Informe de la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas (PNUD/UNFPA/UNICEF/UNOPS)

1 de enero de 2010 – 31 de diciembre de 2010



Trabajar juntos para encontrar soluciones

Índice

Introducción **2**

I. Visión general del trabajo de la Oficina desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010 ..... **4**

A. Visión general de los casos 4

B. Visitas sobre el terreno 5

II. Observaciones y recomendaciones sobre las principales causas de conflicto en el lugar de trabajo informadas a la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas **6**

A. Liderazgo y gestión de conflictos 6

B. Acoso y abuso de autoridad 7

C. Comunicación 9

D. Procesos de gestión del cambio 11

E. Control de los costos del conflicto 11

F. Problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional 12

1. Comentarios, evaluación y gestión del rendimiento 12
2. Movilidad interinstitucional 15
3. Beneficios y derechos 16
4. Contratación 17

III. Una mirada hacia el futuro **19**

Anexo 1 ..... **21**

Anexo 2 ..... **24**

Introduction

El nuevo sistema de la administración de justicia en las Naciones Unidas entró en vigor el 1 de julio de 2009. En este contexto, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación (UNOMS) integrada se compone de tres pilares: el Ombudsman de las Naciones Unidas, los Ombudsmen de los Fondos y Programas y el Ombudsperson del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas (la Oficina) desempeña un papel esencial en la prevención y resolución informales de conflictos en las organizaciones en las que presta servicios (PNUD y los fondos asociados, UNFPA, UNICEF y UNOPS).[1] Con una carga de trabajo independiente de los otros pilares, la Oficina sigue proporcionando servicios especializados a los Fondos y Programas, de acuerdo con los objetivos manifestados por sus Directores Ejecutivos.

Una oficina **independiente, neutral** y **confidencial** que trabaja para resolver problemas relacionados con el trabajo de una manera **informal.**

Los dos Ombudsmen recién elegidos, la Sra. Mame Diagne y el Sr. Helmut Buss, asumieron sus funciones a mediados de 2010 y están trabajando en asociación con una amplia gama de interesados de los Fondos y Programas, incluidos la gerencia superior y Asociaciones de personal. La crisis económica internacional ha sometido a presiones adicionales a los recursos financieros, provocando el recorte de operaciones y la inseguridad laboral del personal al que presta servicios la Oficina. La Oficina se ha preparado para prevenir y responder al cambio de contexto y las exigencias de sus componentes.

Las actividades de divulgación, como presentaciones, reuniones y talleres, constituyen un componente importante del trabajo de la Oficina del Ombudsman y forman una plataforma sobre la que explicar la gama completa de servicios que puede proporcionar la Oficina, incluida su función de instrucción. Pretenden proporcionar a los empleados habilidades de gestión de conflictos que les ayudarán a evitar conflictos y a abordar los conflictos mal gestionados de una manera temprana y eficaz. En 2010, dichos programas alcanzaron más de mil colegas en el PNUD y los fondos asociados, UNFPA, UNICEF y UNOPS.

Un resultado importante de estas actividades es que la gerencia superior de las organizaciones ha contactado con la Oficina con más frecuencia que antes, particularmente en relación con los procesos de gestión del cambio que, con frecuencia, constituyen una fuente de conflictos. De modo similar, los Ombudsmen observan la tendencia general de que tanto los supervisores como los supervisados se pongan en contacto con la Oficina para obtener asistencia.

En vista de esta situación, aún resulta más frustrante seguir recibiendo información de los visitantes[2] de todas las organizaciones que sugiere que algunos representantes de la gerencia de muy alto nivel siguen disuadiendo al personal de ponerse en contacto con los Ombudsmen e incluso amenazando con medidas disciplinarias en caso de que lo hagan.

Mientras que el número total de visitantes se mantuvo estable en 2010, la cantidad de casos aumentó significativamente en la segunda mitad del año. Esta tendencia se ha mantenido a lo largo del primer trimestre de 2011 con un 50 por ciento de incremento en comparación con el mismo periodo de 2010. La estable cantidad de casos de 2010 se debe en gran medida a la reducida capacidad para atender casos durante la primera mitad del año, al estar a la espera de la llegada de los nuevos Ombudsmen. Debido a las presiones en las oficinas centrales, resultó especialmente difícil a principios de 2010 viajar a las oficinas de país y hacer frente a los casos de una manera directa, que resulta siempre la forma más eficaz de abordar los problemas.

El considerable apoyo ofrecido a los Ombudsmen recién elegidos, por parte de los Directores Ejecutivos

[1] Actualmente se están estableciendo acuerdos para que la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas proporcione servicios a Mujeres de las Naciones Unidas.

[2] Empleados que visitan la Oficina del Ombudsman.

de los Fondos y Programas, Asociaciones de personal y otros interesados en la resolución informal de conflictos, ha fortalecido la capacidad de la Oficina para responder a los posibles conflictos de una manera oportuna. Los Ombudsmen han asistido a reuniones regionales y de grupo, después de recibir las invitaciones realizadas por la gerencia y recursos humanos, en las que sensibilizaron tanto a los líderes como al personal en general sobre el potencial de la Oficina a la hora de posibilitar que todos afronten la difícil tarea de gestionar conflictos de un modo más eficaz.

La Oficina ha introducido algunas medidas para responder a las solicitudes de asistencia de un modo más oportuno. Se ha presentado I-sight, una base de datos en línea, para ofrecer una respuesta más rápida y una gestión de casos más eficaz. La base de datos confidencial permite a la Oficina analizar tendencias, generar informes y percibir problemas sistémicos de un modo más claro en todas las organizaciones. En este sentido, constituye una útil herramienta analítica que ayuda a medir la eficacia de las intervenciones por parte de la Oficina y a obtener estadísticas de casos en tiempo real. La duración de la gestión de los casos, los problemas y las acciones también se registran en el sistema en línea para garantizar la eficacia y efectividad. En el futuro, I-sight permitirá a la Oficina comparar tendencias y datos a nivel histórico y detectar los problemas interinstitucionales y comunes emergentes.

