (anexo I del *Código de servicio de la OACI*) para incluir, entre otras cosas, nuevos procedimientos para manejar los casos de falta de conducta por parte del personal de la OACI, incluida la función de una entidad de investigación independiente para tratar e investigar las denuncias de falta de conducta y una política mejorada de protección frente a las represalias para aumentar la confianza del personal en la presentación de denuncias de falta de conducta de buena fe y en la cooperación con las auditorías e investigaciones debidamente autorizadas. Por último, se enmendaron varias publicaciones administrativas para mejorar su armonización con el Marco de Ética revisado y las mejores prácticas de las Naciones Unidas.

3.2 Tras las enmiendas del Marco de Ética, se revisaron el *Código de servicio* y las Instrucciones al Personal con objeto de establecer procedimientos destinados a abordar las cuestiones principalmente de rutina remitidas por la entidad de investigación a la Secretaría/al Secretario General para que tome medidas, así como de racionalizar los procesos disciplinarios y administrativos que deben aplicarse cuando las denuncias de falta de conducta se fundamentan tras una investigación. A fin de apoyar la aplicación de estos procedimientos, se creó un nuevo puesto específico en ADB.

3.3 En 2020 se enmendaron el *Código de servicio* y el *Reglamento del personal* de la OACI con el fin de establecer una nueva Junta de Apelación como un proceso neutral de primera instancia para la administración de justicia interna. Además, se promulgó un reglamento interno que constituye un marco para la gestión de las apelaciones interpuestas ante la Junta. La nueva Junta de Apelación y su reglamento interno tienen por objeto consolidar la resolución oportuna y justa de las apelaciones interpuestas por integrantes del personal.

#### 4. **RESPUESTA ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19**

4.1 Desde las primeras etapas del brote de COVID-19, la Organización ha reaccionado con prontitud y eficacia a fin de velar por la salud y la seguridad del personal en la Secretaría de la OACI y ha mantenido una alta calidad en la prestación de los servicios y el apoyo a sus Estados miembros. La Secretaría General activó el Plan de Continuidad de las Operaciones (BCP) en la Sede. La Secretaría ha difundido periódicamente comunicaciones sobre seguridad y salud, actualizaciones de la situación, consejos sobre bienestar y recursos a través de boletines, mientras que la Dirección de Administración y Servicios ha supervisado y actualizado con regularidad las medidas de salud y prevención con miras al cumplimiento de las directrices del Gobierno anfitrión sobre la pandemia.

4.2 Durante la pandemia, la Secretaría de la OACI ha adaptado su programa de instrucción a un formato virtual y en línea, y ha proporcionado un repositorio de recursos de aprendizaje en línea, así como cursos dirigidos a diversas opciones de aprendizaje en LinkedIn Learning. Además, la OACI ha organizado una serie de sesiones semanales de salud mental y capacitaciones sobre asuntos relacionados con la salud para apoyar al personal durante la pandemia.

4.3 A fin de respaldar el Plan de Continuidad de las Operaciones de la OACI durante la pandemia, la Organización puso en marcha directrices sobre modalidades de trabajo alternativas, que permitieron al personal de la OACI de todos los lugares de destino teletrabajar y trabajar a distancia. Para garantizar que siguieran funcionando sin tropiezos procesos operacionales de importancia crítica, se asignó determinado personal de puestos críticos para trabajar en la oficina durante la pandemia. Además, se simplificaron múltiples procesos operacionales clave y se adaptaron para que se pudiera trabajar tanto a distancia como desde la oficina.

4.4 Una vez desactivado el Plan de Continuidad de las Operaciones, en abril de 2022, la Secretaría de la OACI también introdujo directrices sobre la transición al lugar de trabajo. Para ayudar al personal a lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar, la Organización está preparando modalidades de trabajo flexibles, teniendo en cuenta las mejores prácticas aplicables de las Naciones Unidas.

## 5. APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL

5.1 El Programa de Aprendizaje y Desarrollo Profesional se ha expandido aún más a fin de incluir el diseño y la implantación de nuevos programas para toda la Organización, tales como el programa de trabajo en equipo, la instrucción sobre ética e integridad, la gestión del desempeño y las sesiones de liderazgo sobre el compromiso global. Para ayudar al personal a desarrollarse pese a la pandemia, se rediseñaron los programas de instrucción en formato virtual. Se introdujeron herramientas adicionales en línea para ayudar al personal y a su personal directivo a atender sus necesidades de aprendizaje con mayor eficiencia. La OACI también ha trabajado con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (OTIC) de las Naciones Unidas para diseñar y adaptar la solución del sistema de gestión del aprendizaje del sistema Inspira. Para mejorar el aprendizaje y el desarrollo profesional del personal sobre cuestiones relacionados con las normas y métodos recomendados (SARPS) de la OACI, se pusieron a disposición del personal de forma gratuita cursos de la cartera de instrucción mundial en aviación (GAT) de la OACI. El personal de la OACI tuvo acceso a los conjuntos de material didáctico (CMDO) de la OACI ofrecidos por la Organización en la Sede o las oficinas regionales, impartidos en formato virtual, o a cursos en línea alojados en el sistema de gestión del aprendizaje de la OACI.

