

## **UNICEF: ¿Una gestión de personas diferente?**

M<sup>a</sup> Pilar Pérez Santana, *Universidad de Valladolid*

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) es una organización no lucrativa que nace en 1946 en Nueva York con el encargo de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) de proteger los derechos de los niños en Europa después de la segunda guerra mundial, ya que éstos quedaron realmente perjudicados.

Desde entonces el crecimiento de esta entidad ha sido exponencial y, hoy en día, se encuentra globalizada en 190 países. No obstante, su carácter global no le impide, al mismo tiempo, ser local, ya que en cada uno de ellos se han ido creando delegaciones en cada región o comunidad, en el caso de España (a la que esta organización llega en la década de los 50's) se encuentra en cada una de las 17 Comunidades Autónomas. Con ello, se pretende llegar a todos los niños del mundo, pero sin perder el “trabajo sobre el terreno” en cada localidad concreta donde se necesita actuar para mejorar la salud, la educación y la protección de la infancia, las tres áreas fundamentales de actuación de esta entidad. En cada una de ellas se realizan actuaciones más específicas según vayan surgiendo necesidades más urgentes, como por ejemplo, ayudar a los niños en países en desarrollo, responder a emergencias protegiendo a la infancia, favorecer el desarrollo humano sostenible, lograr la igualdad para mujeres y niñas, etc.

El importante cometido de esta organización se basa en el trabajo en equipo de varios grupos de interés, todos ellos “apasionados” con su aportación a mejorar el bienestar de la infancia desde perspectivas diversas, pero todas ellas necesarias: sus recursos humanos o empleados (con su trabajo y su capital humano); sus socios (con sus actuaciones y aportaciones económicas); sus donantes públicos y privados (con sus aportaciones económicas) y sus voluntarios (casi 500.000, que aportan su tiempo y esfuerzo de un modo altruista).

Para poder llegar a todos los objetivos y proyectos de la infancia de todo el mundo, UNICEF requiere dotarse de fondos muy cuantiosos. En 2020, se recaudaron 101.427.651 euros, de los cuales el 70% de los ingresos se deben a las aportaciones de los socios y el

30% restante a los donantes públicos y privados (Tabla 1). Con ello, se han conseguido atender multitud de proyectos en todos los países, en particular en España, algunos ejemplos son: UNICEF ante la covid-19; Salud mental e infancia en escenario covid-19; Análisis de la pobreza infantil en España; promover la participación en políticas locales infantil y adolescente; crear una aceleradora de proyectos de impacto social positivo (UNICEF Lab), entre otros.

**Tabla 1. Resumen de ingresos y gastos UNICEF. Año 2020**

<b>Ingresos</b>	<b>Gastos</b>
Aportaciones socios (68,2%)	72,2% proyectos
Aportaciones privadas (23,6%)	24,3% captación de fondos
Aportaciones Admi. Públicas (8,2%)	3,5% gestión y admón. de recursos

Fuente: <https://www.unicef.es/memoria/2020#cuentas>.

Esta amplia recaudación de fondos se debe, al menos en parte, al gran esfuerzo de comunicación externa que realiza UNICEF, creando una de las “marcas” más reconocidas en el tercer sector. Esto se ha conseguido a través de diversas vías: ser muy activos en todas las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram y otras (con 862.270 seguidores); tener presencia en más de 100 medios de comunicación; Realizar promociones (p. ej., campaña del boli solidario Navidad); ser muy activos en su blog con numerosas noticias y publicaciones; participar en concursos; contratar personajes famosos que apoyen su causa; promover las ciudades amigas, etc. Con ello, se ha creado una marca realmente fuerte y distintiva en la ayuda a la infancia en todo el mundo.

Pero, al mismo tiempo, con la idea de que los donantes y socios “confíen” en que sus aportaciones llegan a los destinos previstos, apuestan por una política de transparencia total, con un canal ético abierto al público, con rigurosas auditorías externas y de las Naciones Unidas y certificando su calidad como entidad con sellos de garantía como el que emite la Fundación Lealtad. Estas acciones han reforzado la buena reputación e imagen de la entidad con los años, lo que favorece la posterior captación de fondos de nuevos socios y/o donantes a la causa tan loable que defienden.

