

Recomendaciones de la EEI

En el informe de la EEI¹ se argumenta acertadamente que no puede darse ningún cambio organizativo con éxito si dicho cambio no está fijado en la cultura de la organización. Desde este punto de vista, “el cambio de la cultura organizativa de la FAO es un requisito indispensable para el éxito de las reformas” (párr. 935). Todo cuanto se haga en seguimiento del informe de la EEI debe hacerse teniendo en cuenta los cambios deseados en la cultura de la organización.

Procurar la evolución de la cultura de la Organización

Sin embargo, se acepta en términos generales que la cultura de la Organización no puede *cambiarse* en el sentido de que pueda eliminarse la existente e imponerse una nueva. Desde esta perspectiva, las culturas organizativas *evolucionan* y el desafío consiste en *dar forma* a dicha evolución, aprovechando los mejores elementos de la cultura existente.

Por tanto, recomendamos a la FAO que:

- impulse la evolución de la cultura mediante una visión compartida de la organización que desea crear;
- asegure, a través de un proceso integrado de cambio, que todas las iniciativas para dicho cambio se basen en la visión indicada;
- mantenga, en todo momento, el centro de atención sobre el final deseado, es decir, los cambios importantes en la cultura.

Una visión interna para la Organización

En la primera recomendación del informe de la EEI sobre la cultura se destaca la importancia de una “visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión” (recomendación 6.1). El concepto de una visión interna compartida es fundamental para el cambio cultural.

La expresión visión interna se utiliza para diferenciarla de la visión externa o estratégica que es el tema del primer grupo de recomendaciones de la EEI *Reavivar una visión de la FAO* . Por tanto, la “visión externa” se centra en lo que la Organización desea alcanzar en términos de repercusiones sobre la alimentación y la agricultura.

La visión interna proporciona el marco para todas las iniciativas de cambio en el informe de la EEI relativas a los sistemas, a la cultura y a la estructura de la Secretaría (grupos tres y cuatro de las recomendaciones de la EEI); también ayuda a asegurar que cada iniciativa se base en la cultura que la FAO desea construir. Ayuda a la Organización a elaborar un nuevo lenguaje y nuevos símbolos y a garantizar las nuevas pautas deseadas de comportamiento.

Un proceso de cambio integrado

Recomendamos que la Secretaría elabore un proceso de cambio *interno* que se derive del Plan inmediato de acción.

- elaboración de la visión interna en un proceso consultivo;
- comunicación de la visión interna a todo el personal junto con la visión estratégica y todas las demás actividades de seguimiento del informe de la EEI;

¹ Hemos resumido los puntos esenciales de las conclusiones y recomendaciones de la EEI en un Anexo.



- . puesta en marcha o apoyo de las iniciativas de cambio señaladas específicamente por la EEI;
- . concepción y realización de *logros rápidos con consecuencias* que ayuden a traer mejoras inmediatas en la gestión, la comunicación y el compromiso de las personas en relación con el proceso de cambio;
- . asegurar la dirección efectiva de todo el proceso de cambio y todos los diferentes componentes del cambio;
- . asegurar que todas las iniciativas estén coordinadas y concebidas para hacer realidad los necesarios cambios culturales y sistémicos que llevarán a la visión interna.

El Equipo del cambio

En la EEI se llegó a la conclusión de que “Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa global de cambio de la cultura, y para supervisarlos” (recomendación 6.2). La necesidad de una entidad que se centre especialmente en el cambio de la cultura es fundamental para cualquier programa de reforma.

Recomendamos la creación de un pequeño Equipo del cambio para que lleve a cabo, entre otras, las actividades recomendadas por la EEI con respecto al grupo de trabajo especial (recomendación 6.2).

La utilización de la expresión *Equipo del cambio* es totalmente compatible con el grupo de trabajo sobre el cambio cultural propuesto por la EEI. El concepto de Equipo del cambio amplía ligeramente la función de dicho grupo de trabajo y subraya el proceso de cambio y la visión interna que llevan al cambio cultural.

