

ESTRATEGIA INTEGRADA DE PERSONAS

DIECEMBRE, 2021



CONTENIDOS

1.	Resumen Ejecutivo	
2.	Filosofía y Modelo que Sustentan la Estrategia de Personas de DNDi	
3.	El Panorama de los Cambios en la Gestión de Recursos Humanos	5
4.	Necesidades de la Organización	7
5.	Necesidades de los Empleados	8
6.	Los Elementos de la Estrategia Integrada de Personas	9
6.1	Salud del personal y flexibilidad laboral	9
6.2	Recompensas Totales y Compensación Justa	10
6.3	Experiencia de los Empleados	10
6.4	Talento, Aprendizaje y el Futuro de las Habilidades Laborales	11
6.5	Diversidad, Equidad e Inclusión	14
6.6	Función de RRHH y Digitalización	17
Refe	rences	19

1. RESUMEN EJECUTIVO

Qué y Por qué?

La Estrategia Integrada para las Personas es un documento de orientación que guía a DNDi sobre cómo valorar sus recursos más importantes: las personas. El valor número 1 de DNDi, recientemente renovado, es "centrarse en las personas", lo que indica que la organización debe enfocarse en su gente. Los otros tres valores también destacan cómo DNDi debe volver a centrarse en su gente: innovando, aplicando normas éticas firmes y sin miedo a cambiar el statu quo. Métodos deliberados para mejorar la experiencia, la motivación, la retención, la educación y el desarrollo del personal son una palanca estratégica que permitirá la entrega del plan estratégico, la misión y la visión de DNDi.

Nuestros valores









Personas en el Centro

Integridad

Innovación

Coraje

Qué es necesario hacer?

La Estrategia Integrada de Personas necesita responder a: el enfoque de DNDi para adaptarse a su entorno, a las necesidades de la organización y a las necesidades de los empleados. Abarca el período 2020-2026, sin embargo, podría extenderse hasta 2028 si sigue siendo relevante y responde a nuestras necesidades, superponiéndose en gran parte al Plan Estratégico 2021-2028.

Más sobre el Plan Estratégico: DNDi.org/strategy



Quiénes son las partes interesadas?

El éxito de la estrategia depende de muchas partes interesadas internas y externas, en particular los gerentes de DNDi, la Comisión Global de Personal, la función de Comunicación Interna, los Servicios de ITS y los Ombudsteam, y requerirá el fuerte apoyo del equipo Ejecutivo de DNDi. La función de Recursos Humanos (RRHH) en sí misma puede, en algunos casos, ser un impulsor, un socio o un catalizador, y ofrecer apoyo; sin embargo, toda la organización debe adoptar la estrategia para lograr el impacto deseado.

Cuáles son los impactos y resultados deseados?

El impacto deseado de la Estrategia Integrada de Personas es garantizar que los empleados de DNDi estén comprometidos, capacitados y con recursos para que estén plenamente satisfechos en el trabajo. A su vez, esto asegurará que DNDi conserve su posición única como empleador. Esta estrategia contribuirá a que DNDi sea vista como un excelente lugar para trabajar (tanto para empleados científicos como no científicos) y como un empleador ético que cumple con sus valores fundamentales. Además, mediante la implementación de esta estrategia, DNDi podrá retener y atraer nuevos talentos y, lo que es más importante, mejorar su productividad general y fortalecer su reputación.

2. FILOSOFÍA Y MODELO QUE SUSTENTAN LA ESTRATEGIA DE PERSONAS DE DNDi

DNDi ha sido un bastión de ética y valores. Fue creada para abordar una injusticia principal en este mundo, por la cual millones de personas mueren en todo el planeta cada año por falta de tratamiento, en gran parte porque la Investigación y el Desarrollo (I+D), con fines de lucro, hacen poco por las enfermedades de los pobres y marginados. En resumen, los tratamientos, las vacunas y los diagnósticos generalmente se desarrollan en, y para, el Norte Global y siguen siendo inaccesibles en entornos de bajos recursos o, en el mejor de los casos, solo estarán disponibles décadas más tarde, sin poder prevenir décadas de exceso de morbilidad y mortalidad, además de profundos ciclos de pobreza.

Poniendo a los pacientes de un escenario de bajos recursos en el centro de la innovación, desafiando el status quo y aprovechando la experiencia entre los científicos y médicos de países endémicos junto con la industria y socios académicos en todo el mundo, y en el apoyo a una agenda progresista para un sistema de investigación y Desarrollo farmacéutico más efectivo y equitativo, DNDi ha sido pionera, y su modelo sin fines de lucro uno de los primeros de su tipo en ese momento.



Esta ambición fue moldeada por los socios fundadores de DNDi en cuatro continentes, incluido el Director Ejecutivo fundador de DNDi, Bernard Pécoul, acompañado por diversos miembros comprometidos del personal. Su esfuerzo colectivo, humildad, integridad, passion y compromiso hicieron de DNDi lo que es hoy: una organización global con 300 empleados en nueve ubicaciones, una trayectoria de logros con ocho nuevos tratamientos desarrollados para cinco enfermedades desatendidas a partir de 2020 y un rico canal para sostener este desempeño en el futuro.



