

# Política unificada de personal

Visión y valores para el  
manejo de personal

Servicios de Asesoría Estratégica  
sobre los Recursos Humanos

# Política unificada de personal: Visión y valores para el manejo de personal

Introducción	1
¿Cuál es el propósito de esta nota conceptual?	2
¿En qué consiste la Política Unificada de Personal?	2
Razones para apoyar el concepto de la Política Unificada	3
¿Qué características tienen las organizaciones que aplican este concepto?	4
Personas que contribuyeron a elaborar este documento	5

La función del Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos (SAS-SHR) es fortalecer la red de recursos humanos del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), formular estrategias que reconozcan la diversidad y la autonomía de cada uno de los Centros del CGIAR que participan en el programa, definir los requerimientos a corto y largo plazo, con el personal y con los directivos, proponer soluciones, y colaborar en el establecimiento de una comunidad virtual de profesionales en recursos humanos en los centros del CGIAR, organismos donadores e instituciones patrocinadoras.

El Programa SAS-HR es patrocinado por los siguientes centros de investigación del CGIAR: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), Instituto Internacional de Manejo del Agua (IWMI) y el Centro Mundial de Pesca.

© Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos del CGIAR (SAS-HR) 2004. Todos los derechos reservados. Las designaciones o denominaciones empleadas en la presentación de materiales en esta publicación, no implican la expresión de ninguna opinión, ya sea por parte del Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos o de sus organizaciones patrocinadoras, en torno al estado jurídico de cualquier país, territorio, ciudad o zona, ni de sus autoridades, ni en relación con la demarcación de sus límites o fronteras. El Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos promueve el uso libre de este material, con la condición de que se reconozca la fuente.

**Cita correcta:** Rajasekharan, N.P. 2004. *Política Unificada de Personal: Visión y valores para el manejo de personal*. México, D.F: Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos.

Impreso en México. Diseño y producción a cargo del equipo de diseño gráfico del CIMMYT: Miguel Mellado E., Marcelo Ortiz S., Wenceslao Almazán R., Antonio Luna A. y Eliot Sánchez P.

## Introducción

La Política Unificada de Personal (o OneStaff, como se le denomina en inglés) es un concepto en evolución. Pareciera que su visión fuera idealista; sin embargo, se encuentra sólidamente fundamentada en un conjunto específico de valores, realidades comerciales y requisitos.

Este concepto se ha estado gestando en las mentes de diversos líderes y profesionales del sistema del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR). Algunos Centros del sistema han puesto en práctica diferentes aspectos de dicho concepto, casi siempre sin mencionarlo como tal. En cada caso, el Centro puso en práctica, a fin de alcanzar sus objetivos específicos, los sistemas y procesos de la manera que más se ajustaba a sus necesidades.

El concepto de la Política Unificada significa que a todos los funcionarios se les aplica un solo conjunto de valores, políticas, estructura de remuneración y procesos comunes de manejo de los recursos humanos.

Quizás no sea necesario ni posible, por muchas razones, poner en práctica todos los aspectos de este concepto. Por ejemplo, los Centros deben ser competitivos dentro de los distintos mercados de trabajo, de los cuales atraen y retienen el personal que necesitan. Por lo tanto, pueden existir ciertas diferencias fundamentales en las condiciones laborales, dependiendo de si los funcionarios son contratados del mercado internacional, regional o nacional. Algunas diferencias en las condiciones laborales también pueden ser el resultado de los convenios establecidos con el país anfitrión y de los requisitos laborales y legales nacionales.

El concepto de la Política Unificada no busca dar la misma remuneración a miembros del personal que fueron contratados de mercados diferentes. No obstante, es necesario garantizar que esta contratación esté fundamentada en requisitos que varían según los puestos, como el nivel de educación, las capacidades, la experiencia y lo que se espera que el funcionario aporte a la organización. El concepto también reconoce la importancia de explicar clara y abiertamente estas diferencias, a fin de garantizar que todos los funcionarios las comprendan. Dicha claridad, transparencia y entendimiento contribuirán a crear entre los funcionarios un sentimiento de pertenencia a la organización, aún cuando haya diferencias –y siempre las habrá– en algunos aspectos de las condiciones laborales.