Funciones del Equipo del cambio

El Equipo del cambio actuaría como motor del proceso de cambio. Sus funciones principales consistirían en:

- . facilitar el proceso para la elaboración de la visión interna;
- . organizar talleres sobre el cambio para el personal;
- . asesorar sobre los elementos de *cambio* en los programas de dirección y administración que la FAO está diseñando;
- . apoyo junto con los organizadores de otras iniciativas de cambio para asegurar que las iniciativas sean impulsadas por la visión interna e incorporen las competencias, aptitudes y mentalidades requeridas;
- . promover y facilitar la comunicación y el diálogo en general;
- . supervisar todas las iniciativas de cambio, crear vínculos entre ellas y facilitar la integración del cambio;
- . colaborar estrechamente con el CCM/FAR y el Grupo de la reforma;
- . asegurar la participación activa de las oficinas descentralizadas en todo el proceso del cambio;
- . crear la capacidad de la Organización para comprender y facilitar el cambio, lo que comprende el desarrollo de agentes o promotores del cambio.

Composición del Equipo del cambio

Recomendamos que el equipo sea un grupo bastante pequeño de unos 12-15 miembros. Recomendamos que la función de jefe del equipo la asuma el Director General Adjunto o, como alternativa, un Subdirector General.



Criterios El criterio más importante es que todos los miembros del Equipo tengan que compartir una pasión común por el cambio. Elaborarán una visión común para el cambio, desearán aprender sobre él y dedicarán muchas energías a sus funciones de catalizadores y promotores.

Recomendamos que los miembros del equipo se elijan para asegurar una muestra tan amplia como sea posible de administradores y personal, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos (Subdirectores Generales, directores, profesionales y servicios generales), los departamentos, la experiencia en la Sede y sobre el terreno, el género y la duración del servicio en la FAO.

Recomendamos que el personal del Equipo se componga de un profesional y un funcionario de apoyo a tiempo completo. Dada la naturaleza del Equipo propuesto, estos funcionarios serían miembros de hecho del Equipo y podrían incluso ser miembros de pleno derecho.

Desempeño de sus funciones a título personal

Creemos que los equipos de cambio tienden a trabajar mejor cuando están compuestos por individuos que están en ellos a título personal. Serán elegidos por sus conocimientos, experiencia y capacidad. Podrán proporcionar al Equipo los contactos y redes importantes que este podrá aprovechar para extraer ideas, sugerencias y consultas. Entre los miembros del Equipo deberían encontrarse personas activas en los órganos representativos del personal, en otras iniciativas de cambio o en equipos de los niveles superiores de la Administración. Este tipo de experiencias y contactos son valiosísimos en el proceso de cambio.

La cuestión de la representación es fundamental y no resulta fácil de definir. No obstante, es importante que los miembros del Equipo se sientan capacitados para ser miembros plenos del equipo a título personal. Esto significa que transmitirán las ideas y las preocupaciones de la Administración, del personal y de sus órganos representativos a través de sus perspectivas personales. Entablarán un diálogo constante con el personal sobre el proceso de cambio, pero no *representarán oficialmente las posiciones* del Consejo de Dirección, de sus departamentos o de los órganos representativos del personal sobre cualquier aspecto de políticas que conlleve el proceso de cambio.

Esto es importante porque, por ejemplo, el Equipo no usurparía ninguna de las funciones y responsabilidades de los actuales órganos bilaterales entre Administración y personal. Si los órganos representativos del personal tienen preocupaciones formales por la orientación del proceso de cambio, los plantearán en el CMM/FAR y posiblemente en otros órganos.

Dedicación de tiempo

La pertenencia al Equipo supondría una dedicación de tiempo importante. En los primeros seis meses, recomendamos que muchos trabajen a media jornada y, en ocasiones, incluso más durante las consultas intensivas iniciales del personal.

Selección del Equipo del cambio

El proceso de selección del Equipo es, obviamente, fundamental. La decisión final sobre las funciones y la composición del Equipo corresponde generalmente a la Administración superior. El proceso consultivo lo lleva a cabo a menudo el jefe de equipo.