En 2010, la Oficina participó en un mayor número de mediaciones, incluidas discusiones con mediación, es decir, discusiones informales asistidas por un ombudsman. Esta clase de discusión entre partes en conflicto, asistida por la Oficina del Ombudsman, ha demostrado proporcionar un lugar confidencial y seguro a las partes para reconstruir la comunicación que, con frecuencia, les ha faltado durante semanas o incluso meses.

Los procesos de colaboración dentro de UNOMS han planteado algunos desafíos que redujeron la capacidad de la Oficina de concentrar sus recursos por completo en su comunidad de beneficiarios. Los Ombudsmen recién elegidos han seguido avanzando en la finalización de los términos de referencia de UNOMS y esperan poder presentarlos ante la Asamblea General a lo largo de 2011. Al mismo tiempo, los Ombudsmen confían en poder alcanzar pronto un acuerdo respecto a las pautas operativas de UNOMS, posibilitando, de este modo, que exista un marco definido para sus operaciones. Por su parte, los Ombudsmen han señalado repetidamente la importancia de seguir cumpliendo el mandato de los Directores Ejecutivos para proporcionar servicios especializados al personal de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, asumiendo la completa responsabilidad de sus casos, en completa independencia con respecto a los otros dos pilares de UNOMS. Resulta importante destacar, en este contexto, que la primera prioridad de la Oficina ha seguido siendo proporcionar un servicio ininterrumpido y especializado a los Fondos y Programas.

Para evaluar y fortalecer su rendimiento, la Oficina del Ombudsman planea introducir un formulario de comentarios para que sus visitantes lo utilicen una vez cerrado el caso. Este proceso, cuyo inicio está programado en 2011, mejorará los conocimientos profesionales, las estructuras de apoyo operativo y los sistemas de gestión de casos. La Oficina necesita aprender lecciones y basarse en sus propias experiencias, tanto positivas como negativas, para mejorar la planificación y gestión de casos, fortalecer sus mejores prácticas y comunicar mejor la información de los casos y los problemas sistémicos. Está planificada una revisión externa e independiente de la Oficina para 2011.

La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas desempeña un papel esencial en la prevención y resolución de conflictos informales.

Para comenzar a evaluar el impacto de su trabajo en la cultura de gestión de conflictos de las organizaciones a las que presta servicios, la Oficina planea desarrollar pilotos que generen datos sobre los costos de los conflictos mal gestionados.

Por último, la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas desea seguir afrontando todos los desafíos a los que haga frente en 2010 para apoyar la resolución eficaz de conflictos y ayudar a los supervisores y supervisados a gestionar con eficacia y proactivamente problemas en las organizaciones a las que presta servicios. Los Ombudsmen aprecian sinceramente todo el apoyo y la colaboración que ha recibido la Oficina de los interesados y sigue dependiendo de su colaboración continuada para apoyar un mejor entorno laboral en todos los Fondos y Programas.

Nota: La versión electrónica del presente informe está disponible en línea en http://www.un.org/en/ombudsman/reports.shtml

Capítulo I

Visión general del trabajo de la Oficina desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

A. Visión general de los casos

Las misiones de campo aumentaron la accesibilidad de la Oficina y alentaron al personal a plantear diferentes problemas.

La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas atendió un total de 418 casos en el periodo bajo revisión[3]. La figura 1 muestra un desglose por organización mientras que la figura 2 presenta el desglose de los casos por género y categoría de contrato, indicando que hubo una división general bastante homogénea entre los visitantes de sexo masculino y femenino con algún desequilibrio de género según la categoría específica de contrato. La figura 3 representa una visión general de todos los problemas informados.

Los problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional seguían representando el mayor número de casos, con un 37 por ciento del total de casos que suponía más de un 10 por ciento de aumento respecto a los datos de 2009 de un 26 por ciento. Los problemas clave relacionados con el empleo y la carrera profesional se comentan en detalle en el capítulo II. F.

Para obtener una comprensión exhaustiva de los conflictos en el lugar de trabajo durante el periodo cubierto por el informe, resulta vital examinar las relaciones en el lugar de trabajo. La Oficina recoge estadísticas sobre problemas relativos a las relaciones entre supervisores y supervisados (relaciones evaluadoras) y las relaciones entre compañeros. Los conflictos relativos a las relaciones en el lugar de trabajo constituyen el segundo problema más frecuente planteado por el personal ante la Oficina, representando un 30 por ciento de los casos que llegaron a la Oficina en 2010. El personal de sexo femenino solicitó ayuda en temas de relaciones en mayor medida que sus compañeros de sexo masculino.

El personal también planteó ante la Oficina reclamaciones sobre falta de respeto y tratamiento

Figura 1. Casos recibidos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

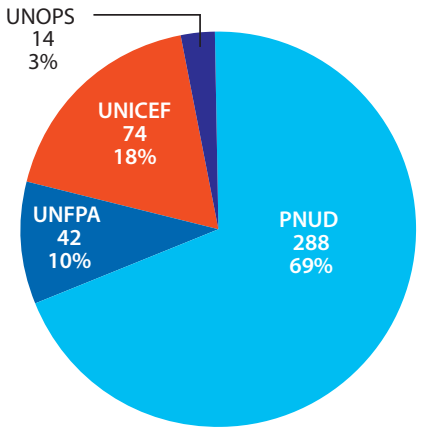
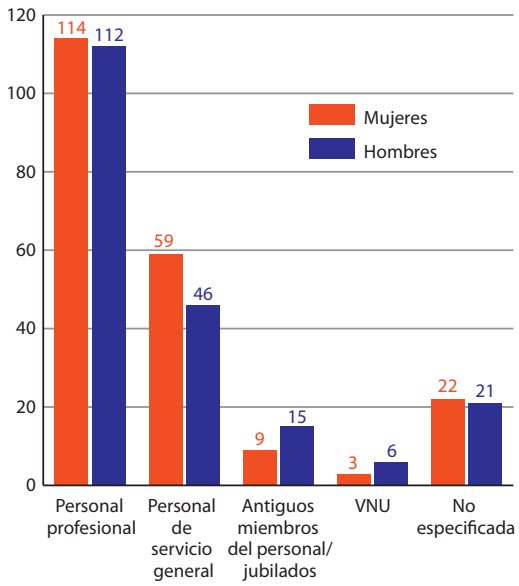


