

164.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 24 al 28 de junio del 2019

Punto 6.3 del orden del día provisional

CE164/29
7 de junio del 2019
Original: español

INTERVENCIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA ASOCIACIÓN DE PERSONAL DE LA OPS/OMS

1. La Asociación de Personal agradece a los Miembros del Comité Ejecutivo la oportunidad y el interés expresado por conocer el estado de las condiciones de trabajo y las relaciones entre el personal y la gestión de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina).
 2. La Asociación de Personal desea reafirmar y manifestar el compromiso del personal, y de la Asociación en particular, con la visión, la misión y los valores de la Organización. Los valores de equidad, excelencia, solidaridad, respeto e integridad son la guía de las acciones del personal y, además, inspiran a las nuevas generaciones que forman parte de la fuerza de trabajo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Por ello, la Asociación celebra el establecimiento de Plus@PAHO, que es un evento de introducción y conocimiento de la Organización para el personal nuevo del que se pueden beneficiar todas las modalidades de contratación.
 3. A modo de introducción, se resalta que las relaciones de trabajo entre la Asociación y la Gerencia Ejecutiva de la Oficina son de cooperación, búsqueda de consenso y respeto mutuo. La Asociación de Personal es un agente interno de cambio, con base en el voluntariado, y aprovecha cada una de las oportunidades de diálogo que tiene con la Gerencia Ejecutiva y con la administración para formular propuestas y abogar por la implementación de políticas alineadas con la agenda de cooperación técnica de la OPS, y en función de ello realizar una labor de adaptación y evolucionar en el tipo de gestión y administración de los recursos humanos.
 4. La prioridad de la Asociación es la gestión del talento humano que trabaja en la Organización, dado que los funcionarios son esenciales para el cumplimiento y el desempeño de las funciones centrales de la Oficina. La **gestión del talento** se refiere a un proceso que se enfoca en dos resultados tácticos: uno para incorporar a nuevos integrantes a la fuerza laboral y facilitar su desarrollo, y otro simultáneo que desarrolla y retiene al recurso **humano** existente. Esta gestión del talento debe incluir la equidad de género, que, como señalamos en anteriores oportunidades, no es solamente un número: es un enfoque, un modo de actuar. En este sentido, es imperativo que las mujeres de la OPS cuenten con las mismas oportunidades en el ámbito laboral que sus colegas varones. Una
-

representatividad real se da cuando se pueden respaldar iniciativas sin desnaturalizar la condición de mujer y la diversidad. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos presenta la información del personal considerando la variable sexo, pero es algo que solo tiene mérito en relación con la medida de la paridad. También existen algunas entidades o centros de costos dentro de la Oficina que son más sensibles hacia este tema, pero es un esfuerzo de gestión individual y no corporativo.

5. La mejor demostración de un esfuerzo corporativo se da cuando se establecen metas, indicadores y mecanismos que faciliten o capturen la equidad de género y la diversidad, y este es un aspecto en el que es necesario avanzar. La Asociación de Personal considera que se abre una oportunidad en el marco de la estrategia de personal para el próximo quinquenio. Está todavía en la lista de trabajos pendientes la capacitación sobre “sesgo inconsciente” para todos los gerentes, supervisores y quienes pueden tener la responsabilidad de gestionar un proceso de selección, de manera que se considere el tema de género y diversidad.

6. Para llegar a elaborar este informe, la Asociación de Personal de la OPS/OMS realizó un proceso amplio de consulta. En el mes de abril del 2019 se celebró el Consejo de la Asociación de Personal, que reunió a delegados electos de las diferentes oficinas de país y centros (un total de 30 lugares de destino) que discutieron ampliamente sobre los desafíos para el funcionariado en materia de condiciones de trabajo y contribución a la Organización.

7. En este documento se presentan las prioridades de los funcionarios de la OPS/OMS en relación con los siguientes aspectos: *a)* un ambiente laboral que promueva la confianza y la creatividad; *b)* el esfuerzo para prevenir el abuso de autoridad y el acoso, incluyendo el acoso sexual; y *c)* las modalidades de trabajo flexibles y su impacto en la excelencia y la independencia de la Organización.