Los aspectos importantes del proceso son, en primer lugar, mantener *consultas* adecuadas con diferentes actores interesados y, en segundo lugar, asegurar un proceso *transparente*.

Por tanto, recomendamos que la Administración superior establezca el Equipo sobre la base de un proceso consultivo:



- . consulta informal con todos los interesados² para elaborar una lista de miembros potenciales;
- . cribado utilizando los criterios anteriores para elaborar una lista final de selección;
- . un proceso consultivo formal con el Consejo de Dirección, el Grupo de la reforma y el CMM/FAR;
- . finalización de la composición y establecimiento del Equipo por la Administración superior.

Medidas iniciales Una vez que el Equipo esté formado, su prioridad inmediata sería facilitar la elaboración de la visión interna. Posteriormente, comenzaría con el proceso de cambio.

Inversión en cambios

En conclusión, mantenemos que debería haber una inversión importante en el proceso de cambio por parte de la Organización.

Todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que han realizado programas de cambio han llegado a la conclusión de que deben estar dispuestas a invertir recursos considerables para tener éxito. Resulta falaz sostener que las organizaciones pueden desviar rápidamente recursos existentes para dar lugar a cambios complejos o para reducir costos. Así sucede especialmente con las organizaciones de conocimiento, cuyos presupuestos se ven dominados por los gastos de personal.

Por tanto, se necesita inversión para crear la capacidad de cambio y llevar a cabo las diferentes iniciativas de cambio recomendadas por la EEI. Estas inversiones llevarán finalmente a una mayor eficacia y eficiencia las cuales, a su vez, generarán la posibilidad de ahorros y de transferencia de recursos a nuevas prioridades.

La inversión puede agruparse en dos esferas generales:

El Equipo del cambio

La primera se refiere al Equipo y al proceso de cambio:

- . se puede pedir a los administradores y al personal que asuman tareas además de su trabajo ordinario, pero este planteamiento tiene límites, en particular para la mayoría de miembros del Equipo. Ello implica que tenga que liberarse al personal de sus tareas ordinarias, lo que significa que se debe contratar y retribuir personal con contratos breves o consultores en ese período (lo que se denomina a veces “tapar huecos”);
- . puede darse la necesidad de consultorías a corto o medio plazo para acompañar el proceso de cambio o para proporcionar un apoyo específico;
- . hay costos organizativos relacionados con la capacitación, las reuniones, los seminarios, los viajes de los representantes de las oficinas descentralizadas, los materiales, los seminarios residenciales, y así sucesivamente.

Actividades de seguimiento de la EEI

La segunda se refiere al seguimiento en general de las recomendaciones de la EEI. Son pertinentes las mismas categorías de inversiones que para el Equipo del cambio: gastos de personal, consultorías³ y costos organizativos o logísticos.

² Se podría invitar a todos los interesados, incluyendo al Consejo de Dirección, los departamentos o divisiones, el CMM/FAR y el Grupo de la reforma, a presentar propuestas.



Recomendamos que la FAO elabore un presupuesto para el proceso de cambio hasta finales de 2009 que cubra el tiempo de los miembros del Equipo del cambio, así como el personal de apoyo y otros costos.

Calendario Entendemos que el presente documento será estudiado por el CoC-EEI y su Grupo de trabajo 3 los días 28-29 de abril. Si el Comité y, con posterioridad el Director General con carácter inmediato, aprueban el planteamiento resumido en este documento, tendría que ser posible crear el Equipo para finales de mayo.

Entendemos que sería importante completar los principales elementos de la visión interna para mediados de septiembre a efectos de su inclusión en la documentación destinada a la Conferencia.

El calendario sería muy apretado, ya que los meses de julio y agosto son tradicionalmente de baja actividad. El plazo de mediados de septiembre tendría que ser posible siempre que la FAO garantice:

- en primer lugar, una financiación adecuada para los costos de dotación de personal, organización, logística y consultoría;
- en segundo lugar, la disponibilidad de los administradores y del personal esencial cuando sean necesarios (incluyendo el Consejo de Dirección, el Equipo del cambio y la amplia serie de grupos consultivos, procedentes tanto de la Sede como de las oficinas descentralizadas).