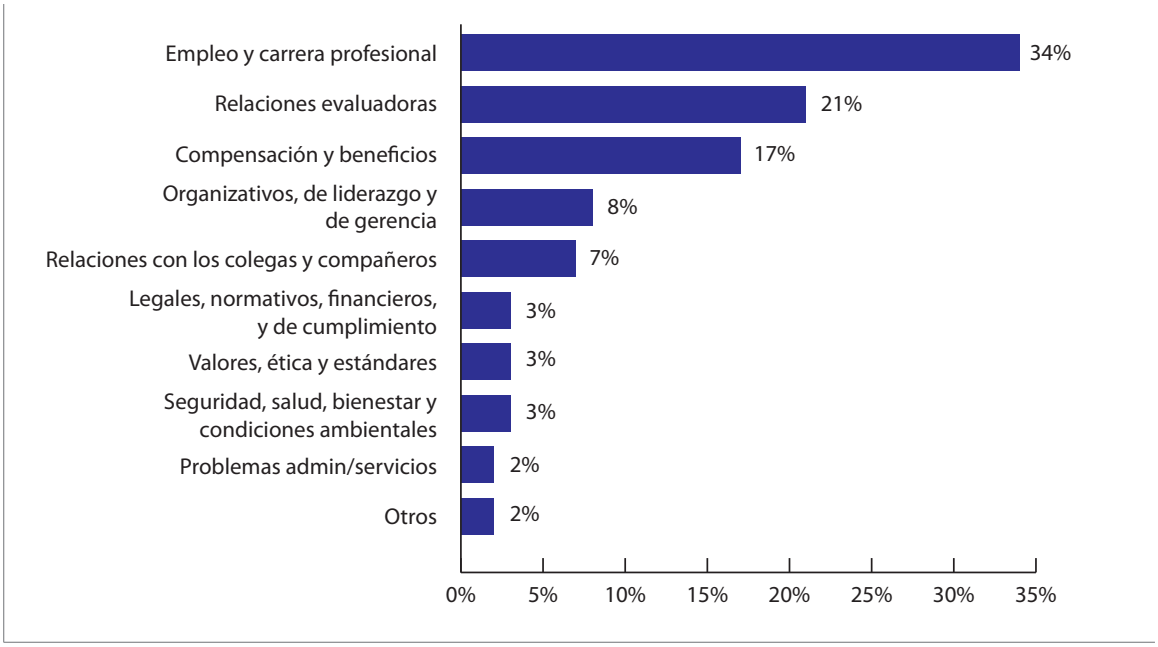
Figura 2. Casos recibidos hombres vs. mujeres y categoría de contrato[4]



[3] El informe de estadísticas de personal de 31 de diciembre de 2009 de las Juntas Ejecutivas de Coordinación – (CEB/2010/HLCM/HR/24) indica que el número de empleados de las agencias a nivel mundial es el siguiente: PNUD 5.916; UNFPA 1.529; UNICEF 6.379 y UNOPS 669. La Oficina gestionó casos del 2,35 por ciento del número total de empleados. Estas cifras no incluyen el número total de personal que no forma parte de la plantilla (asesores, titulares de contratos de servicios, trabajadores en prácticas, VNU) a los que presta servicios la Oficina del Ombudsman y que están incluidos en el número de casos recibidos mencionado anteriormente. El personal que no forma parte de la plantilla representa un 25 por ciento de los casos gestionados en el periodo cubierto por el informe.

[4] Las cifras indicadas en la figura no incluyen 10 casos de grupo (un caso que engloba a múltiples individuos con el mismo problema) recibidos por la Oficina. La categoría "no especificada" indica que el visitante no indicó la categoría del contrato.

Figura 3. Visión general de todos los problemas de 2010 por categoría y porcentaje[5]



inadecuado. Esto normalmente se evidencia a través de la indiferencia inadecuada hacia colegas o supervisados y la falta de habilidades de comunicación sólidas y de apoyo. Un rasgo importante de las relaciones positivas en el lugar de trabajo es la comunicación eficaz y fomentar la obtención de consenso a través de la comunicación. Se puede encontrar un análisis más detallado de este aspecto de los conflictos en el lugar de trabajo en el capítulo II. C.

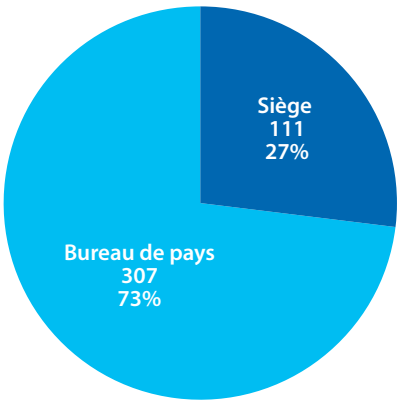
Los problemas relacionados con la compensación y los beneficios representaron un 15 por ciento de los casos que se plantearon ante la Oficina en 2010. Esto podría ser indicativo de que existe una necesidad continua de personal de recursos humanos sobre el terreno, para proporcionar información precisa al personal y reducir las consecuencias de los errores humanos producidos al encargarse de los cálculos de los salarios y los beneficios.

B. Visitas sobre el terreno

Como indica la figura 4, un total del 73 por ciento de los casos abordados durante el periodo del informe procedió de oficinas de país y el 27 por ciento de las oficinas centrales. Esto es coherente con los resultados de años anteriores y refleja la naturaleza orientada al terreno de las organizaciones.