## 6. ENCUESTA SOBRE EL COMPROMISO GLOBAL

6.1 La creación y el mantenimiento de una fuerza laboral comprometida es una de las prioridades que se derivan de la Estrategia de la Gente. Basándose en las lecciones aprendidas de encuestas anteriores, la OACI rediseñó y lanzó una encuesta sobre el compromiso global del personal (GES) en 2020 con el apoyo de un proveedor externo especializado en encuestas. La encuesta cubrió 10 áreas temáticas: desarrollo de las perspectivas de carrera, compromiso, comunicaciones, cultura y valores, empoderamiento, comportamiento ético, liderazgo y dirección, gestión de la actuación profesional, reconocimiento, y bienestar del personal.

6.2 Tras la GES, la Secretaría estableció cinco medidas prioritarias a escala global para promover todavía más el compromiso del personal en toda la Organización. Entre esas medidas se cuentan la mejora de la experiencia del personal, el fortalecimiento del comportamiento ético en la Organización, la mejora de las comunicaciones internas, y programas para crear y promover una cultura de la confianza, el trabajo en equipo y el desempeño. Las direcciones y las oficinas también examinaron los resultados de la encuesta referidos a ellas y formularon medidas específicas para aumentar el compromiso de su personal respectivo.

## 7. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

7.1 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. La OACI ha puesto en marcha una serie de actividades de instrucción y orientación sobre la gestión del desempeño y la eficacia personal en toda la Organización. Se establecieron nuevas instrucciones sobre la gestión del desempeño y el manejo del desempeño deficiente para proporcionar orientación al personal y la administración. También se creó un gráfico de gestión del desempeño para ayudar a la administración y al personal a hacer un seguimiento de sus progresos de manera transparente.

7.2 En 2019 la Organización introdujo nuevas directrices acerca de las recompensas para el personal, que potencian la transparencia, la imparcialidad y la actuación con método para reconocer y recompensar el desempeño destacado. Para simplificar el proceso de nominación e incrementar la transparencia y la visibilidad de quienes reciben las recompensas, en 2021 se introdujo un nuevo sistema en línea de recompensas al personal.

## 8. PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL

8.1 La información sobre la situación de la fuerza laboral de la OACI se ha ampliado para incluir un análisis de las tendencias de la fuerza laboral, e información adicional y un resumen por distintas categorías, así como la situación de las vacantes y una lista de las vacantes previstas en las categorías profesional y superior, a fin de mejorar la capacidad de planificación de la administración. La OACI continúa mejorando los informes anuales sobre la situación de la fuerza laboral, incluida una referencia al Plan de Actividades, el Plan de Operaciones y cualquier medida identificada en el ejercicio de gestión de riesgos, e información sobre las habilidades lingüísticas del personal de la Organización.

8.2 Para retener mejor el conocimiento institucional y la memoria organizacional, así como para construir una mejor estrategia de compromiso, la OACI sigue mejorando la herramienta y los procesos del cuestionario de transferencia de conocimientos y realizando encuestas de salida del personal que cesa en el servicio de la Organización.

## 9. CONTRATACIÓN Y DIVULGACIÓN

9.1 La OACI continúa invirtiendo en iniciativas de desarrollo de talento a largo plazo, tales como el Programa de Jóvenes Profesionales de la Aviación, que amplía los canales de talento potencial para la OACI. Sin embargo, cabe señalar que este programa ha quedado en suspenso durante los últimos dos años debido a la pandemia de COVID-19 y su impacto en la aviación civil. El programa se reiniciará en un futuro cercano, en cuanto las condiciones lo permitan. Se han realizado esfuerzos importantes para realzar la imagen de la OACI y su marca empleadora mediante el uso de las redes sociales (por ejemplo, LinkedIn y Twitter), así como la participación en ferias de empleo internacionales y otros eventos adecuados en los que se pueden presentar los objetivos y programas de trabajo de la OACI. Debido a la pandemia, la mayoría de estos eventos se han llevado a cabo virtualmente.

## 10. ACCIONES PARA EL PRÓXIMO TRIENIO

10.1 A partir de los logros obtenidos hasta la fecha, en apoyo del Plan de Actividades y los objetivos de transformación de la OACI en el próximo trienio, se hará énfasis en las siguientes iniciativas prioritarias para seguir mejorando la gestión de los recursos humanos y transformar la cultura y el desempeño de la Organización.