Entonces, la implementación de este concepto ocurre por etapas, de una manera evolutiva, impulsada por las necesidades y prioridades estratégicas de cada Centro, y por la visión y disposición de sus directivos para hacer la transición hacia dicho concepto.

Cualquiera que sea la modalidad de implementación del concepto de la Política Unificada, éste compromete rigurosamente a la organización a realizar una gestión a largo plazo, con base en un conjunto claramente definido de valores.

## ¿Cuál es el propósito de esta nota conceptual?

Esta nota conceptual ha sido desarrollada a fin de:

1. *Generar un documento de referencia*, basado en trabajos anteriores, que defina los valores fundamentales, la visión y el enfoque del concepto, y de sus procesos afines. De esta manera se facilitará un entendimiento claro, uniforme y común del mismo.
2. *Definir los criterios y una serie de preguntas estratégicas* que ayuden a las organizaciones a plantearse las decisiones que deberán tomar para hacer esta transición, y lo que éstas implican. Esto agilizará la toma de decisiones estratégicas importantes respecto al grado en que la organización desea aplicar el concepto de la Política Unificada y ayudará a definir el ritmo óptimo al cual se dará el cambio.
3. *Brindar la base para un marco de evaluación* que permita monitorear los avances logrados en la implementación de este concepto.

## ¿En qué consiste la Política Unificada de Personal?

El concepto de la Política Unificada es una filosofía que se apoya en sistemas dirigidos a promover un entorno que facilite la realización plena del potencial de cada miembro del personal; motivar al personal a comprometerse más sólidamente con la organización; garantizar un trabajo eficaz en equipo y mejorar el bienestar del personal y de sus familias. Estas metas se logran mediante la creación de una cultura organizacional, además de un esquema de políticas y unos procesos de apoyo que sean apropiados a la organización.

La cultura la hace la gente al creer en un conjunto de valores y ponerlos en práctica. El concepto de la Política Unificada requiere que, primero, la organización defina un conjunto claro de valores y principios que se apliquen a todos sus funcionarios y, luego, hacerlos explícitos y aplicarlos en forma sistemática.

Los valores básicos que apuntalan el concepto de la Política Unificada y los medios operativos son los siguientes:

### 1. Imparcialidad y equidad

- Aplicación sistemática, a todo el personal, de un conjunto imparcial de reglas
- Remunerar por igual a la gente que realiza el mismo trabajo (es decir, sin discriminar con base en el género, la raza, etc.)
- Provisión de las mismas oportunidades a todo el personal mediante la creación de un entorno libre de todo tipo de discriminación y acoso. Esto incluye estimular activamente la diversidad como forma de vida
- Prevención activa de todo tipo de explotación de los funcionarios, incluso aquellas prácticas que son aceptables en el mercado local
- Provisión de oportunidades de desarrollo profesional a todos los funcionarios a fin de que realicen plenamente su potencial y hagan su mejor aporte a la organización
- Respeto por la dignidad y la autoestima del individuo

### 2. Transparencia

- Comunicación amplia y abierta de información a todo el personal

### 3. Buena comunicación y participación de conocimientos

- Comunicación recíproca y regular entre todos los funcionarios

- Participación de conocimientos para mejorar la capacidad de los funcionarios para que puedan hacer un aporte significativo a la organización
- 4. Inclusión y participación**
- Consulta regular con los funcionarios a fin de solicitar sus ideas, opiniones y sugerencias en relación con asuntos referentes al manejo de la organización; y garantizar su participación y aporte al desarrollo de políticas y prácticas que afecten personalmente a los funcionarios y sus familias
- 5. Respeto por las necesidades sociales del funcionario en su condición de integrante de una familia y de la comunidad**