DNDi mantiene su compromiso de actuar como una sola organización mientras nutre y motiva a los principales expertos y *champions* de todo el mundo. Operamos con una cultura común única, basada en nuestra aspiración común y enriquecida por la diversidad de nuestro personal. De hecho, nuestros equipos reúnen una combinación excepcional de experiencia aceptan nuestras diferencias culturales, raciales, de género y otras. Nuestra cultura también es rica y compleja, ya que atraviesa los mundos de la ciencia y del activismo, pero ni la ciencia ni el activismo nos definen por sí solos. Todos los colaboradores de DNDi están invitados a aprender unos de otros y a nutrirse de las perspectivas de los demás, para preservar y mejorar este rico equilibrio cultural.

NUESTRO OBJETIVO: DESARROLLAR 25 NUEVOS TRATAMIENTOS EN NUESTROS



Innovamos para salvar vidas

Desarrollamos tratamientos que se necesitan con urgencia para pacientes desatendidos y trabajamos para garantizar que sean asequibles, estén disponibles y se adapten a las comunidades que los necesitan.



Fomentamos soluciones sostenibles

Trabajamos mano a mano con socios en países de bajos y medianos ingresos para impulsar nuestro progreso y fortalecer los ecosistemas de innovación que dan prioridad a las necesidades de las personas.



Abogamos por el cambio

Nos pronunciamos por el cambio de políticas para permitir una I+D y un acceso a los frutos de la ciencia más efectivos y equitativos para todas las personas necesitadas, sin importer sus ingresos o el lugar donde vivan.

3. EL PANORAMA DE LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La naturaleza del trabajo y la fuerza laboral está cambiando rápidamente y DNDi debe estar preparada para adaptarse a esta nueva realidad. Según el informe Deloitte Human Capital Trends (2019), las organizaciones deberán adaptarse a una multitud de diferentes contratos de trabajo que permitan una mayor flexibilidad en el empleo. La Inteligencia Artificial (IA) y las nuevas tecnologías tendrán un impacto en los puestos de trabajo y en nuevos requisitos de habilidades, con una mayor digitalización en el ambiente laboral. Por ejemplo, las herramientas digitales de colaboración en equipo, las herramientas de evaluación online o, en el futuro, los portales online donde los empleados pueden acceder a toda su información, con el tiempo reemplazarán los procesos en papel con flujos de trabajo digitales. La digitalización requiere gestión para adaptarse a las necesidades de la organización; puede tener efectos adversos si no se implementa con cuidado (la 'deshumanización del trabajo' o los 'sistemas de vigilancia intrusivos' son ejemplos de impactos negativos). El informe Mercer 2020 Global Talent Trends reconoce que la pandemia de COVID-19 trae más incertidumbre y actúa como un disruptor. El informe comparte un dato interesante sobre el impacto en la salud y el bienestar de los empleados debido a un entorno de trabajo volátil y de alto ritmo: de la población encuestada, 2 de cada 3 empleados sentían el riesgo de agotamiento, incluso antes de la pandemia.

El informe mencionó que el ritmo laboral está aumentando con una presión laboral excesiva y intensos horarios de trabajo cada vez más a menudo.

La globalización del mercado del talento y el aumento de la competición brindarán oportunidades pero también desafíos para DNDi. La llegada de nuevas generaciones —como los GenZs— al ambiente laboral, mientras los millennials pasan a mandos intermedios, requerirá estrategias de participación variables o personalizadas para responder a las diferentes etapas de carrera y mentalidades de cada generación. La población mayor de 55 años estará bien representada en la fuerza laboral, lo que generará ambientes laborales en los que cuatro generaciones deberán trabajar juntas y, por lo tanto, las organizaciones deberán adaptarse a necesidades muy diferentes. Estas tendencias exigen que las organizaciones sean agentes de cambio en el ámbito de los recursos humanos. ¿Pero cómo? Según el informe Tendencias Mundiales del Talento 2020 de Mercer: 'la empatía se sitúa en el centro del nuevo mandato… las organizaciones tendrán éxito adoptando una visión holística de la salud, la riqueza y las carreras profesionales de los empleados y dinamizando su experiencia.'



4. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

DNDi está entrando en una etapa de consolidación constante, donde el crecimiento y el liderazgo deben comenzar a concentrarse en las regiones. Esta maduración no debe obstaculizar la flexibilidad natural de la organización para aprovechar nuevas oportunidades, aumentar su huella virtual y patrones de trabajo flexibles, y adaptarse a una amplia gama de acuerdos contractuales. Sin embargo, estos cambios se darán en un contexto de alineación continua, ya que el futuro de DNDi sigue siendo el de una organización con una estrategia, un portfolio y un equipo.

En los próximos años, DNDi priorizará el crecimiento del personal y el liderazgo en sus oficinas regionales y diseñará un enfoque comprensivo para desarrollar habilidades y competencias en toda la organización. Mientras tanto, DNDi buscará aumentar su eficiencia y productividad, mantener su carácter innovador y ágil, e implementar nuevas formas de trabajo para lograr sus objetivos mientras ajusta adecuadamente su personal.