Durante la segunda mitad del año, los Ombudsmen llevaron a cabo cinco misiones sobre el terreno en cuatro regiones. Esto aumentó la accesibilidad de la Oficina y alentó al personal a plantear diferentes problemas. Los Ombudsmen participaron en tres reuniones de grupo regionales del PNUD, en las que se reunieron con representantes de la gerencia y el personal. Los Ombudsmen también fueron invitados a realizar una presentación ante 300 gerentes congregados en la reunión internacional anual de la UNFPA. Adicionalmente, los Ombudsmen atendieron a los asesores de seguridad de UNICEF y realizaron presentaciones ante la División de Soluciones y Servicios de TI de UNICEF en su taller de habilidades de mediación transformadora. Los Ombudsmen también agradecieron la oportunidad de dirigirse a los Coordinadores Residentes recién contratados en el taller de capacitación en gestión y liderazgo celebrado en Nueva York.

Figura 4. Todos los casos, 2010, oficinas de campo vs. sede



[5] La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas utiliza las categorías acordadas por la Asociación de Ombudsman Internacional.

Capítulo II

Observaciones y recomendaciones sobre las principales causas de conflicto en el lugar de trabajo informadas a la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas

A. Liderazgo y gestión de conflictos

El/los problema(s)

Desde su creación, la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas ha incluido en sus informes anuales recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión del personal en las organizaciones a las que presta servicios. Los Ombudsmen de los Fondos y Programas se complacen de advertir que durante el periodo bajo revisión, hubo muchos ejemplos de esfuerzos para fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de los supervisores de nivel superior. No obstante, la Oficina recibió casos que demostraron niveles inadecuados de comunicación entre los supervisores de nivel superior y los supervisados y entre los propios gerentes de nivel superior. Esto provocó conflictos y malos entendidos, que generaron que el personal tuviese baja la moral y se reflejaron en estilos de gestión por debajo del nivel óptimo.

Se debe hacer más para priorizar la importancia de una buena gestión de personal.

Claramente, los Ombudsmen siguen recibiendo quejas sobre gerentes abusivos y las organizaciones siguen tolerando a los gerentes abusivos.

Cuando los Ombudsmen abordan el problema con la gerencia superior, la reacción con frecuencia es: "Todos sabemos que el gerente es difícil…" o "no se puede hacer nada si la gente no presenta una queja formal…" En consecuencia, los gerentes abusivos con frecuencia pueden permanecer en sus puestos e incluso, en ocasiones, son trasladados a otras ubicaciones, de nuevo con responsabilidades gerenciales sobre el personal, y de nuevo provocando importantes perjuicios al personal y a la reputación de las organizaciones.

En este sentido, las distintas iniciativas emprendidas por la gerencia superior para mejorar la gestión del personal todavía no han cambiado significativamente la cultura organizativa. Se debe hacer más, por lo tanto, para priorizar la importancia de una buena gestión de personal. Elaborar políticas equivale a papel mojado si no se aplican. Las políticas de tolerancia cero sólo son palabras huecas si no se actúa en consecuencia.

En el abrumador número de casos que los miembros del personal acuden a la Oficina, indican que un gerente de algún nivel es la otra parte de la disputa. Esto pone de relieve el decisivo papel que la gerencia puede desempeñar a la hora de abordar los conflictos en el lugar de trabajo. La figura 5 indica que más del 80 por ciento de los casos de todas las organizaciones muestran a la gerencia como la otra parte implicada en el conflicto planteado por el visitante.

¿Qué puede hacer la organización?

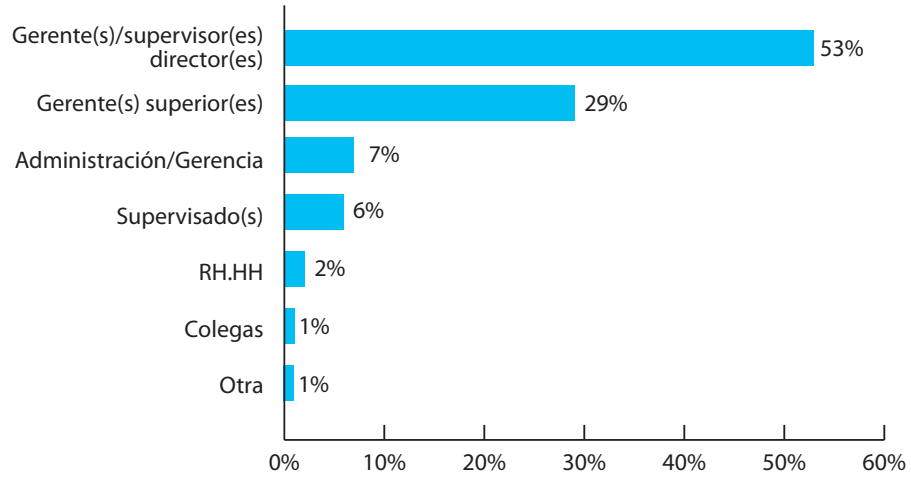
Los Directores Ejecutivos y los gerentes superiores desempeñan un importante papel a la hora de promover las mejores prácticas, incluido el fortalecimiento de una cultura de gestión de conflictos en la organización. Ningún programa de capacitación en gestión/liderazgo puede reemplazar a sus acciones visibles que apoyen de un modo proactivo entornos de trabajo armoniosos, equilibrio entre la vida laboral y personal, y comunicación respetuosa.

Los Ombudsmen reconocen que los Directores Ejecutivos han adoptado medidas específicas para promover la capacitación del liderazgo y han enviado mensajes globales para recordar a todo el mundo la necesidad de gestionar los conflictos con eficacia, incluidas las comunicaciones respetuosas y civilizadas.

Sin embargo, puede hacerse más, y los Ombudsmen desean hacer las siguientes observaciones y recomendaciones.

"Predicar con el ejemplo", es decir, realizar acciones que coincidan con las palabras, es un paso

Figura 5. Otra parte o partes implicadas en los conflictos planteados por los visitantes a la Oficina del Ombudsman



esencial a la hora de desarrollar confianza y certidumbre e involucrar al personal en general en el apoyo de las comunicaciones respetuosas en el lugar de trabajo. Los miembros del personal observan detenidamente a los gerentes superiores, incluidos los Directores Ejecutivos, en todo lo que hacen, para comprobar que siguen este principio.