- **Diversidad:** La OACI incrementará sus actividades de captación de talentos con objeto de ampliar el grupo de candidaturas cualificadas para puestos de la Organización y mejorar la representación geográfica y de género. Adoptará un enfoque multidimensional y gradual para alcanzar la paridad entre los géneros con arreglo a la Estrategia de Paridad entre los Géneros de las Naciones Unidas, en particular en las esferas del liderazgo y la rendición de cuentas, la dirección ejecutiva, la contratación y retención, y la creación de un entorno propicio. Se revisará el Programa para la Igualdad de Género con el fin de incorporar aún más la igualdad de género en la OACI;
- **Fuerza laboral y planificación de la sucesión:** Como parte esencial de una planificación eficaz de la fuerza de trabajo, la OACI dedicará más esfuerzos a la planificación de la sucesión y el rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo. Además, proporcionará un programa de apoyo al desarrollo profesional, actualizará sus marcos de competencias, y creará inventarios y mapas de habilidades a fin de suplir carencias y preparar al personal para futuras oportunidades y atender las necesidades cambiantes de la fuerza laboral;

- ***Compromiso y cultura del personal:*** La OACI creará un “clima” de valores en el que nuestra cultura se sienta y se comprenda en toda la Organización. Los valores de la integridad, la profesionalidad y el respeto a la diversidad se hacen palpables y visibles. La tolerancia cero con respecto al acoso sexual está integrada en la forma en que la OACI trabaja todos los días. Entre las actividades específicas se incluyen encuestas de pulso en años alternos, un plan de comunicaciones internas para el personal, sesiones de la visión al valor, y evaluaciones de valor 360 grados;
- ***Enfoque centrado en el talento:*** La OACI se posicionará como un excelente lugar para trabajar y un empleador atractivo para el talento actual y futuro. Entre las actividades específicas están la captación del talento en LinkedIn y otras plataformas, entrevistas de permanencia y de salida, e instrucción detallada sobre habilidades técnicas, de liderazgo y otras aptitudes interpersonales;
- ***Simplificación de Recursos Humanos (HR):*** La OACI aumentará la accesibilidad de HR y reducirá la brecha entre la intención y la percepción mediante la simplificación de nuestros productos, procesos, políticas y presencia. Las actividades específicas comprenden una mayor asociación de HR, el enfoque regional, la simplificación de las políticas y la normalización de HR;
- ***Aprendizaje y desarrollo profesional:*** Invertir en personal y desarrollo profesional será la clave del éxito para la consecución del Plan de Actividades de la OACI. La OACI creará y mantendrá un fuerte liderazgo en todos los niveles de la Organización mediante programas continuos de mejora del liderazgo. La OACI también reforzará el apoyo y la oferta de aprendizaje de idiomas en toda la Organización, de acuerdo con su Estrategia de Multilingüismo;
- ***Gestión del desempeño:*** Crear y mantener una cultura de alto desempeño sigue siendo una prioridad fundamental. La OACI brindará al personal y a la administración instrucción y acompañamiento en materia de gestión del desempeño, y simplificará y mejorará las herramientas y directrices para asistir a la administración. La OACI seguirá colaborando con la OTIC de las Naciones Unidas para diseñar e implementar el módulo e-Performance, centrado en el desempeño, en el sistema Inspira;
- ***Obligación de cuidar:*** La OACI tiene la responsabilidad de proteger y cuidar el bienestar de nuestro personal, promover la conciliación de la vida laboral y familiar, asegurar un lugar de trabajo idóneo y libre de cualquier forma de acoso y abuso, y proporcionar un espacio seguro para la creatividad y la innovación. Entre las actividades específicas se encuentran la elaboración de modalidades de trabajo flexible y teletrabajo, la aplicación de la estrategia de salud mental de las Naciones Unidas, y la continuación de los esfuerzos actuales en materia de prevención del acoso sexual, así como la implantación de programas de instrucción sobre ética e integridad; y
- ***Modernización:*** Como parte del objetivo relativo a la transformación digital, la OACI modernizará sus prácticas e incrementará la rapidez y eficacia en la toma de decisiones aprovechando los datos y la tecnología en todo el ciclo de vida del personal. Entre las actividades específicas se encuentra la introducción de los acuerdos de nivel de servicio tras la automatización de los procesos.

## 11. CONCLUSIÓN

11.1 Los avances y logros que se exponen en esta nota han contribuido a la mejora general de la gestión de los recursos humanos y reflejan la nueva perspectiva de la Organización de crear una plantilla más comprometida, basada en una cultura de la confianza, el trabajo en equipo y el desempeño.

11.2 Las iniciativas en curso y las acciones futuras para mejorar aún más la gestión de los recursos humanos, especialmente la formulación de una estrategia moderna de recursos humanos y la aplicación de prácticas innovadoras en la materia, permitirán a la Organización atraer y retener una fuerza de trabajo competente y diversa, con el más alto nivel de integridad, que se requiere para implementar los objetivos estratégicos de la OACI.

— FIN —