Ambiente laboral

8. La Asociación de Personal realizó en el 2018 una encuesta entre todos los funcionarios asociados para medir el nivel motivacional. Adicionalmente, en el 2019 la OPS también llevó a cabo una encuesta dirigida a todo el personal con el propósito de conocer sus niveles de compromiso y los factores que intervienen o que facilitan o no dicho compromiso.

9. La encuesta de la Asociación de Personal se administró en línea (SurveyMonkey®), incluía preguntas cerradas y abiertas y fue respondida por un total de 232 funcionarios asociados (tasa de respuesta del 55%). A continuación, se resumen los principales hallazgos:

a) De los encuestados, el 36,6% eran hombres, el 62,5% mujeres y el 0,8% se clasificaron como “otros”. La media de años de trabajo en la OPS fue de 13,3 +/- 6,6 (desviación estándar), con un rango desde 2 meses hasta 37 años. El

50,4% de los encuestados procedía de la sede, y el 46,9%, de las oficinas en los países.

- b) En cuanto al nivel general de satisfacción, el 19,1% de los encuestados mencionaron que no estaban en absoluto satisfechos o que solo lo estaban ligeramente, mientras que el 44,8% estaban muy satisfechos o extremadamente satisfechos. El 35,6% de los encuestados se mostraron moderadamente satisfechos.
- c) Los aspectos más desmotivadores para los encuestados fueron los siguientes: *a)* la falta de información procedente de la Oficina sobre temas que afectan al personal (43%); *b)* la falta de participación en decisiones que afectan a su trabajo (37%); y *c)* la falta de oportunidades de carrera en la Organización (51%).
- d) No hubo diferentes niveles de satisfacción en función del número de años de trabajo en la OPS, el sexo y el tipo de puesto. El único factor significativamente relacionado con la satisfacción estaba en la ubicación del lugar de destino, con un mayor nivel de satisfacción en las oficinas de país.

10. En relación con los **aspectos positivos** que motivan a los encuestados, se mencionaron los aspectos simbólicos asociados con la misión y visión de la Organización, así como los atributos asociados con su trabajo, como su impacto en la calidad de vida de la población beneficiaria. Estos aspectos tuvieron un peso muy significativo como fuentes de bienestar. Esto indica un personal que valora su trabajo y se siente fuertemente identificado con la institución, sus tareas y valores, algo que es un aspecto positivo para cualquier tipo de organización y puede ser un activo para la implementación de cualquier tipo de cambio en su estructura o funcionamiento.

11. Los **aspectos negativos** mencionados por el personal están relacionados con la estructura de la Organización y con su gestión diaria. Un elemento común a ambas dimensiones es la falta de transparencia y la inexistencia de criterios en la toma de decisiones. Esto da lugar a desmotivación porque introduce situaciones de desigualdad entre el personal, tanto en relación con sus condiciones de trabajo como en relación con las posibilidades de promoción y carrera dentro de la organización, y tiene que ver en general con cómo se trata a los individuos en las mismas circunstancias.

12. El conjunto de **sugerencias de mejora** muestra coherencia con la percepción de los aspectos negativos y desmotivadores identificados. El personal tiene una visión reflexiva y elaborada sobre los problemas que presenta la Organización y ofrece algunas soluciones. En este sentido, la información recopilada muestra que la OPS cuenta con un personal que tiene ideas concretas sobre los problemas y las posibles líneas de acción para mejorar. Esto, junto con el fuerte compromiso con los valores y la misión de la Organización, y la relevancia de las recompensas simbólicas del trabajo, es un recurso importante para la aplicación de cambios. En suma, no solo hay personal motivado y los miembros del personal se sienten cómodos en la Organización, sino que también tienen un diagnóstico detallado sobre los problemas que enfrentan y las posibles acciones para corregirlos.

13. Estos resultados son muy importantes para orientar el esfuerzo de la Asociación de Personal en el diálogo con la gestión ejecutiva. Pero, además, se reconoce y felicita el esfuerzo de la Directora de embarcarse en una encuesta que permite conocer más profundamente el sentir del personal que trabaja en la Organización. La encuesta del 2019 ha sido también reveladora y proporciona insumos relevantes para medir el nivel de compromiso de las diferentes entidades.

