

Comité de Coordinación de la OMPI

Septuagésima cuarta sesión (48^a ordinaria)
Ginebra, 2 a 11 de octubre de 2017

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS 2017-2021

Documento preparado por la Secretaría

1. El plan estratégico a mediano plazo (PEMP) para 2106-2021 de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) constituye la base de la estrategia de recursos humanos (RR. HH.) de la Organización durante ese período. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos (DGRRHH) desempeña una función esencial para establecer uno de los pilares de la meta estratégica IX de la OMPI: una estructura eficiente de apoyo administrativo que facilite la ejecución de los programas de la OMPI.
2. El PEMP establece los retos que debe afrontar la OMPI, dos de los cuales inciden directamente en el mandato del DGRRHH. El primero es el reto de responder con suficiente rapidez a los rápidos cambios del entorno exterior. El segundo reto guarda relación con la eficacia institucional y la prestación óptima de servicios, así como con la capacidad de reacción y recuperación para responder de manera rápida y adecuada a acontecimientos imprevistos y garantizar la continuidad de las operaciones.
3. En cuanto que asociado estratégico de las actividades institucionales, el DGRRHH se centrará en las prioridades siguientes: alinear las capacidades y competencias del personal con las necesidades previstas en función de las actividades; esforzarse por alcanzar una representación geográfica equitativa, y lograr la igualdad de género y una diversidad enriquecedora en el personal de la OMPI.
4. El DGRRHH seguirá promoviendo el bienestar del personal como parte de su mandato principal. Además de lograr una mayor eficiencia en las operaciones y transacciones cotidianas que lleva a cabo con el personal, el DGRRHH seguirá prestando apoyo a los objetivos profesionales y de desarrollo. Abundan las oportunidades para integrar los intereses del personal con los de la Organización.
5. Se harán esfuerzos para seguir colaborando con el sistema común de las Naciones Unidas (NN.UU.) a fin de velar por la coherencia en todos los aspectos de la gestión de los recursos humanos, a la vez que se tengan en cuenta las necesidades singulares de la OMPI y los problemas específicos que afronta para poder ejecutar su mandato en la práctica.
6. La anterior estrategia de RR. HH. definía la función de la gestión de los RR. HH. y establecía los objetivos que determinaban el programa de trabajo del DGRRHH. Esos objetivos siguen siendo pertinentes y se han actualizado para reflejar los objetivos estratégicos señalados en el PEMP. La estrategia actual de RR. HH. es fundamental para garantizar que la OMPI esté preparada para el futuro. Esa estrategia constituye un plan de acción exhaustivo basado en los siguientes objetivos principales, que están interrelacionados:
 - *contribuir a un futuro sostenible para la OMPI, en cuanto que organismo especializado de las NN.UU. que se autofinancia en un entorno que cambia con rapidez;*
 - *establecer un conjunto de empleados diverso e inclusivo a fin de crear un entorno laboral innovador;*
 - *promover la OMPI en calidad de empleador de primer orden por medio de mejores prácticas para la gestión del talento; y*
 - *disponer de procedimientos eficaces para la prestación óptima de servicios al cliente, una comunicación eficaz con el cliente y la adopción de decisiones en función de los datos.*
7. En las secciones siguientes se desarrolla cada uno de esos objetivos. En el informe anual sobre RR. HH. se facilitará información actualizada sobre la ejecución de la estrategia de RR. HH.

Contribuir a un futuro sostenible para la OMPI, en cuanto que organismo especializado de las NN.UU. que se autofinancia en un entorno que cambia con rapidez

8. Es necesario comprender cabalmente las capacidades internas de la OMPI en relación con sus objetivos y las fuerzas del mercado que configuran la demanda de servicios mundiales de PI e inciden en ella, a fin de velar por la competitividad y sostenibilidad de la Organización. Como parte de sus iniciativas de planificación, la OMPI ha seguido precisando su marco de planificación de los recursos de personal para velar por que, mediante la participación activa de su personal directivo, se generen datos que sirvan de base a un análisis previsor de la planificación de los recursos de personal que subraye las capacidades esenciales y señale las esferas en que es necesario fomentar las competencias o los recursos. Dicho análisis hace posible una planificación bienal más precisa de los recursos de personal y la formulación de planes de acción que faciliten la supervisión y ejecución eficaz de los planes de trabajo y dotación de personal. El marco de planificación de los recursos de personal de la OMPI ayuda al personal directivo a analizar sistemáticamente las necesidades de dotación de personal a mediano y a largo plazo, teniendo en cuenta el contexto preciso en el que se halla la OMPI, que cambia con rapidez.