Los gerentes con buenas habilidades de gestión del personal deben recibir más visibilidad y reconocimiento, y los gerentes que carecen de dichas habilidades, que son incapaces de adquirirlas o no desean hacerlo, no deben tener un lugar en la organización. No obstante, los Ombudsmen siguen siendo testigos de ocasiones en las que se cambia de un puesto a otro a gerentes que han demostrado unas habilidades de gestión inaceptables, o en las que incluso reciben ascensos. El personal es consciente de la mala reputación de estos gerentes y ve su presencia continuada y su promoción como un reflejo de las prioridades de la organización. Esto, inevitablemente, menoscaba los esfuerzos que la organización pueda estar haciendo de un modo sincero en otras áreas para llevar a cabo un cambio en la cultura de gestión. Y lo que es aún más grave, implica el riesgo de que se ponga en duda la buena fe de la organización y de aquellos que la dirigen.

Un aspecto importante de la tolerancia cero es asumir la responsabilidad de impedir y abordar proactivamente la gerencia abusiva. Esto es posible a través de una evaluación y gestión del rendimiento honestas, la utilización proactiva de datos recabados a través de encuestas globales al personal o investigaciones iniciadas por la organización en situaciones en las que el personal estaba demasiado asustado para presentar reclamaciones por conductas indebidas por ellos mismos, pero en las que hubiese indicios claros de abuso de autoridad o de falta de conducta civilizada.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen proporcionan servicios de capacitación en un entorno estrictamente confidencial. Muchos gerentes han consultado a la Oficina para estar mejor equipados para abordar situaciones de conflicto, para afrontar los problemas de gestión del cambio o simplemente para tener a alguien neutral e imparcial con quien revisar los desafíos a los que hacen frente.

Los Ombudsmen pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar marcos para medir la eficiencia de la gestión de conflictos, proporcionando un análisis de la brecha (es decir, midiendo el rendimiento actual frente a los objetivos) e identificando la mejoras de la eficiencia a través de una gestión de conflictos proactiva.

B. Acoso y abuso de autoridad

El/los problema(s)

Como en años anteriores, las reclamaciones de acoso y abuso de autoridad forman parte de muchos de los problemas planteados por el personal ante la Oficina en 2010, exacerbando situaciones que ya eran tensas. Los miembros del personal afectados con frecuencia no tienen claro si el tratamiento que están sufriendo llega al nivel de una conducta inadecuada. Los que es más importante, lo que resulta claro es que el personal afectado simplemente quiere que la conducta

inaceptable cese; parecen estar menos interesados en una posible medida disciplinaria.

En algunos casos, después de conversaciones iniciales con un ombudsman durante las que fue posible examinar opciones de actuación, los miembros del personal que alegaron haber sido víctimas de una conducta abusiva o testigos de la misma, estaban demasiado asustados como para hablar con nadie que no fuera la Oficina del Ombudsman, temiendo represalias de un modo u otro. Los miembros del personal manifestaron haber sufrido represalias ellos mismos por haber planteado alegaciones o citaron ejemplos de represalias contra compañeros por haber informado de conductas inaceptables. La Oficina se vio obligada a cerrar estos casos individuales, impidiendo lamentablemente la posibilidad de acometer otras acciones informales.

La inacción, a la larga, no deja al personal otra opción que plantear una reclamación formal.

Cuando los miembros del personal plantean alegaciones formalmente ante la Administración, en ocasiones descubren que la Administración argumenta que el umbral de conducta indebida no se ha cumplido y, por tanto, cierra el caso. Algunos miembros del personal comentaron a los Ombudsmen que tenían la impresión de que la Administración en ocasiones no daba seguimiento a las reclamaciones contra el abuso de autoridad o el acoso incluso cuando dichas reclamaciones se planteaban de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Claramente, no todas las alegaciones de acoso y abuso de autoridad caen dentro del umbral de conducta indebida de acuerdo con las Normas y Regulaciones sobre Personal de las Naciones Unidas. Además, con frecuencia hay falta de claridad en la terminología relevante y una consecuente necesidad continua de definir qué constituye una conducta aceptable y qué es una conducta inaceptable. Por tanto, lo más importante es garantizar que los miembros tengan acceso a mecanismos seguros a través de los cuales cuenten con recursos contra las conductas inaceptables.

Es en este contexto en el que los Ombudsmen han recibido un desconcertante número de informes de que algunos gerentes de muy alto nivel de todas las organizaciones disuaden de manera enérgica a los miembros del personal de ponerse en contacto con la Oficina del Ombudsman. El personal recibe advertencias de que sus carreras profesionales se resentirán si hablan con un ombudsman o se les dice que no tiene sentido hacerlo en modo alguno, dado que poco pueden hacer los Ombudsmen contra los deseos de la gerencia. Resulta del todo admirable que, en estas circunstancias, algunos de esos colegas que reciben este tipo de advertencias sigan adelante y acudan a los Ombudsmen y ejerciten el derecho a plantear sus preocupaciones de un modo informal y confidencial. Resulta de lo más lamentable que, con frecuencia, sea necesario tener ese valor para hacerlo. Los Ombudsmen de los Fondos y Programas encuentran incomprensible que algún gerente de las Naciones Unidas obstruya el camino que con mucha frecuencia conduce a una resolución informal y justa de los conflictos en el lugar de trabajo.

Los Ombudsmen consideran que en la gran mayoría de los casos de conducta inaceptable pueden y deben abordarse a nivel de la gerencia de un modo oportuno. Sin embargo, la Oficina ha observado en muchos casos que más gerentes superiores, conscientes de la conducta de gerentes a los que supervisan, no asumen sus responsabilidades a la hora de abordar el problema de una manera oportuna, y mucho menos en las evaluaciones de cumplimiento. La inacción, a la larga, no deja al personal otra opción que plantear una reclamación formal, que muy posiblemente pueda generar una medida disciplinaria por conducta indebida.

¿Qué puede hacer la organización?