Nuestras "nuevas formas de trabajar" significan nuestra capacidad para gestionar un proyecto ágil de organización del equipo en paralelo a las estructuras jerárquicas matriciales. Esto requerirá una forma diferente de funcionar como un solo equipo: una cultura organizacional que sea inclusiva, superando los límites de departamentos y geografías. Los equipos efectivos requieren cohesión grupal, colaboración y miembros activamente comprometidos. Este cambio requerirá una solución digital para la gestión de recursos humanos que sea flexible y adaptable, que se base en el ingreso de información de los empleados, gerentes y recursos humanos, y en un equipo de RH que esté capacitado y capacitado para administrar estos cambios.

El talento y el iderazgo seguirán siendo claves para responder a las necesidades futuras de la organización, por lo que los enfoques efectivos para fomentar la diversidad y la inclusion, así como la excelencia en la gestión de talentos, serán elementos fundamentales. La atención se centrará en aplicar estrategias personalizadas a regiones con diferentes culturas y fuentes de talento. Se necesitará una Estrategia Integrada de Personas única y una matriz organizacional coherente e integrada para tratar a los empleados en toda la organización de manera equitativa.





5. NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Encuestas recientes de empleados muestran que el personal de DNDi comparte un fuerte sentido de propósito y que la mayoría está muy comprometida con DNDi, sintiéndose respetada y reconocida. Ha habido muchas mejoras desde 2014, lo que representa una buena base para un mayor progreso para satisfacer las necesidades del personal de DNDi.

Las encuestas periódicas a los empleados, así como el apoyo de la Comisión Global de Personal y Ombudsteam, han informado el desarrollo de esta Estrategia de Personas inicial e informarán su evolución y futuras iteraciones. DNDi seguirá atenta a la desagregación de datos, y no solo por geografía, género y grado escolar, sino también por generación para que podamos responder a las necesidades de las cuatro generaciones.

En esta primera iteración, se han identificado varias áreas como prioritarias: la salud de los empleados, la carga de trabajo, la gestión del desempeño (particularmente relacionada con el sistema de recompensa por el buen desempeño o la gestión del desempeño deficiente), las oportunidades de desarrollo profesional y, en menor medida, pero aún más importante, la compensación y los beneficios. La Encuesta de Empleados COVID 19 (2020) proporcionó información adicional sobre los beneficios de los acuerdos de trabajo flexibles y la necesidad de administrar la carga de trabajo y estar atento al bienestar del personal, mientras que aún no se han identificado los efectos a largo plazo de la pandemia en el ambiente de trabajo.

Otras preocupaciones del personal fueron las más importantes en el desarrollo de esta estrategia: prevenir la sobrecarga de trabajo y el agotamiento en una fuerza laboral altamente comprometida; prevenir conflictos y entrenar a los líderes para que tomen decisiones efectivas; revisar el proceso de toma de decisiones para empoderar o motivar al personal; abordar las percepciones de desigualdad de género y poder; y mejorar la retención de talentos. Dos desarrollos recientes han revelado otras necesidades de los empleados ahora integradas en esta estrategia:

Primero, desde febrero de 2020, COVID-19 ha creado una situación sin precedentes. Los resultados de la encuesta han brindado un aporte sólido en las áreas de flexibilidad laboral y bienestar. También ha subrayado la necesidad de apoyar al personal en su bienestar general y abordar específicamente el estrés y la ansiedad.

En segundo lugar, el movimiento Black Lives Matter ha provocado debates intensos y significativos sobre la importancia de que DNDi apoye los esfuerzos para abordar el racismo estructural, así como explorar formas de nutrir estas reflexiones y, cuando sea necesario, impulsar las acciones requeridas. Esto cuenta con el respaldo de un grupo de trabajo interno del personal de Diversidad, Equidad e Inclusión con participación activa y orientación del Equipo Ejecutivo.

6. LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA INTEGRADA DE PERSONAS



Los Elementos de la Estrategia Integrada de Personas están interconectados, donde unelemento no puede aislarse del otro, para fomentar el establecimiento de sinergias.

6.1 Salud del personal y flexibilidad laboral

La salud y el bienestar del personal es de gran importancia para la fuerza laboral de DNDi, dada su carga de trabajo actual. El bienestar en el trabajo se está convirtiendo en un factor clave para retener al personal, lo que permite a DNDi aprovechar la experiencia y las habilidades colectivas de su mano de obra. DNDi continuará con su compromiso de hacer de la salud, el bienestar y la flexibilidad laboral una prioridad dada la retroalimentación de las encuestas y el informe del Ombudsteam.

Para tener éxito en este esfuerzo, DNDi necesita crear una cultura de cuidado y defender nuestro Código de Conducta. Esto requerirá reforzar la mentalidad para ser sensible a la necesidad de bienestar de los empleados y, en consecuencia, a su salud. Los objetivos tangibles para la gestión podrían incluir asegurar la dotación adecuada de equipos de trabajo y la asignación de recursos suficientes, y garantizar que se implemente una planificación adecuada para anticipar las próximas etapas importantes.