Piers Campbell
MANNET
Ginebra
23 de abril de 2008

³ En lugar de consultorías, tal vez la FAO desee nombrar a especialistas en las diferentes iniciativas de cambio por períodos de uno a tres años, por ejemplo en reestructuración de procesos, gestión de recursos humanos, dirección y gestión y el equipo de cambio en sí mismo. Los especialistas internos pueden en ocasiones ser más eficaces que los consultores externos y resultar más baratos.



Anexo – Recomendaciones de la EEI sobre la cultura organizativa

Introducción

Con el fin de ayudar a situar las propuestas de MANNET sobre la forma de aplicar las recomendaciones de la EEI acerca del cambio de la cultura, hemos resumido a continuación los puntos esenciales de las conclusiones y recomendaciones de la EEI en este campo.

Cambio transformativo

Los mensajes generales de la EEI (párrs. 7-41) mencionan lo siguiente:

- un grave estado de crisis;
- bajos niveles de confianza y entendimiento mutuos;
- “un personal competente, fuertemente comprometido con la misión de la Organización”;
- “estructuras fragmentadas y unos sistemas de gestión rígidamente centralizados”;
- “en el seno de la FAO están muy extendidos el deseo y la disposición a los cambios de fondo, pero también el escepticismo sobre la capacidad de los altos directivos y los órganos rectores para llevarlos a cabo”.

La EEI recomienda una “estrategia de reforma con crecimiento orientada a la transformación” (párr. vi).

En el informe de la EEI se proporciona un análisis detallado de la cultura organizativa existente de la FAO y se mantiene que “el cambio de la cultura organizativa de la FAO es un requisito indispensable para el éxito de las reformas” (párr. 935).

Visión y cultura

En la recomendación 6.1 se dice lo siguiente:

Basándose en los elevados niveles de compromiso del personal respecto del mandato, las metas y los objetivos de la Organización, y de motivación del personal respecto de la labor de la Organización (véase supra), la Administración debería desempeñar una función directiva canalizando estos valores positivos en torno a una visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión con objetivos claramente articulados y con indicadores cuantificables (véase la Recomendación 7.1). Estas iniciativas no pueden emprenderse de arriba abajo o ser de carácter formalista, sino que deben penetrar en la Organización en virtud de ideas compartidas sobre el camino a seguir. Deben realizarse mediante procesos de consulta y participación genuinos destinados a crear un sentido práctico de objetivo común y constituir un primer paso en la reorientación hacia una cultura de alto rendimiento.

Es necesario realizar luego cambios profundos y extensos en las políticas y los procedimientos sobre los recursos humanos y financieros, con el fin de asegurar que se ajusten y enfoquen a esa visión clara, y se comprometan de la forma más eficiente y eficaz posible para lograr dichos objetivos claros. En otras palabras, armonizar en modo explícito todos los medios de la Organización con sus fines (véase la Recomendación 8.1). Los recursos humanos de la FAO deberían ser tratados como el bien primario y estratégico que de hecho lo son. Deberían reorientarse las políticas y los sistemas de recursos humanos para atraer el calibre de que disponen las personas y



habilitar grupos de trabajo en la forma en que necesita la FAO para lograr sus fines (véase la Recomendación específica 7.5 y las Recomendaciones 8.2 a 8.8).

Los procedimientos administrativos deberían ser revisados, simplificados y reorientados radicalmente para que estén más "centrados en los destinatarios", alentando y apoyando al personal para que sea eficaz y responsable a fin de lograr en forma eficiente los resultados acordados anteriormente (véanse las Recomendaciones 8.1, 8.9 y 8.10).

Las propuestas deberían mirar a mejorar la transparencia, promover el principio de subsidiariedad y facilitar y habilitar la comunicación horizontal y vertical.