Como se ha indicado en informes anuales previos, la prevención del acoso y el abuso de autoridad es un área en la que los Directores Ejecutivos y la gerencia superior pueden dar ejemplo verdaderamente y defender el papel del Ombudsman en la resolución informal de conflictos. Pueden hacerlo enfatizando la importancia de trabajar juntos para encontrar soluciones, la eficacia de hacer suyas las soluciones y la revitalización del lugar de trabajo obtenida a través de la resolución informal de conflictos.

La Oficina del Ombudsman ha advertido que algunas organizaciones a las que presta servicios han recomendado que, en determinados casos de alegaciones de conducta indebida, podría resultar eficaz explorar las herramientas informales de gestión de conflictos, como la mediación, antes de llevar a cabo una investigación formal. Los Ombudsmen apoyan todos esos enfoques y desarrollarán material informativo que ayudará al personal a adquirir una mejor comprensión de las herramientas informales de gestión de conflictos y mediación, disponibles en este tipo de situación.

Todo esto, por supuesto, desde la perspectiva de actos que demuestran la conveniencia y eficacia de las buenas habilidades de gestión y manifiestan que, en última instancia, las organizaciones tengan una política de tolerancia cero respecto al abuso de autoridad y el acoso.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen han ayudado en muchas ocasiones en las que se han realizado alegaciones de conducta indebida, lo que incluye la facilitación de discusiones con mediación en las que se proporcionó a las partes un espacio confidencial para revisar la situación y desarrollar opciones para corregirla.

Los Ombudsmen también pueden ayudar al personal a examinar las opciones que les facultarán para abordar la situación. Con frecuencia, esto requiere un conjunto de herramientas o mecanismos para hacer frente a la situación, a través de los cuales la persona puede plantear una reclamación al gerente de un modo que no plantea una confrontación, con el objetivo inmediato de cambiar las medidas de gestión concretas que se encuentran bajo el abuso. El objetivo a largo plazo será abordar el entorno de trabajo en el que tiene lugar el abuso. Aquí, los Ombudsmen pueden decidir que el enfoque más eficaz es realizar una presentación a toda la unidad de trabajo, explicando el papel del Ombudsman, particularmente los principios rectores de confidencialidad, neutralidad e imparcialidad. Esto conduce, con frecuencia, a una serie de solicitudes por parte del personal y permite a los Ombudsmen comentar las opciones con todos los afectados, especialmente aquellos percibidos como los causantes del abuso, en un intento de encontrar una solución al conflicto justa y aceptable mutuamente.

C. Comunicación

El/los problema(s)

La comunicación eficaz es esencial para una resolución de conflictos exitosa. Afecta a todos los niveles de interacción del personal: entre compañeros, entre gerentes superiores y de otro nivel, y entre la gerencia y los miembros del personal. En 2010, la falta de una comunicación eficaz fue determinante en un importante número de casos, incluso en aquellos en los que un problema completamente diferente había suscitado la visita al ombudsman, como preocupaciones por el empleo y la carrera profesional, la compensación y los beneficios y otros derechos.

La falta de comunicación eficaz también es un problema en la contratación, particularmente cuando candidatos no contratados no reciben ningún comentario o reciben comentarios que no abordan adecuadamente los motivos por los que no fueron seleccionados. Con bastante frecuencia, no se les proporciona ninguna información que les permita mejorar en futuras búsquedas de empleo. En consecuencia, la gente considera que el proceso de contratación es defectuoso y puede rebatir decisiones que están vinculadas a la contratación y a la selección eventual. Al analizar el tema con más detalle, con frecuencia resulta que la comunicación defectuosa o una completa falta de información honesta y constructiva es la causa de que el miembro del personal o el solicitante sientan que la contratación no estuvo bien gestionada.

En opinión de los Ombudsmen, existe una mayor necesidad de comunicación eficaz durante la reestructuración y reasignación, para garantizar que la información se transmita de una forma sistemática y variada, para permitir que todas las partes afectadas participen plenamente en el proceso. La comunicación respetuosa, la participación y la transparencia son los factores de éxito iniciales para desarrollar lugares de trabajo armoniosos y reducir el potencial de conflictos negativos.

En estos momentos, la gerencia superior suele centrarse en la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la estructura que surgirá del proceso de toma de decisiones. Esto se hace, con frecuencia, a costa del bienestar y la moral del personal, poniendo en riesgo, por tanto, la finalización exitosa de la propia estrategia de reasignación.

Los casos que abordó la Oficina en 2010 abarcaron de aquellos en los que los gerentes habían dejado de hablar con los supervisados, a situaciones en las que la gerencia no incluyó a los miembros del personal en conversaciones necesarias para sus trabajos. Cuando la gente siente que los gerentes los han excluido deliberadamente de la participación completa en las operaciones de la oficina, esto puede causar tanto daño como un conflicto completo y, muy posiblemente, puede desembocar en este último. Otros ejemplos en 2010 incluyeron la finalización de contratos en los que los gerentes o los representantes de servicios de recursos humanos proporcionaron razones poco esclarecedoras para la finalización. Un ejemplo particularmente perjudicial de falta de comunicación es la práctica que permite que determinados tipos de contratos simplemente venzan sin notificación formal, cuando existe una necesidad clara y constante de los servicios. Si la organización posteriormente contrata a otra persona para realizar el trabajo, el anterior titular se queda preguntándose cuál fue el aspecto negativo de su rendimiento. Podría haber resultado útil ofrecer comentarios constructivos para la planificación de la carrera profesional de aquellos cuyos contratos se dejan vencer y esto ayudaría a establecer a las Naciones Unidas como un empleador modelo. La necesidad de una comunicación eficaz también se produce durante las evaluaciones de rendimiento.

¿Qué puede hacer la organización?

Los Ombudsmen creen que una sólida exigencia durante la contratación de habilidades de comu-

nicación eficaz demostradas en el lugar de trabajo puede ayudar a evitar problemas más adelante. Al mismo tiempo, tales habilidades deberían de constituir un punto de atención aún más fuerte para el desarrollo del personal y la gerencia. El apoyo de los Directores Ejecutivos y la gerencia superior, especialmente en recursos humanos, a la hora de garantizar que se proporcione una capacitación obligatoria en esas áreas, no sólo a los gerentes superiores sino al personal de todos los niveles, ayudaría en gran medida a fortalecer la prevención y resolución de conflictos en el lugar de trabajo.