Por su parte, RR.HH. podría ayudar contratando nuevo personal/consultores en los períodos pico de actividad; introducir capacitación en resiliencia, manejo del estrés y manejo de conflictos; lanzamiento de programas de motivación y asistencia a los empleados, así como eventos de formación de equipos; y apoyando al grupo Bienestar DNDi en sus actividades. Desde un punto de vista analítico, las encuestas periódicas sobre los factores de bienestar y la evaluación predictiva de la salud nos ayudarían a comprender mejor los niveles de estrés y prevenir el agotamiento de los empleados.

La flexibilidad laboral se define como permitir que el personal trabaje desde casa (o desde otros lugares), en diferentes horarios, o tener un contrato a tiempo parcial. Se sabe que la flexibilidad laboral aumenta la productividad y es particularmente valorada por los empleados que planean jubilarse o están cerca de jubilarse, que tienen responsabilidades como padres/madres, cuidan de otras personas, o que se involucran en otras actividades para su bienestar. La flexibilidad laboral también permite proteger a las personas vulnerables durante una pandemia. RRHH necesitaría definir tales soluciones para cada ubicación donde se encuentra una oficina. Los gerentes necesitarían capacitación sobre la mejor manera de rediseñar los puestos y permitir la productividad en condiciones de trabajo flexibles, en particular para los trabajadores a tiempo parcial. Al mudarse a otras ubicaciones, la flexibilidad laboral beneficia el desarrollo, lo que ilustra la sinergia entre los elementos de la Estrategia de Personas (en este caso, entre la Salud del Personal y la Flexibilidad Laboral, el Talento, las Habilidades y el Aprendizaje, y la Experiencia del Empleado).

Es igualmente importante alentar y capacitar a los gerentes y al personal para que se tomen los descansos adecuados y se desconecten, de lo contrario, el trabajo flexible puede entrometerse fácilmente en la vida privada.

6.2 Recompensas Totales y Compensación Justa

DNDi tiene una metodología bien definida para comparar compensaciones y beneficios con el mercado actual. Esto incluye un proceso regular (cada tres o cuatro años) de revision para cada cargo y grado salarial. Sin embargo, estas medidas están enfocadas al salario base, con poca variabilidad. Dado que DNDi pronto empleará a cuatro generaciones (baby boomers, GenX, GenY o millennials y GenZ), todas con necesidades muy diferentes en lo que respecta a beneficios y recompensas, será necesario monitorear cuidadosamente la retribución variable, con el objetivo, siempre que sea legalmente posible, de ofrecer una gama de opciones de beneficios para los empleados (Total Rewards). Esto requerirá un sistema digital confiable de beneficios para administrar las necesidades individuales.

6.3 Experiencia de los Empleados

Centrarse en la experiencia de los empleados significa diseñar e incorporar de manera proactiva una experiencia positiva y energizante a lo largo de su ciclo de vida organizacional. Esto se logra identificando los touchpoints clave a lo largo del ciclo de vida profesional de un empleado y mejorándolos para que estén satisfechos y positivos acerca de DNDi como organización. La experiencia tendría que ser empática y eficiente, enfocada en delinear cómo piensan y sienten los empleados durante cada touchpoint de su trayectoria a través de la organización. Como ejemplos de touchpoints clave, RR.HH. tendría que revisar y optimizar la contratación, el proceso de onboarding, la progression salarial, la promoción y los cambios de funciones, el intercambio de experiencia o habilidades (internos o externos) y la movilidad, y garantizar que proporcionen una experiencia positiva para los empleados.

Un touchpoint es la gestión del rendimiento. Los resultados de la encuesta y las discusiones individuales enfatizan la necesidad de una reforma completa de cómo DNDi gestiona el desempeño. Un segundo touchpoint es la necesidad de mejorar el reconocimiento y la recompensa por el buen desempeño, que tiene sinergias con los elementos de Recompensa Total y Diversidad e Inclusión.

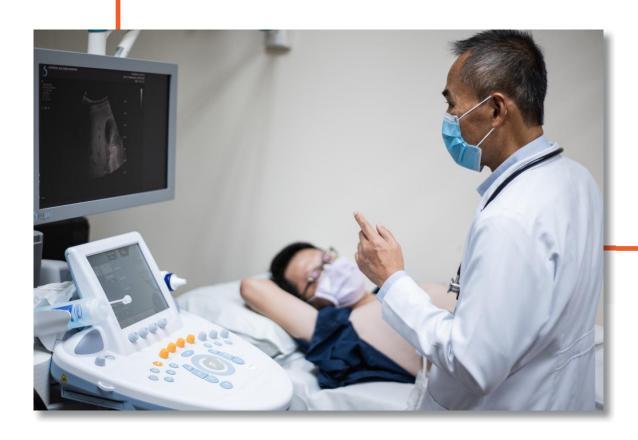
El RH trabajará con los gerentes para ayudarlos a diseñar roles motivadores y energizantes. También ofrecerá un portal online para empleados que es fácil de usar, permite un procesamiento administrativo rápido y eficiente de todas sus necesidades y brinda a los empleados acceso a información relevante sobre ellos y sus equipos. Además de mejorar las prácticas del ciclo de vida de los empleados y ofrecer las mejores herramientas con las que trabajar, DNDi, como organización matricial, debe hacer aún más para impulsar la experiencia de los empleados. Reforzar una cultura de colaboración y mantener un ambiente de trabajo con líderes que sean transparentes y que valoren el trabajo en equipo, donde los empleados puedan tener conexiones significativas y comunicarse abierta y honestamente, son factores igualmente importantes para mejorar la experiencia de los empleados.