9. Un aspecto esencial de esta actividad consiste en el examen pormenorizado y concienzudo de las previsiones estadísticas y el análisis de la evolución de los mercados que contribuyen a determinar el contexto en el que se inscribe la OMPI, incluida la evolución de su base de clientes. Por lo tanto, como parte de su preparación para el futuro, la OMPI debe velar por que sus capacidades lingüísticas estén en consonancia con los cambios que se produzcan en la configuración geográfica de la demanda de sus sistemas mundiales de PI.

10. Las necesidades y carencias en materia de talento y las cuestiones que se plantean en ese ámbito¹ se examinan en toda la Organización, con lo que es posible responder de manera estratégica y resuelta a los problemas y riesgos que puedan surgir en ese ámbito. El análisis que se lleva a cabo en todos los ámbitos de la Organización sirve de plataforma para la planificación de la sucesión y la contratación de personal. Asimismo, sirve de marco para los programas de perfeccionamiento del personal. Se seguirá velando por disponer de un conjunto de empleados flexible mediante mecanismos contractuales alternativos, como los servicios contractuales individuales y los trabajadores de agencias, especialmente en caso de que sea necesario intervenir con rapidez.

11. Se promoverán plenamente las oportunidades de movilidad externa e interna como medio de renovar las capacidades del personal. El cultivo de jóvenes talentos es fundamental para la transferencia de conocimientos, aun cuando el personal con muchos años de servicio siga siendo el centro de los programas de formación para velar por que las capacidades continúen respondiendo a las necesidades.

Establecer un conjunto de empleados diverso e inclusivo a fin de crear un entorno laboral innovador

12. La diversidad reactiva la creatividad e impulsa la innovación. La OMPI promoverá más intensamente la innovación mediante un conjunto de empleados diverso en lo que atañe a su cultura, su etnicidad y sus experiencias. Un entorno aglutinador es aquel que valora la diversidad, velando por que estén representados numerosos puntos de vista. La diversidad gestionada con eficacia genera ideas nuevas de manera más rigurosa y reflexiva y, en último término, favorece la toma estratégica de decisiones, el liderazgo estimulante y el desempeño innovador.

¹ Por ejemplo, las carencias en el control de la calidad y el análisis de los datos y operaciones son algunas de las cuestiones transversales que plantean riesgos a los diversos sectores de la Organización.

13. Se sustentarán las iniciativas encaminadas a lograr una representación geográfica equitativa mediante la colaboración directa con los Estados miembros y dando prioridad a las actividades de proyección exterior de la OMPI en países no representados y regiones insuficientemente representadas entre el personal de la OMPI. Se seguirá prestando apoyo a los Estados miembros al examinar los principios de la distribución geográfica en la OMPI. El posicionamiento, por iniciativa propia, de la OMPI en los mercados laborales combinando la aparición en plataformas globalizadas de medios de comunicación y publicaciones tradicionales con una presencia más selectiva, especialmente respecto de las categorías de empleos esenciales, fomentará las oportunidades de propiciar candidaturas de diversas procedencias con candidatos dotados de las capacidades y competencias pertinentes.

14. Las políticas y prácticas que promueven la diversidad deben estar dotadas de herramientas que sirvan para evaluar los avances. La OMPI se esforzará por realizar avances en la igualdad de género y el apoyo a las mujeres que asuman funciones directivas por medio de la aplicación coordinada de políticas, estrategias e iniciativas en colaboración con otras organizaciones de NN.UU. Un programa de apoyo profesional en el marco de la nueva política de la OMPI de gestión del talento, basada en la Política de la OMPI sobre igualdad de género, proporcionará a los miembros del personal de ambos sexos los instrumentos y recursos necesarios para planificar y poner en práctica decisiones en el marco de los esfuerzos por hacer realidad sus aspiraciones profesionales. Como parte de la gestión de la sucesión y en concordancia con la planificación de los recursos de personal, se ofrecerá apoyo personalizado para el desarrollo profesional en determinados casos. Se fomentarán las actividades de promoción de la OMPI en cuanto que entorno laboral compatible con la vida familiar en el que tanto hombres como mujeres se sientan respaldados a la hora de equilibrar su vida laboral y su vida privada.