Siempre que se produzca una reestructuración o reasignación, la gerencia debe buscar todo el apoyo y la experiencia disponibles por parte de las unidades de recursos humanos, para garantizar una gestión eficaz de las preocupaciones relacionadas con el personal y evitar el empeoramiento de los problemas.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

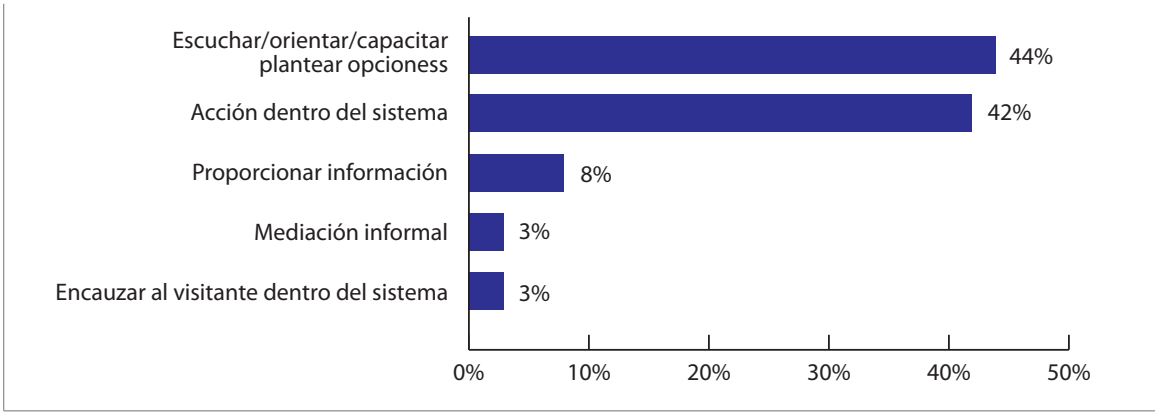
Los Ombudsmen pueden ayudar al personal y a la gerencia a comprender la necesidad de tener una comunicación eficaz como base del lugar de trabajo. Este fue un importante mensaje de las presentaciones que realizaron los Ombudsmen en 2010 al personal y a la gerencia en todas las organizaciones a las que prestan servicios. Un elemento importante aquí es la necesidad de reconocer que los gerentes y el personal por igual deben estar preparados para entablar un diálogo que puede resultar difícil. Los Ombudsmen proporcionan herramientas de comunicación para hacer esto y capacitan regularmente al personal a nivel individual en todos los niveles respecto a formas de iniciar un diálogo que debe producirse en una situación específica, para realizar progresos en la resolución de un conflicto. Los Ombudsmen también ayudan a aquellos gerentes que concentran todos sus esfuerzos en lograr resultados —avanzar con el trabajo— a comprender, aceptar y actuar sobre el concepto de que la comunicación transparente, abierta y no amenazante es la clave para hacer justo eso.

La comunicación eficaz es la basedel lugar de trabajo.

Los Ombudsmen también pueden enfrentar problemas de una naturaleza más individualista que constituyen obstáculos para la comunicación eficaz: reticencia a manifestar cualquier preocupación sobre el lugar de trabajo; incomodidad a la hora de mostrar los sentimientos personales; y una incapacidad o falta de voluntad para hablar abiertamente a las personas con autoridad. Lejos de estar asociadas con algún estereotipo cultural, según la experiencia de los Ombudsmen, las preocupaciones subyacentes en estas áreas de la mayoría de los miembros del personal de las Naciones Unidas —al menos en el contexto laboral— son similares, con independencia de cuáles sean sus orígenes culturales. Cuando la mayoría de las personas encuentran una situación difícil, tienen una conversación interna sobre lo que está sucediendo, tomando en consideración sus propios puntos fuertes y debilidades personales, al tiempo que planifican el camino a seguir. Los Ombudsmen pueden ayudar a examinar las formas y brindar herramientas al personal y a la gerencia para que se expresen ellos mismos de un modo eficaz aunque sin plantear confrontaciones. Ayudarán, por ejemplo, a reflexionar con el debido respeto sobre el modo en que probablemente los demás perciban un mensaje y asistirán en la adaptación de la comunicación para enfatizar el respeto por todos y la empatía de aquellos que deben tomar una difícil decisión al recibir el mensaje. Todas éstas son cualidades que pueden contribuir a una mejor comunicación.

Desafortunadamente, con frecuencia no es posible llevar a cabo un cambio inmediato en una situación. Sin embargo, la Oficina de los Ombudsmen proporciona un lugar seguro y absolutamente confidencial para escuchar al visitante. No resulta inusual que los Ombudsmen escuchen al visitante durante varias horas y muchos visitantes han contado a los Ombuds-

Figura 6. Servicios ofrecidos por la Oficina del Ombudsman



men que esa era la primera vez que les habían escuchado o que les habían dado la oportunidad de explorar las opciones de soluciones. En ocasiones, todo lo que necesitaban era la oportunidad de compartir sus preocupaciones y sentimientos, y la implicación de los Ombudsmen puede terminar ahí. La figura 6 proporciona un desglose de los servicios ofrecidos por la Oficina del Ombudsman en 2010.

D. Procesos de gestión del cambio

La Oficina se enfrentó a muchos casos en 2010 que se derivaron de los procesos de gestión del cambio, durante los que se puede producir un aumento marcado en indicadores como el abuso de autoridad, las comunicaciones deficientes y el favoritismo. Los miembros del personal informaron de que se habían visto afectados y los procesos se habían gestionado deficientemente. Se han informado casos en los que no se alentó la participación del personal y la comunicación de la gerencia con el personal respecto a los procesos de gestión del cambio resultó poco frecuente. No se compartió información cuando la gestión del cambio comenzó ni se compartieron los resultados del cambio con el personal.