6.4 Talento, Aprendizaje y el Futuro de las Habilidades Laborales

DNDi necesita mejorar la conexión entre la gestión del talento, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades para promover una cultura de aprendizaje y crecimiento.

Desarrollo de habilidades: La identificación de las necesidades futuras de habilidades de DNDi y la evaluación del nivel de estas habilidades de manera organizada y sistemática aún no se ha hecho en DNDi, a pesar de sus muchos beneficios. El proceso comenzará con la Oficina piloto de la India, seguido de una revisión de cómo realizar un ejercicio organizacional completo. Esto ayudará a DNDi a comprender qué habilidades deben mejorarse o desarrollarse para los empleados, mientras que los empleados tendrán el beneficio de que la organización los apoye en su desarrollo. Las habilidades se definen como "técnicas" o "interpersonales" (y, lo que es más importante, habilidades de liderazgo). A partir de entrevistas con líderes sénior de la organización, se citaron muchas habilidades técnicas e interpersonales, que incluyen: farmacoeconomía y análisis de mercado para respaldar las estrategias de acceso; Estadísticas; epidemiología; gestión de proyectos; inteligencia artificial y nuevas tecnologías digitales; modelado farmacocinético/farmacodinámico (PKPD); química, fabricación y controles (CMC); asuntos médicos; habilidades políticas e influencia; representación con partes interesadas externas; gestión de alianzas; y liderazgo. Hay mucho enfoque en las habilidades técnicas, sin embargo, las habilidades interpersonales son igualmente importantes. El Plan Estratégico 2021-2028 de DNDi establece que las necesidades de la organización en términos de habilidades interpersonales incluyen la colaboración en una organización matricial, el trabajo en una organización multicultural, la toma constructiva y colaborativa de decisiones, y conceptos básicos como la gestión de equipos globales.

Las soluciones digitales y análisis administrados por el RR.HH. juegan un papel clave para garantizar el éxito de este trío de gestión de talentos, aprendizaje y desarrollo de habilidades. En primer lugar, partir de lo básico —conocer el ecosistema de talento, quiénes tenemos y dónde— es importante y requiere una solución digital que mapee el talento y registre las competencias y habilidades de los empleados junto con sus planes de desarrollo. Una plataforma digital de trabajos y asignaciones motivaría a los equipos y a las personas a encontrar las necesidades y las ofertas y fomentaría la movilidad interna. Dichos datos podrían resultar útiles para generar análisis de movilidad y rotación y, eventualmente, predecir la rotación de personal altamente calificado. Además, dichos datos podrían cruzarse con otra información demográfica, como el género y la duración del cargo, lo que permitiría a DNDi administrar y aprovechar mejor sus talentos.



Gestión del talento: las Personas están en el corazón del éxito y del modelo de negocio de DNDi y son su mayor activo. La calidad de la cartera de talentos de DNDi depende no solo de la contratación de talentos externos, sino también de contar con un sólido sistema de gestión de talentos que acompañe a empleados motivados y calificados. La existencia de un sistema sólido de gestión del talento depende de que tanto el liderazgo como la gestión sean impulsores y se comprometan a gestionar y desarrollar a las personas como su prioridad.

Como requisito básico, un sistema de gestión del talento contribuirá a una planificación de la sucesión más fluida para los roles clave, al mismo tiempo que identifica posibles deficiencias o competencias en riesgo. El ámbito de un sistema de gestión del talento es la gestión de las carreras internas mediante la preparación de planes de desarrollo, la adaptación de las descripciones de los puestos y la comprensión del potencial y las motivaciones de los empleados, al mismo tiempo que se les proporciona un feedback constante. Un sistema de gestión del talento también implica un enfoque organizacional más amplio, con RR. HH. apoyando a los empleados para planificar su jubilación, prepararse para volver a capacitarse y proponiendo nuevos roles si las especificaciones laborales cambian significativamente. Tener un enfoque sólido de movilidad virtual interna es un tercer elemento que no solo elimina las barreras para que los empleados participen de manera efectiva en lugares donde las estructuras son tradicionalmente jerárquicas (sujetas a los parámetros de la legislación laboral nacional), sino que también apoya al personal en los movimientos de mitad de carrera.

Para que la gestión del talento sea eficaz, se debe motivar a los empleados a aprender, desarrollar sus habilidades y prever la progresión interna. Ofrecer cursos por sí solo, aunque importante, no será suficiente; los empleados necesitan asignaciones de trabajo desafiantes y tiempo para aprender. Algunos empleados han comentado que, por mucho que les gustaría aprender, no tienen tiempo. Los gerentes deben asumir la responsabilidad de esto como objetivo central y motivar a los empleados en este ámbito. El marco 70/20/10 seguirá siendo utilizado por gerentes y empleados y será obligatorio. Se motivará a las personas con habilidades a capacitar a otros internamente y compartir sus conocimientos.