## Razones para apoyar el concepto de la Política Unificada

- Las organizaciones internacionales, como los Centros del CGIAR, tienen múltiples categorías de funcionarios, dependiendo de los mercados de los que son contratados. Para atraer y retener al personal que necesitan, dichas organizaciones deben equilibrar la necesidad de mantener la equidad laboral interna con la respuesta del mercado.
- Si bien las categorías de personal a menudo reflejan las realidades de los mercados de los cuales se contrata a los funcionarios, también pueden ser el resultado de anomalías históricas provocadas por la aplicación, en el pasado, de valores y filosofías muy dispares.
- Con el transcurso del tiempo, las diferencias en los términos y las condiciones laborales originan diferencias de clase que se manifiestan en una estratificación rígida de profesionales y, a veces, en una estratificación social. Esto puede causar una situación de inequidad percibida o real entre los funcionarios y generar comportamientos inapropiados que van desde la falta de motivación hasta actitudes antagónicas entre los diferentes grupos.
- Al existir niveles más altos de educación y democratización en el lugar de trabajo, las personas exigen niveles mucho más altos de transparencia, participación y equidad. Si no se cumplen estas expectativas en el lugar de trabajo, éste dejará de ser atractivo en un mercado laboral competitivo, lo cual afectará negativamente la capacidad de la organización para atraer y retener personal de gran calidad.
- Para afrontar los nuevos y enormes retos que enfrentan hoy en día los Centros del CGIAR, éstos deben hacer más con menos personas y garantizar que el trabajo en equipo multidisciplinario sea eficaz. Los comportamientos inadecuados que resulten de los factores definidos anteriormente afectan negativamente no sólo el trabajo en equipo sino también la productividad.
- El CGIAR se ha comprometido a mejorar las capacidades de sus funcionarios, en especial de las mujeres y los hombres de los países en desarrollo. La estructura y las políticas laborales de las organizaciones deben facilitar el desarrollo intelectual, técnico y de liderazgo de los científicos y directores, con atención especial a las consideraciones de diversidad. Los funcionarios contratados en los mercados nacionales constituyen casi el 85% del personal en los centros del CGIAR. Aquellas políticas o prácticas que encasillen a las personas en cargos de baja remuneración y baja visibilidad, con base en criterios no profesionales como clasificaciones históricas del personal o factores de diversidad (incluyendo el género y la nacionalidad) se oponen a los valores del sistema del CGIAR.

- Por ende, son necesarios una nueva filosofía y un nuevo sistema de valores y políticas de apoyo a los recursos humanos para que los Centros se conviertan en empleadores de preferencia y para crear equipos de excelente desempeño. El concepto de la Política Unificada ofrece un marco que permitiría satisfacer las necesidades descritas, facilitar la formación de equipos altamente motivados y productivos, y generar un ambiente de trabajo atractivo.

## ¿Qué características tienen las organizaciones que aplican este concepto?

Aunque los detalles varían de acuerdo con las necesidades específicas de cada entidad, las organizaciones que ponen en práctica el concepto de la Política Unificada tienen muchas de las siguientes características:

- Los valores y principios de la organización referentes al manejo de personal se publican y se aplican sistemáticamente a todos los funcionarios
- Todos los funcionarios son tratados en forma justa y equitativa, independientemente de sus categorías de trabajo y de las diferentes funciones que desempeñen
- Los funcionarios que tienen las mismas capacidades y realizan los mismos trabajos reciben la misma remuneración
- Se hace énfasis en las similitudes que existen en las políticas y prácticas que se aplican a todo el personal, en vez de las pocas diferencias que puedan existir en las condiciones laborales
- Existe una política única aplicable a todo el personal, respaldada por anexos breves que describen las condiciones adicionales o las diferencias aplicables a las distintas categorías de trabajo
- Las prestaciones “sociales”, como las pólizas de seguro y los programas de salud ocupacional, se estandarizan progresivamente. Cuando se introducen nuevas prestaciones, éstas se aplican a todos los funcionarios
- Todas aquellas prestaciones que no dependen de las diferencias en los mercados de trabajo o en los requisitos de cada puesto se aplican a todo el personal
- Todos los funcionarios gozan del mismo acceso a los servicios e instalaciones sociales y de otra índole, como consultorios médicos, clubes, piscinas y cafeterías
- Las prestaciones “sociales”, como las pólizas de seguro y los programas de salud ocupacional, están al alcance de todo el personal por igual
- Las políticas y prácticas incorporan todos los elementos de diversidad a fin de brindar a todos las mismas oportunidades cuando se trata de la selección de personal y el desarrollo profesional. Más importante aún, las personas creen sinceramente en estas políticas y prácticas y viven de acuerdo con ellas
- Se utiliza un sistema de evaluación del trabajo profesional para definir los niveles de trabajo y su respectiva remuneración
- Los sistemas y procesos de gestión de los recursos humanos generan y respaldan una “meritocracia” que se basa enteramente en los requerimientos de cada puesto y en el desempeño