14. Ahora el esfuerzo mayor es estructurar un plan que construya y desarrolle la respuesta corporativa a la situación y no dejar la iniciativa en manos de las diferentes gerencias o representantes de país, ya que la respuesta individual no produce resultados corporativos por sí misma, sino que puede acrecentar las diferencias en la gestión de recursos humanos. La Oficina Sanitaria Panamericana, altamente descentralizada en los aspectos operacionales de la cooperación técnica, puede disponer de guías o direccionar el esfuerzo en una meta común.

15. A este respecto, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos tiene un papel importante para estructurar este plan (con los insumos que provengan de las diferentes entidades), especialmente en el marco de la estrategia de la OPS para el personal y en lo relativo a la capacidad en la gestión de recursos humanos tomando en cuenta la complejidad de las condiciones contractuales que se deben manejar y las expectativas de retención, crecimiento e incluso carrera. La Oficina Sanitaria Panamericana, como agencia especializada, ofrece oportunidades limitadas para la carrera profesional, dado que es una institución de expertos. Desde ese punto de vista, se debe premiar y reconocer el buen desempeño, la innovación, la integridad y, sobre todo, el liderazgo en nuestros respectivos campos de especialización técnica, pero siempre se deben manejar las expectativas de acuerdo con el espacio real para el crecimiento profesional.

16. En este sentido, si la Oficina no es una institución de carrera (lo cual es comprensible a la luz de su misión y condiciones externas), se debe contar con un ambiente que promueva la creatividad y la motivación del personal, y cualquier **esfuerzo para prevenir el abuso de autoridad es poco**. El abuso de autoridad tiene varias formas, y una de ellas es el acoso laboral, que en ocasiones puede incluir el acoso sexual. Esto conduce al segundo tema de este informe.

Abuso de autoridad, en sus formas de acoso laboral y acoso sexual

17. Se reconoce el esfuerzo de la Directora para promover un ambiente respetuoso de trabajo. En los diálogos que ella sostiene con el personal, insiste en que se deben confrontar las situaciones de falta de respeto, algo que, en la mayoría de las ocasiones, no es fácil. El impacto más importante se producirá con el cambio de cultura organizacional hacia una tolerancia cero al abuso.

18. La iniciativa de ambiente respetuoso de trabajo que la Asociación promovió está institucionalizada a través de la Oficina del Ombudsman y personalmente por la Directora. La construcción y el mantenimiento de un ambiente respetuoso de trabajo requiere el compromiso de todos los miembros de la Oficina, y debe ser sostenida por la gestión de

cada una de las entidades. Adicionalmente, con el tiempo se ha logrado perfeccionar el andamiaje que sostiene el sistema de resolución de conflictos, en el cual se consideran varios ángulos que, a través de políticas, reglas, capacitaciones o campañas, permiten reforzar las conductas deseadas o desmotivar las conductas no productivas.

19. En ese sentido, debe resaltarse el progreso que se ha dado en separar las funciones de investigación de las funciones de asesoría de ética. Esta separación permite enfocar el esfuerzo de la Oficina de Ética en los asuntos de prevención y promoción de las conductas deseables (profesionales y personales), mientras que la Oficina de Investigación (de acuerdo a los términos de referencia publicados en el proceso de reclutamiento de esta función) se concentra en la investigación de alegaciones de mala conducta, incluyendo las represalias, el acoso, el fraude y cualquier forma de corrupción que se produzca por individuos que trabajan para y con la OPS.