6.5 Diversidad, Equidad e Inclusión

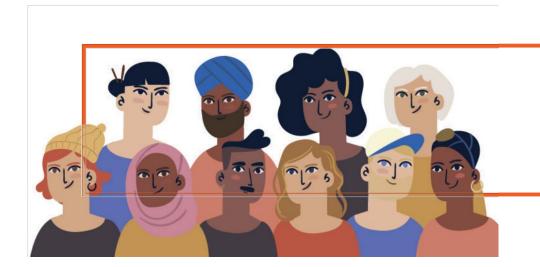
Como organización global con oficinas y socios en muchos países y que busca talentos en una variedad de áreas de especialización y entornos, DNDi reconoce que una fuerza laboral diversa hace una contribución esencial para el éxito de sus programas y su misión, visión y valores.

Después del capítulo introductorio sobre el modelo, la historia, la cultura y la filosofía de DNDi, está claro que la diversidad y la inclusión están en el centro del espíritu de DNDi. Los empleados se identifican como defensores de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, mientras que se alienta a la organización a ampliar aún más sus esfuerzos para promover activamente un espíritu diverso e inclusivo. Este elemento de la Estrategia de Personas aborda los aspectos de Diversidad, Equidad e Inclusión que conciernen a los trabajadores de DNDi como individuos, dentro de nuestro entorno laboral, y no trata de describir el enfoque completo de Diversidad, Equidad e Inclusión para DNDi, que tiene una política adicional importante, elementos programáticos y reputacionales.

Para empezar, en 2017, el personal de DNDi adoptó una declaración de igualdad de oportunidades, que toma todas las medidas razonables para garantizar que las personas sean tratadas de manera equitativa y justa y que las decisiones sobre reclutamiento, selección, capacitación, condiciones de trabajo, promoción, gestión de carrera, rescisión, y cualquier otro aspecto del empleo se basan únicamente en criterios objetivos y relacionados con el trabajo.

En 2018 se tomaron medidas para la adopción de las 'características protegidas' de DNDi, que aseguran que los empleados no sean hostigados o discriminados en el trabajo por motivos de edad, unión civil, discapacidad, etnia, género, cambio de género, condición de salud (física/mental), maternidad/paternidad, capacidad mental, lengua materna, nacionalidad, origen, apariencia física, afiliación política, embarazo, religión, orientación sexual o clase social (Características Protegidas).

DNDi nombró en 2018 a dos personas independientes, neutrales, imparciales y externas como Ombudspersons. Su rol es contribuir a la creación de un ambiente de trabajo respetuoso y armonioso, facilitando una buena comunicación, entendimiento y confianza tanto dentro de la organización como con terceros.



En 2019, DNDi puso en marcha el Safeguarding Framework con un mecanismo para abordar las denuncias y una plataforma de denuncia de irregularidades online — DNDi Integrity Line - para recibir denuncias de forma anónima. Hemos estado estimulando a los empleados a expresar sus preocupaciones con nuestra garantía de que se abordarán de manera oportuna.

En 2019, DNDi formó un Grupo de Trabajo de Diversidad e Inclusión que ha estado definiendo la posición de DNDi y proponiendo cambios y medidas de política.

Además, en 2018 y 2019, para aumentar la sensibilidad sobre temas como la discriminación y el abuso de poder, se celebraron talleres obligatorios en todas las sedes. En 2020 empezamos a diseñar talleres sobre prejuicios inconscientes; estos se programarán una vez que se hayan relajado las restricciones por pandemia. También hemos trabajado mucho en la equidad de género para garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, en términos de alinear la compensación, garantizar un acceso equitativo a la capacitación y a la promoción, y eliminar los prejuicios en las prácticas de contratación, etc. Ahora se publica un informe anual de Diversidad e Inclusión con estadísticas compartidas con todo el personal y la Dirección. En sus informes de 2019 y 2021, Global Health 50/50 se complació en reconocer a DNDi por sus logros.

Sin embargo, hay mucho más trabajo por hacer. Más recientemente, los líderes de DNDi se involucraron en una discusión saludable sobre el racismo sistémico. También recibimos solicitudes del personal para ser más activos en este tema creando conciencia, promoviendo la discusión y revisando cómo DNDi podría contribuir más a un esfuerzo mundial para abordar este tipo de discriminación compleja y profundamente arraigada.

Los gerentes, empleados, líderes y recursos humanos deben reconocer que no tomar ninguna medida afectará negativamente la motivación y la productividad de los empleados. De hecho, la inacción no solo presentará a DNDi en una mala posición, sino que también puede deshacer los resultados positivos que la Estrategia de Personas pretende lograr, así como los logros obtenidos en otros aspectos.

El grupo de trabajo de Diversidad, Equidad e Inclusión de DNDi y el Equipo Ejecutivo se han comprometido a continuar trabajando en esta área y adoptar las mejores prácticas de las instituciones de primer nivel. Ejemplos de acciones que DNDi podría tomar incluyen: crear conciencia; líderes que defienden el tema; el desarrollo de la conciencia de los prejuicios inconscientes; asegurándonos de que nuestras políticas, directrices y marco digitalizado (HRIS) aseguren cero discriminación; al tiempo que garantiza el cumplimiento de GDPR (Reglamento General de Protección de Datos 2016/679) con respecto a los datos de información de los empleados.