- Los conocimientos, las aptitudes, las actitudes y los niveles de desempeño requeridos para que un funcionario pueda avanzar en su carrera dentro de la organización están claramente definidos y se le comunican explícitamente. Se eliminan las barreras que impiden avanzar de una categoría de trabajo a otra
- Las posibilidades de avanzar, ya sea en sentido vertical u horizontal, son excelentes y están sujetas a normas y procesos establecidos de promoción, contratación y selección
- Existe un sistema común de evaluación del desempeño, aplicable a todo el personal. Dentro de este único sistema, se utilizan herramientas hechas a la medida para evaluar a los grupos de personal profesional con base en los requerimientos de sus puestos
- El sistema y los paquetes de compensación no discriminan de manera explícita o inherente, con base en consideraciones no profesionales. Los funcionarios reciben una remuneración justa, consecuente con sus capacidades y desempeño. Las decisiones de remuneración no son afectadas por factores como las categorías de personal o elementos de diversidad como nacionalidad, género, edad y religión.
- El desarrollo de todas las políticas y procesos pertinentes a los recursos humanos garantiza la inclusión y la transparencia. Todo el personal tiene acceso a las políticas, los requerimientos de los puestos, los criterios de desempeño, etc. Los funcionarios tienen un alto nivel de conocimiento y aceptación de las políticas y procesos de manejo de los recursos humanos
- Un buen sistema de información sobre los recursos humanos pone ésta al alcance de todos los funcionarios de manera oportuna, a fin de garantizar una comunicación recíproca continua
- Las políticas y prácticas pertinentes a los recursos humanos estimulan la integración social, incluso fuera del lugar de trabajo
- El equipo directivo se ha comprometido y contribuye a fomentar continuamente los cambios necesarios para hacer realidad esta visión

## Personas que contribuyeron a elaborar este documento

Muchas personas aportaron ideas y compartieron sus experiencias, con lo que contribuyeron grandemente a la preparación de este documento. Entre éstas se encuentran:

1. Directores Generales - Joachim Vos, Masa Iwanaga, Emile Frison, Frank Rijsberman, Meryl Williams y Stephen Hall
2. Director del CGIAR - Francisco Reifschneider
3. Secretariado del CGIAR - Ravi Tadvalkar, Selcuk Ozgediz
4. CIAT: Jesús Antonio Cuéllar, Gustavo Peralta
5. IPGRI: Koen Geerts, Lotta Rasmusson
6. WorldFish: Douglas Dunstan, Khar Hoay Tan
7. CIMMYT: Coen Kramer, Marisa De la O, Martin van Weerdenburg
8. IWMI: Gerry O. Donahue, Sharat Kumar
9. Programa de Género y Diversidad: Vicki Wilde
10. TIC-KM: Enrica Porcari (Líder del Programa)
11. Bob Moore y Asociados (Consultores): Bob Moore

*“La gente es la esencia del sistema del CGIAR, basado en el conocimiento. La Política Unificada de Personal (o OneStaff, como se le denomina en inglés) promoverá la creación y apoyo de la visión y los valores que los Centros que integran el Programa de Servicios de Asesoría Estratégica sobre los Recursos Humanos tienen para su personal. Recibimos con agrado la iniciativa y reconocemos que el concepto que fundamenta esta política requiere una transición gradual en las organizaciones, parte de la evolución del sistema del CGIAR en conjunto”.*

*–Francisco Reifshneider,  
Director, CGIAR*

*“La profunda división entre las categorías de personal nacional e internacional constituye una amenaza a la supervivencia de nuestro sistema. Las políticas de recursos humanos que eran congruentes hace 20 o 30 años, hoy día requieren un planteamiento nuevo y urgente. Debemos estar preparados para afrontar los cambios en un mundo cambiante. “La Política Unificada de Personal no es una opción –es una obligación.”*

*Frank Rijsberman*