La misión de UNICEF se inspira en la Convención de Derechos del Niño: “promover la protección de los derechos del niño, ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y aumentar las oportunidades que se le ofrecen para que alcancen plenamente sus

potencialidades”, siendo cinco los valores en los que se sustenta la organización: cuidado, respeto, integridad, confianza y responsabilidad.

Para el logro de la misión necesita una organización interna bien estructurada y coordinada que permita que una entidad con tantos países y delegaciones, con tantos participantes (voluntarios, trabajadores, patrocinadores, socios, asesores, etc.) funcione de un modo eficaz y eficiente.

Cada delegación, en cada país, funciona a con sus propios órganos de gobierno, además de sus diversas áreas funcionales o departamentos. En particular, en España consta de las siguientes: la dirección ejecutiva, el área de marketing y captación de fondos, el área de sensibilización y política de la infancia, el área de personas, el área de innovación, el área de relaciones institucionales, el área de finanzas y el área de comunicación.

### **Gestión de Recursos Humanos: La persona en el centro**

La gestión de personas en esta organización se puede considerar innovadora, ya que considera a sus empleados como claves en la consecución tanto de sus objetivos estratégicos como operativos. Es por ello que considera que debe “cuidar” de sus colaboradores para conseguir un alto *engagement* y lealtad respecto a UNICEF. Como señala su propio lema en el área de personas: “Necesitamos personas apasionadas”.

Sin embargo, su exigencia a la hora de buscar personas que trabajen en esta organización está recompensado con una cuidada gestión de las políticas de recursos humanos que les conciernen.

Por un lado, “respetan su tiempo”, con medidas como: conciliación real vida personal / profesional, flexibilidad horaria, 28h de libre disposición, bajas de maternidad de 6 meses y bajas médicas 100% retribuidas.

Por otro, les importa “su bienestar”: posibilidad de trabajo remoto parcialmente, programas de salud y bienestar para el empleado y su familia, apoyo legal 24/7 para empleado y familia, plan de retribución flexible (p. ej., uso de pagos en especie: tarjeta restaurante, transporte, cheque guardería) y seguro de vida y de accidentes.

También, llevan una política de total transparencia, en línea con su compromiso organizativo, en sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Se ofertan numerosos puestos vacantes en todos los países del mundo y se explica cómo se recluta, qué pruebas se aplican, etc. Se buscan perfiles relacionados con cuatro áreas esenciales: programas (trabajo de campo), relaciones externas, gestión y gerencia ejecutiva.

Además, una vez contratado el nuevo empleado, se realiza un plan de acogida y socialización para integrarles, lo antes posible, en la organización, sus valores y su filosofía.

En coherencia con todo lo anterior, una vez que forman parte de UNICEF se preocupan de ofrecerles programas de desarrollo profesional a sus empleados, insistiendo tanto en una formación completa y continua para sus colaboradores, como en la oferta de oportunidades de movilidad y promoción profesional por todo el mundo.

Por último, destacan los programas de reconocimiento de logros y actuaciones de sus empleados, lo que supone un elemento más de motivación para ellos al sentirse compensados por sus ideas y mejoras a la organización.

**Fuentes de información utilizadas:**

<https://www.unicef.es/trabajar-unicef>

<https://www.unicef.es/noticia>

<https://www.unicef.org/es/convencion-derechos-nino>

<https://www.unicef.es/memoria/2020#cuentas>

**Fecha del caso:** enero, 2022.

**Palabras clave:** área de personas, políticas recursos humanos, UNICEF, empresa no lucrativa.

**Preguntas sobre el caso:**

1. Explique, de forma razonada la coherencia entre el lema “La persona en el centro” de UNICEF con su misión y visión estratégica.
2. Respecto al director de recursos humanos de UNICEF -en este caso del área de personas-: ¿cuál sería, según su opinión, el perfil profesional y/o personal del mismo? ¿Sería diferente al de un director de una empresa lucrativa? ¿Por qué?
3. Identifique los procesos de gestión de recursos humanos que aparecen en el caso.

**Agradecimientos:** Esta aplicación ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.