En los próximos años, DNDi continuará el camino iniciado en años anteriores y se basará en los pasos mencionados anteriormente para sensibilizar y reforzar la cultura de responsabilidad en estos temas en cada nivel. Lo hará enfocando, fortaleciendo y hacienda que los informes sean más completos, manteniendo el delicado equilibrio de diversidad y equidad que define nuestra cultura.



Con inversiones específicas, continuaremos abordando seis áreas de enfoque específico: i) discriminación por lengua materna, ii) racismo estructural, iii) equidad de género, iv) discapacidad, v) orientación sexual y vi) reconocer que la interseccionalidad identifica las ventajas y desventajas que sienten las personas debido a una combinación de factores. través de la Estrategia Integrada de Personas, DNDi introducirá una política para fomentar la integración de las personas que viven con limitaciones físicas y mentales y brindará orientación a los equipos regionales sobre el tema. DNDi también contribuirá a sensibilizar al personal, al mismo tiempo que se le formará sobre cómo hacer frente a los prejuicios inconscientes. Las políticas, directrices y sistemas de RR.HH. -en particular la contratación- serán revisados y adaptados a un alto nivel, y se proporcionará la formación adecuada a los gerentes. Defenderemos la igualdad de oportunidades en la promoción profesional, las oportunidades de aprendizaje y la representación externa. Finalmente, DNDi ofrecerá formación lingüística a sus empleados, oportunidades para hablar y publicar, y acceso al desarrollo profesional, incluso si su lengua materna no es el Inglés (lengua principal en ciencia).



Las estadísticas sobre diversidad de DNDi seguirán recopilándose y comunicándose mediante la revisión del género, la nacionalidad de los empleados (sustituto de la raza, ya que mantener estadísticas sobre raza contraviene la legislación sobre privacidad de datos), los años de servicio y el puesto (por categoría). Además, nuevos elementos como la rotación de personal en cada categoría y los informes generacionales (baby boomers, GenX, millennials, GenZ) aportarán datos fundamentales. Se ha establecido la declaración de estadísticas anuales y existen algunas normas básicas en materia de contratación, ascensos y otras prácticas de RRHH, pero pueden mejorarse. Además, a partir de 2021, organizaciones externas certificadas realizarán una encuesta sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Mantenimiento del equilibrio y de la equidad

Se seguirá promoviendo un entorno respetuoso y armonioso, la sensibilización cultural, así como la intención de garantizar la diversidad de perfiles profesionales para preservar la mezcla cultural de farmacéutica y activismo de DNDi.

A través de la interacción periódica con los empleados, RRHH abordará las áreas de discriminación detectadas para garantizar que el ambiente de trabajo de DNDi esté libre de discriminación y abusos. Mediante un conjunto común de políticas, directrices y mecanismos de ejecución -como auditorías y análisis comparativos-, RRHH seguirá esforzándose por garantizar que todo el personal sea equitativo y reciba el mismo trato y las mismas oportunidades.

Apoyando el Cambio Hacia el Liderazgo Regional

Se reconoció que trabajar activamente por un cambio de poder hacia líderes y cargos regionales permitirá y apoyará la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, y este compromiso de la organización asumido en el Plan Estratégico 2021-2028 es una pieza fundamental en materia de diversidad e inclusión para DNDi.

6.6 Función de RRHH y Digitalización

La función de RRHH necesita la capacidad de impulsar el cambio, de seguir comprometiéndose con la organización como un interlocutor empresarial fuerte y de seguir contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas. Como se ha señalado anteriormente, en los próximos 10 años se producirán muchos cambios en el mundo laboral, reflejo de las tendencias del contexto político-socioeconómico. DNDi tendrá que seguir el ritmo de estos cambios y garantizar que sigue siendo ágil y emprendedora, a pesar de haber alcanzado un cierto nivel de madurez organizacional. RRHH en todas las oficinas debe reconocer el esfuerzo requerido; el progreso dependerá del nivel de inversión en RRHH y sus herramientas.

Actualmente, la función de RRHH sigue un modelo de descentralización moderada. El Equipo Global de RRHH acuerda las políticas y proyectos globales antes de su implementación en cada oficina, teniendo en cuenta el contexto y la capacidad de aplicación de cada punto focal de RRHH. Este modelo se mantendrá, aunque se intentará delegar más proyectos globales en los puntos focales de RRHH. Gracias a la conectividad global, los puntos focales de RRHH pueden impulsar la reflexión y la aplicación en equipo, independientemente de su ubicación. En este sentido, la propia función de RRHH debe actualizarse y formarse, ya que en el futuro las funciones serán más fluidas e intercambiables. Además, la función de RRHH necesita digitalizar sus procesos administrativos y el análisis de datos. Esto permitirá a RR.HH. ofrecer a los equipos, a los directores y a la Junta Directiva el mejor apoyo -como interlocutor empresarial-proporcionándoles datos pertinentes sobre RR.HH. que les ayuden a tomar decisions acertadas y, en general, a proporcionar a DNDi un mayor valor a través de su trabajo. La digitalización determinará la capacidad de la función de RRHH para innovar y adaptarse, con muchos proyectos respaldados por la disponibilidad de soluciones digitales, como permitir la movilidad del personal entre proyectos.