Grupo de Trabajo

El informe de la EEI prosigue recomendando un grupo de trabajo (recomendación 6.2):

Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa de cambio de la cultura, y para supervisarlos, como parte del seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la EEI. Sus miembros deberían ser seleccionados de diferentes partes y niveles de la Organización. Su trabajo debería ser asistido por un funcionario especialmente asignado que cuente con la aceptación tanto de la Administración como del personal. Esta persona debería ser asesorada y acompañada por consultores especialistas en cambios de cultura. Es preferible que se trate de una de las empresas de consultoría que también participan en otros procesos de cambio de la FAO para garantizar un planteamiento coherente y reducir los costos de transacción. Su labor debería consistir en:

- a) velar por la coherencia entre los principios descritos anteriormente y la aplicación de las recomendaciones de la EEI (por ejemplo mediante encuestas anuales o más frecuentes del personal);*
- b) sobre la base de la consulta generalizada del personal, asesorar a la Administración Superior y a la función de Recursos Humanos sobre medidas complementarias que han de elaborarse;*
- c) actuar de instructor y facilitador de los cambios deseados.*

Contacto interdepartamental

La recomendación 6.3 cubre la necesidad de alentar el contacto interdepartamental:

Para favorecer y alentar el contacto interdepartamental y adoptar medidas destinadas a crear un mapa dinámico de la ubicación de los conocimientos (aspecto fundamental para la eficacia de las organizaciones basadas en conocimientos):

- a) las personas responsables de los trabajos técnicos de importancia decisiva y de la administración de las divisiones deberían figurar en una guía de la Organización en Intranet. Dicha guía podría ampliarse para incluir los títulos de los puestos de todos los empleados de las divisiones;*
- b) debería facilitarse la formación de grupos de debate oficiosos creando un mecanismo fácil para que quien lo desee pueda establecer en Intranet de la FAO este tipo de grupos especiales;*
- c) debería elaborarse un boletín bien redactado y habilitar una página del sitio web del personal, de carácter estrictamente oficioso en que puedan publicarse noticias sobre la Organización, el personal, los directores y otras cuestiones de interés.*



Director General

La recomendación 6.4 hace un llamamiento a que el Director General “indique su disposición a dirigir el cambio y a participar en él tomando inmediatamente medidas que ofrezcan una imagen más abierta y accesible”.

El Director General debería respaldar con medidas inmediatas toda acción tempestiva y transparente sobre los cambios fundamentales descritos anteriormente —algunos de los cuales requerirán largo tiempo para que sean completados— con objeto de mostrar su buena disposición a dirigir el cambio y a comprometerse en su realización, así como para presentar una imagen más abierta y accesible. Basándose en la apertura demostrada en los recientes seminarios para Representantes Permanentes ante la FAO y la mayor frecuencia de otras presentaciones oficiosas a cargo del personal superior, éstas podrían incluir las actividades siguientes: alentar activamente al personal superior a informar oficiosamente a los Representantes Permanentes sobre cuestiones técnicas y administrativas; comunicar a su regreso, en Intranet, las visitas oficiales del Director General al extranjero y sus principales reuniones con contactos externos de importancia; así como las reuniones con pequeños grupos de personal oficiosos sobre temas de importancia interna para la FAO. Tales reuniones no deberían centrarse sólo en cuestiones atinentes a las relaciones entre el personal y la administración, sino que deberían referirse sobre todo a la labor de la Organización.

Gestión

La recomendación final sobre el cambio de la cultura (6.5) se centra en la cultura y el perfeccionamiento de la gestión:

La FAO necesita acelerar el desarrollo de un cuadro directivo que modele coherentemente buenas prácticas de gestión, incluso estilos de gestión de "puertas abiertas" para incrementar la comunicación oficiosa y directa; el intercambio de información; reuniones periódicas con el personal para informarles de las novedades y solicitar sus ideas; y retiros periódicos. Para lograr esto será necesario:

Ampliar los cursos del Centro Común de Perfeccionamiento sobre Gestión a fin de incluir cursos periódicos para el personal directivo así como para niveles inferiores

Involucrar a la función de Recursos Humanos como asociado estratégico en la planificación y ejecución de la capacitación sobre gestión, teniendo en cuenta las necesidades de las personas concretas. Ello podría incluir un aumento de las actividades de capacitación o adiestramiento en materia de gestión.