15. El empeño de la OMPI por promover un entorno laboral inclusivo se extiende a las personas con discapacidad y al apoyo a la diversidad de orientación sexual e identidad de género. Se seguirá mejorando la accesibilidad al recinto de la OMPI para las personas con discapacidad. Se harán esfuerzos por establecer mejores prácticas para velar por la accesibilidad en otras esferas (sitio web, documentos electrónicos, etc). Como parte de la promoción del bienestar y de la igualdad de trato entre el personal, la OMPI confirma su apoyo a la integración de las lesbianas, gais, bisexuales y trans (LGBT) y seguirá teniendo en cuenta los problemas que afronten esas personas en el entorno laboral en calidad de miembros del personal.

Promover la OMPI en calidad de empleador de primer orden por medio de mejores prácticas para la gestión del talento

16. El desarrollo ininterrumpido del talento fortalece el entorno laboral, mantiene las capacidades adaptadas a las necesidades operativas y no solo motiva al personal capacitado para que permanezca en la OMPI, sino que fomenta las iniciativas de libre disposición de los miembros del personal que se sienten reconocidos y empoderados. Por lo tanto, la gestión del talento en la OMPI debe quedar plasmada en mejores prácticas. Una herramienta importante que se ha puesto a punto para fomentar el nivel de competencia técnica y de eficacia en la OMPI es el sistema de gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal. Se trata de un sistema que proporciona la oportunidad de señalar y supervisar de manera global las necesidades de perfeccionamiento del personal junto con los avances realizados en pos de los objetivos acordados por medio del ciclo de desempeño profesional. El DGRRHH seguirá colaborando con los directivos y el personal para atender las necesidades de formación y velar por el crecimiento profesional del personal de manera duradera. Un factor esencial en el perfeccionamiento del personal es la armonización de los perfiles de competencias con los cambios en las circunstancias y las necesidades mediante el apoyo a la formación y al desarrollo profesional. El programa de recompensas y reconocimiento de la OMPI seguirá poniendo de relieve el valor de los logros, la creatividad, la labor de equipo y la innovación del personal.

17. Se están revisando actualmente los valores principales y el marco de competencias de la OMPI. Una vez finalizada esa labor, dichos elementos constituirán la piedra angular de un enfoque integrado para la gestión del talento que vincule la planificación de los recursos de personal, la contratación, la gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal. El sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI) se ampliará para dar cabida a un elemento de gestión del talento, que abarque el desempeño y el aprendizaje. Se establecerá un inventario de capacidades que sirva de base para analizar la capacidad interna y de herramienta para actualizar sistemáticamente la reserva de talento de la OMPI y fomentar la movilidad del personal. Se ejecutará un programa de gestión del cambio del que formen parte las iniciativas de aprendizaje y comunicaciones con el fin de fomentar la sensibilización, el interés y la participación del personal y los directivos. La mejora del acceso a los datos e informes analíticos en esas esferas servirá para fundamentar más adecuadamente los procesos de toma de decisiones relacionadas con la dotación y el perfeccionamiento del personal.

18. Se fortalecerá la capacidad de liderazgo y de gestión por medio de programas de aprendizaje adaptados a las necesidades de los miembros del personal que asuman responsabilidades de supervisión. Se ofrecerán oportunidades de aprendizaje informal y social (formación práctica, tutela por homólogos, tutorías, etc.), además del aprendizaje formal (talleres, formación en el aula). Las actividades de aprendizaje deben prestar apoyo a las necesidades operativas haciendo hincapié especialmente en esferas prioritarias, como las tecnologías de la información, la comunicación, el control de la calidad, la recopilación de datos y el análisis de las actividades.

19. Un entorno laboral que fomente el equilibrio entre la vida laboral y la personal propicia la optimización de la productividad institucional por medio de un personal motivado y satisfecho. Se introducirán nuevas modalidades de trabajo flexible como parte de la reforma de las disposiciones relativas al horario de trabajo en la OMPI. El DGRRHH colaborará con los directivos y el personal para gestionar el cambio en la filosofía institucional, que abandonará un sistema centrado en la presencia para transformarse en un empeño colectivo en el que primen parámetros pertinentes como la productividad y la prestación de servicios de calidad. La gestión del tiempo se basará en los principios de responsabilidad personal, confianza y ética profesional.

20. Se fortalecerá la aplicación del deber de asistencia de la Organización para con el personal. La seguridad del personal y la salud en el entorno laboral son algunas de las prioridades que se seguirán teniendo en cuenta. El bienestar del personal seguirá siendo un elemento importante del apoyo que se presta al personal.