La digitalización permitirá a los empleados ser más eficientes, ahorrar tiempo y obtener acceso a su información rápidamente. Permitirá a la función de RRHH apoyar a todos los empleados a través de un portal individual diseñado para ofrecer el mejor servicio y apoyo en los elementos del ciclo de vida del empleado (selección, contratación e incorporación, gestión del desempeño, gestión de bajas, formación y desarrollo, etc.). Permitirá a RRHH dedicar más tiempo a mantener con los empleados conversaciones más valiosas -como el desarrollo- y a comprometerse más con los equipos en temas como las funciones, las relaciones entre equipos y las formas de trabajar. Ayudará a RRHH a optimizar su funcionamiento diario.

Si se aplica con cuidado, la IA puede ayudar a aumentar la eficiencia y mejorar los ámbitos del aprendizaje (e-learning), la adecuación de competencias y cualificaciones a los puestos de trabajo y la evaluación comparativa de salarios, entre otros.

La realización de encuestas entre el personal y la obtención de sus opiniones serán fundamentales para el éxito de su enfoque centrado en las personas. Por ejemplo, las herramientas digitales de encuesta utilizan algoritmos que pueden detectar posibles elementos de desmotivación para determinadas categorías de personal. Un sistema de People Analytics puede impulsar la capacidad de RR.HH. de recopilar, analizar, gestionar y proteger los datos de los empleados para seguir mejorando su experiencia, de manera ética y respetando las leyes de privacidad de datos. Un ejemplo sería garantizar el monitoreo de las consecuencias de COVID-19.

El desarrollo de datos y análisis y el uso de un nuevo sistema integrado de información sobre recursos humanos proporcionará valor agregado a la dirección con indicadores clave de rendimiento (KPIs) más amplios para gestionar mejor la organización.



REFERENCES

DNDi Strategic Plan (2021-2028)

Mercer Global Talent Trends report (2020) 'Win with Empathy'

Deloitte Insights (2019) 'Leading the Social Enterprise: reinvent with a human focus'

Interview of Executive Team Members

Employee Survey (2019) and Global Personnel Commission Response

Ombudsperson report (2019)

COVID-19 Employee Survey (2020)

Equality Work: Global Health 50/50 Report (2019)

World Economic Forum (June 2020) 'Diversity, Equity and Inclusion 4.0. A toolkit for leaders to

accelerate social progress in the future of work'



DNDi SWITZERLAND

15 Chemin Camille-Vidart 1202 Geneva, Switzerland

Tel: +41 22 906 9230 | Fax: +41 22 906 9231 Email: DNDi@DNDi.org | https://DNDi.org/

DNDi EAST AFRICA

Tetezi Towers, 3rd Floor, George Padmore Road, Kilimani, P. O. Box 21936-00505, Nairobi, Kenya

Tel: +254 20 5003 400

DNDi DRC

Avenue Milambo, no4, Quartier Socimat, Commune de la Gombe, Kinshasa, Democratic Republic of the Congo

Tel: +243 81 659 79 95

DNDi SOUTH ASIA

PHD House, 3rd Floor, 4/2 Siri Institutional Area, New Delhi 110016, India Tel: +91 11 4550 1795

DNDi SOUTH-EAST ASIA

L10-7, Menara Sentral Vista, 150, Jln Sultan Abdul Samad, Brickfields, 50470 Kuala Lumpur, Malaysia Tel: +60 3 2716 4159

DNDi JAPAN

3F Parkwest Bldg, 6-12-1 Nishi-Shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo 160-0023, Japan

Tel: +81 3 6258 0303 | Fax: +81 3 5937 6977

DNDi LATIN AMERICA

Rua São Jose, 70 – Sala 601, 20010-020 Centro, Rio de Janeiro, Brazil Tel: +55 21 2529 0400

DNDi NORTH AMERICA

40 Rector Street, 16th Floor, New York, NY 10006, USA Tel: +1 646 215 7076

JOINT OFFICE SOUTHERN AFRICA

For DNDi & Global Antibiotic R&D Partnership (GARDP) 45 Waterberg Crescent, Stonehurst Mountain Estate, Westlake Drive, Cape Town, South Africa.

facebook.com/DNDi.org

in linkedin.com/company/DNDi

twitter.com/DNDi

youtube.com/DNDiconnect

instagram.com/drugsforneglecteddiseases

Subscribe to DNDi's newsletter: **DNDi.org/newsletter**

Photo credits: Cover: Abang Amirrul Hadi-DNDi; Emmanuel Museruka-DNDi; Vinicius Berger-DNDi; Maneesh Agnihotri-DNDi; page 6: Abang Amirrul Hadi-DNDi; page 7: Graham Crouch-DNDi; page 12: Abang Amirrul Hadi-DNDi; page 13: Vinicius Berger-DNDi; page 14: People vector created by pikisuperstar - www.freepik.com; page 18: Karin Schermbrucker-Unicef/DNDi