20. Para la Asociación de Personal, el acoso en el lugar de trabajo y el acoso laboral sexual en particular deben ser abordados y tratados de forma sistemática. Un ejemplo de ello es la puesta en marcha por parte de la Oficina de Ética de un curso obligatorio, diseñado por Naciones Unidas, sobre prevención del acoso, el acoso sexual y el abuso de la autoridad, y un video titulado “Para servir con orgullo: cero tolerancia a la explotación y el abuso sexual”. Este curso es de obligatorio cumplimiento por parte de todo el personal. Otro esfuerzo son las actividades de capacitación que se realizan sobre el acoso sexual y su respectiva denuncia. La Asociación de Personal, en la misma línea, ha diseñado y lanzado unos videos educativos sobre “conductas inapropiadas en el lugar de trabajo”. En el marco del Sistema de Resolución de Conflictos Integrado (ICMS, por su sigla en inglés) se ha discutido acerca de la necesidad de que la Oficina de Investigación actualice el protocolo de investigación y la política contra el acoso.

21. Estos esfuerzos son pilares para un ambiente respetuoso de trabajo y el manejo de conflictos. En el contexto laboral, se puede entender que el ambiente respetuoso de trabajo consiste simplemente en ser cortés, cuando en realidad consiste en la consideración hacia el otro ser humano, reconocido este en su totalidad. De ahí que factores como la arbitrariedad en la toma de decisiones, la inconsistencia en la aplicación de las normas, la indiferencia o la falta de empatía en la administración de procesos y recursos humanos incidan en que se produzcan situaciones de polarización, abuso de autoridad y acoso. Estos eventos tienen un grave resultado, que es el deterioro del ambiente de trabajo y de la reputación de la Oficina.

22. No se puede mantener indiferencia ante las consecuencias del acoso en el trabajo y sus efectos sobre la Organización, tanto internos (sobre los individuos y el ambiente de trabajo) como externos (sobre la reputación institucional, por ejemplo). El reclutamiento de la persona que asumirá las funciones de *ombudsman* será clave para impulsar el ambiente respetuoso de trabajo y, asimismo, completar uno de los pilares del sistema de resolución de conflictos.

23. En un marco en el que se trata de mantener al personal con altos niveles de compromiso institucional y se hacen esfuerzos para que se aprenda a manejar los conflictos y a denunciar las arbitrariedades, es importante tener presentes las diferentes modalidades de contratos, y este es el tercer punto de la intervención.

Diferentes modalidades de contrato y de trabajo y el impacto en la excelencia e independencia de la Organización

24. La Asociación de Personal, a través de sus representantes, promovió el diseño de una estrategia de recursos humanos que acompañe la implementación del actual Plan Estratégico. Su diseño fue un proceso largo que requirió la participación de varios niveles de la Oficina, y su implementación fue algo desarticulada, lo cual se puede explicar teniendo en cuenta que era una experiencia nueva y que todas las entidades estaban en un proceso de aprendizaje.

25. Ya se cuenta con informes emitidos por el Departamento de Gestión de Recursos Humanos sobre el estado de los diferentes temas que se abordan en la estrategia. Recientemente, la Asociación ha sido invitada a formar parte de un comité para la implementación de esta estrategia de recursos humanos, cuyo alcance será conocido próximamente y al cual se contribuirá con profesionalismo, compromiso y entusiasmo.

26. Tomando en cuenta las condiciones del entorno externo, financiero e interno de la Organización, el cual se describe ampliamente en la propuesta de Plan Estratégico 2020-2025, la actual estrategia de recursos humanos debe actualizarse y ser entendida claramente por todos los implementadores del plan dentro de la Oficina.

27. Uno de los aspectos de la estrategia es la contratación de personas. En este aspecto, es preocupante la proliferación de contratos de corto plazo, sin un control de calidad que garantice la probidad del proceso de selección y asegure el vínculo de dichos contratos con productos y resultados definidos dentro del Plan Estratégico. En consecuencia, se podrían estar creando expectativas de permanencia cuando esto no es factible y, en consecuencia, ocasionar situaciones de responsabilidad laboral a la Oficina.

28. En la estrategia de recursos humanos se ha de indicar con claridad la responsabilidad por parte de las entidades contratistas (especialmente cuando la contratación es descentralizada), de manera que se evite la eterna relación de contratos de corto plazo para funciones de largo plazo. Otro aspecto de la responsabilidad es la parte funcional, ya que no es lógico, ni coherente, ni correcto que se contrate personal temporal para que haga transacciones dentro del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS), porque los profesionales sienten o reciben instrucciones de no involucrarse con una herramienta administrativa. En consecuencia, se percibe una resistencia pasiva al cambio y la intención de continuar aplicando modelos gerenciales del siglo pasado, en los que cada profesional tenía su propio cuadro secretarial. Esta situación ha de abordarse seriamente para incrementar la rentabilidad de la cooperación técnica y los servicios de la Oficina.