Disponer de procedimientos eficaces para la prestación óptima de servicios al cliente, una comunicación eficaz con el cliente y la adopción de decisiones en función de los datos

21. La estrategia de RR. HH. se aplicará en un entorno habilitante dotado de tres atributos esenciales: procedimientos eficaces para la prestación óptima de servicios, comunicaciones eficaces con el cliente y adopción de decisiones en función de los datos.

22. Se mantendrá la simplificación de las funciones de RR. HH. mediante las funciones de autoservicio. El valor principal de la OMPI de prestación óptima de servicios seguirá siendo el sustrato de nuevos ajustes y mejoras en la eficacia de los procesos de RR. HH. El autoservicio tiene por fin reducir las intervenciones de RR. HH. que tienen escaso valor a la vez que se fomenta la satisfacción del personal y de los directivos ofreciéndoles acceso directo a información para tomar decisiones personales e institucionales con conocimiento de causa. Los especialistas de RR. HH., por su parte, podrán centrarse en las contribuciones estratégicas necesarias para las actividades y seguirán estando en disposición de prestar asesoramiento y

asistencia al personal para resolver una amplia gama de cuestiones problemáticas y contribuir a que logren sus objetivos profesionales.

23. La comunicación eficaz con el cliente es esencial para establecer un clima de confianza y fomentar las relaciones. Con tal fin, se ofrecerá al personal información clara, coherente y puntual sobre nuevas iniciativas y políticas o modificaciones de las políticas e iniciativas existentes. Se utilizarán de la mejor manera posible varios canales de comunicación, como las reuniones de información con el personal, sesiones de información, comunicaciones electrónicas e Intranet, para facilitar el suministro de información de la manera más eficaz en cada caso. Se seguirá instando a que se intercambien opiniones y las encuestas entre el personal seguirán siendo un instrumento importante para evaluar las iniciativas y proyectos del DGRRHH. Los mecanismos de consulta, como las opiniones de los miembros del personal, el diálogo con los representantes del personal, los grupos de trabajo compuestos por miembros del personal y la dirección y la participación del personal en la formulación de políticas contribuirán a establecer un entorno laboral armonioso y respetuoso en el que el personal vea apreciadas sus opiniones y, por lo tanto, se responsabilice asimismo del crecimiento duradero de la Organización.

24. El sistema de PRI de la OMPI representa una rica fuente de datos institucionales y del conjunto de empleados de la Organización. A fin de velar por que las decisiones se adopten en función de los datos y de los conocimientos, es necesario aprovechar la interconectividad de la información, la integración de los procesos, y una interpretación y análisis sólidos. Se seguirán integrando los procesos de RR. HH., entre los que figuran la planificación de los recursos de personal, la gestión del talento y del desempeño profesional, con el fin de lograr una coordinación sistemática de diversas esferas de actividad que están interrelacionadas. Los directivos sacarán provecho de una completa serie de datos que permitan determinar los recursos existentes, señalar los riesgos y ejercer funciones de control y supervisión, todos ellos elementos esenciales para formular soluciones que presten apoyo a las operaciones y hagan posible su ejecución. La continuación de los ajustes en los tableros de control de datos de las actividades de RR. HH. permitirán sintetizar grandes cantidades de datos y exponer los resultados de análisis críticos desde el punto de vista de los indicadores de rendimiento esenciales, facilitando la comprensión mediante elementos visuales intuitivos que presten apoyo a la toma adecuada de decisiones por los directivos. Estos últimos serán responsables de los resultados de las operaciones y el DGRRHH cumplirá con su función de apoyo y colaboración estratégica en las operaciones aprovechando los avances tecnológicos.

Costo

25. La estrategia de RR. HH. se ejecutará en el marco de la dotación presupuestaria actual. Los puestos adicionales que sean necesarios para atender nuevas esferas prioritarias se cubrirán mediante la redistribución de los efectivos y los ahorros logrados mediante la automatización y las mejoras en los procedimientos. Se trata de un plan sólido y exhaustivo, que exige una coordinación bien definida con la dirección y las dependencias operativas, sustentado en el diálogo continuo con el personal.

26. Se invita al Comité de Coordinación de la OMPI a tomar nota de la "Estrategia de recursos humanos 2017-2021" (documento WO/CC/74/5).

[Fin del documento]