29. Este potencial impacto en el encarecimiento de la cooperación técnica conlleva una desventaja en el valor agregado de los productos y servicios de la Oficina, sin contar que afecta directamente al ambiente laboral. Adicionalmente, la extensiva y acrítica contratación de servicios puede afectar la independencia de la Oficina en asuntos críticos que requiere un posicionamiento institucional para la cooperación técnica o la función de gestión.

30. Otra modalidad de contratación que no debe promoverse es la contratación de jubilados para funciones regulares de la Organización, incluyendo funciones gerenciales. Es realmente alarmante que la Oficina no pueda dar un paso cualitativo en el reclutamiento de gerentes con usos y prácticas modernas. Por otra parte, no existe responsabilidad para estas personas contratadas en caso de abuso de autoridad, acoso o maltrato al personal.

31. En síntesis, la Asociación de Personal ve con optimismo que se constituyera este comité para acompañar la implementación de la estrategia de recursos humanos, que debe ser revisada a la luz de aprobación del nuevo plan estratégico para el siguiente quinquenio. Desde la Asociación de Personal, se dará prioridad dentro de la estrategia a los siguientes temas:

- a) **Planificación de recursos humanos:** La proyección estratégica y la planificación del acceso y la retención del talento no debe producirse cada inicio de bienio, sino que conviene revisarla y actualizarla de forma sistemática.
- b) **Reclutamiento:** La realización de contratos de personal a corto plazo, como son los *shorts term professionals* (STP), debe integrarse dentro de Stellis (el software corporativo de reclutamiento). Para todos los propósitos, los STP se consideran funcionarios y candidatos internos, por lo que es justo que su reclutamiento se procese a través de una herramienta y procesos que han mostrado ser bastante eficientes y eficaces. Parte del proceso de integración del nuevo personal, en todas las modalidades contractuales, es la identificación con los valores de la Organización, principalmente obtenida a través de las sesiones de introducción, la capacitación en diferentes destrezas, como es el uso del PMIS, la entrega de herramientas y guías sobre cómo identificar y conducirse en caso de acoso laboral o sexual, y mantener un apoyo continuo para que puedan ser miembros productivos de la Organización.
- c) **Desarrollo del liderazgo:** Debe orientarse a objetivos que mejoren la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo. Esta es una oportunidad para adoptar el enfoque de equidad de género y de diversidad. Algunas actividades de desarrollo de liderazgo ya se iniciaron el año pasado con la inclusión de un primer grupo de 30 individuos, compuesto por personal de diferentes niveles con responsabilidades de supervisión, y ahora se ha identificado un nuevo grupo, aunque solo de nivel P5 y superiores.
- d) **Mejorar sustantivamente el programa de reconocimiento:** El reconocimiento no se puede producir solamente cada dos años, sino que se han de crear o implementar mecanismos de reconocimiento semestrales como un método para

- motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la Organización.
- e) **Desarrollo de competencias:** Tomando en cuenta que la Organización ha adoptado el mapa de competencias de la Organización Mundial de la Salud (OMS), es importante que todos los miembros del personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades de gestión a partir de P3, conozcan los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con mayores posibilidades de ser efectivos.
 - f) **Retención:** Deben establecerse criterios y un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del talento sobresaliente de la Oficina, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención, de nuevo usando criterios relacionados con la creación de oportunidades para las mujeres y con un enfoque integrado de género y diversidad.
32. En nombre de los funcionarios de la OPS/OMS, se agradecen los continuos esfuerzos de nuestros voluntarios para representar al personal en los diferentes foros y comités de trabajo, como los comités de selección. También se reconoce a la gestión ejecutiva por su apertura al diálogo y al intercambio productivo de ideas.

- - -