¿Qué puede hacer la organización?
Es importante enfatizar —y demostrar mediante la acción— en los niveles más elevados de las organizaciones que la visión organizativa y las necesidades del programa definen la estructura del personal y que esos elementos orientan todas las decisiones relativas a la gestión del cambio y su implementación. El apoyo de una experiencia entendida y especializada en la gestión exitosa de los procesos de gestión del cambio resulta esencial, y para garantizar su disponibilidad inmediata, las organizaciones deben contar con un plantel de expertos a los que puedan llamar cuando resulte necesario.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?
Los Ombudsmen pueden ayudar a clarificar el proceso escuchando a todas las partes afectadas y ayudando a establecer un acuerdo sobre una agenda de cambio y proporcionando oportunidades de seguimiento una vez que comienza el proceso de cambio. En 2010, los Ombudsmen pudieron ayudar al personal a explorar sus opciones durante la que para muchos es una época extremadamente amenazadora en sus carreras profesionales; los miembros del personal dijeron en muchas ocasiones que podían plantear preguntas y buscar información en la Oficina del Ombudsman con un sentimiento de confianza y confidencialidad. Para muchas personas que enfrentan un cambio inminente, es muy intimidatorio pedir información o divulgar preferencias que creen, por una razón u otra, que pueden tener consecuencias negativas.

E. Control de los costos del conflicto

Los conflictos mal gestionados (negativos) en el lugar de trabajo generan costos financieros, humanos y de credibilidad sustanciales para la organización, sus empleados y sus clientes. Algunos expertos creen que los conflictos sin resolver representan el mayor costo

Costo del conflicto

La gestión eficaz de los conflictos requiere alguna forma de medición de los costos. Sin medición, la gestión de los conflictos se arriesga a estar limitada para abordar los casos individuales de conflicto en el lugar de trabajo, sin identificar las causas subyacentes ni proporcionar datos que podrían permitir un análisis verificable en la cultura de gestión de conflictos de la organización. Abordar un conflicto en el lugar de trabajo a través de sistemas integrados para la gestión de los costos de los conflictos debe verse como una condición esencial para lograr la eficacia organizativa y mejorar la productividad.

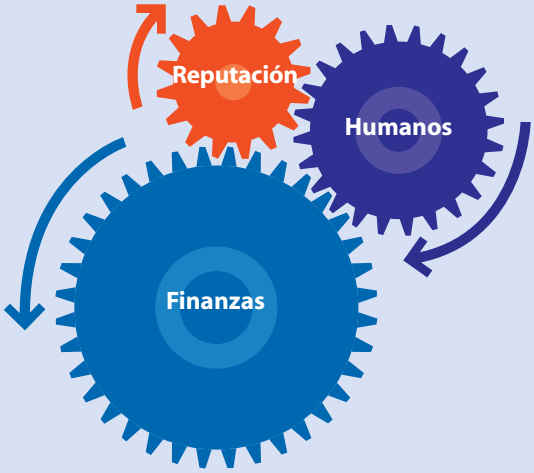
Organización
- Productividad
- Absentismo
- Presentismo
- Renovación de personal
- Reputación
- Robo/Sabotaje
- Accidentes

Empleados
- Salud
- Motivación
- Carrera profesional
- Entorno del lugar de trabajo
- Salida

Clientes
- Lealtad
- Salud/Vida
- Financiación
- Calidad del producto

Costo del conflicto

Aunque es imposible calcular el costo exacto del conflicto, algunos de los costos relacionados se pueden medir o calcular. El ejercicio del cálculo del costo relevante de los impulsores de conflictos de una organización no es sólo una forma instructiva de pensar en los costos de tolerar conflictos mal gestionados sino también la base sobre la que medir la eficacia de la gestión de conflictos y visualizar el valor añadido de las herramientas de gestión de conflictos, incluida la Oficina del Ombudsman.



reducible en muchas empresas, aunque los costos de conflictos en el lugar de trabajo no son considerados en la mayoría de las organizaciones una variable que merezca la pena medir y, en consecuencia, no se gestionan proactivamente.

Otra razón para tratar de fijar el costo del conflicto en un mundo comercial aparentemente racional e impulsado por las cifras es que con independencia de lo convincente que pueda ser el caso en materia del costo del conflicto, el personal de contabilidad, finanzas y otros trasfondos cuantitativos prefiere tomar decisiones basadas en estimaciones financieras antes de aceptar la gestión del costo del conflicto como un caso empresarial.

Algunos expertos creen que los conflictos sin resolver representan el mayor costo reducible en muchas empresas.

La Oficina del Ombudsman espera que los Fondos y Programas puedan involucrarse más proactivamente, especialmente en tiempos de dificultades financieras, en el control de los costos de los conflictos. La Oficina se esforzará al máximo por ayudar a los gerentes a comprender que tienen opciones: o bien pueden involucrarse proactivamente en abordar los conflictos mal gestionados y, de este modo, mejorar la productividad y la eficiencia, o bien pueden no hacer nada y crear, por lo tanto, posibles responsabilidades para la organización en términos de costos financieros, humanos y de credibilidad.

F. Problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional

Los problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional seguían representando el mayor número de casos, con un 37 por ciento del total de casos, que suponía más de un 10 por ciento de aumento respecto a los datos de 2009 de un 26 por ciento. Las preocupaciones pertenecientes a problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional se manifiestan de forma diferente, dependiendo de la categoría del personal. Por ejemplo, significativamente más personal de Servicio General y Profesional Nacional se quejó de los procesos de selección y solicitud de empleo en comparación con el personal Profesional internacional. Esto podría indicar una necesidad de proporcionar mayores oportunidades de progresión de la carrera profesional para el personal de los niveles de Servicio General y Profesional Nacional, dado que normalmente no reciben la misma cantidad de oportunidades de exposición y avance de la carrera profesional que sus colegas internacionales. Otra distinción en esta categoría es que más mujeres que hombres acuden a la Oficina con preocupaciones relativas las oportunidades y la progresión de la carrera profesional. En la figura 7 se ofrece un desglose completo de los problemas dentro de la categoría relacionada con el empleo y la carrera profesional.

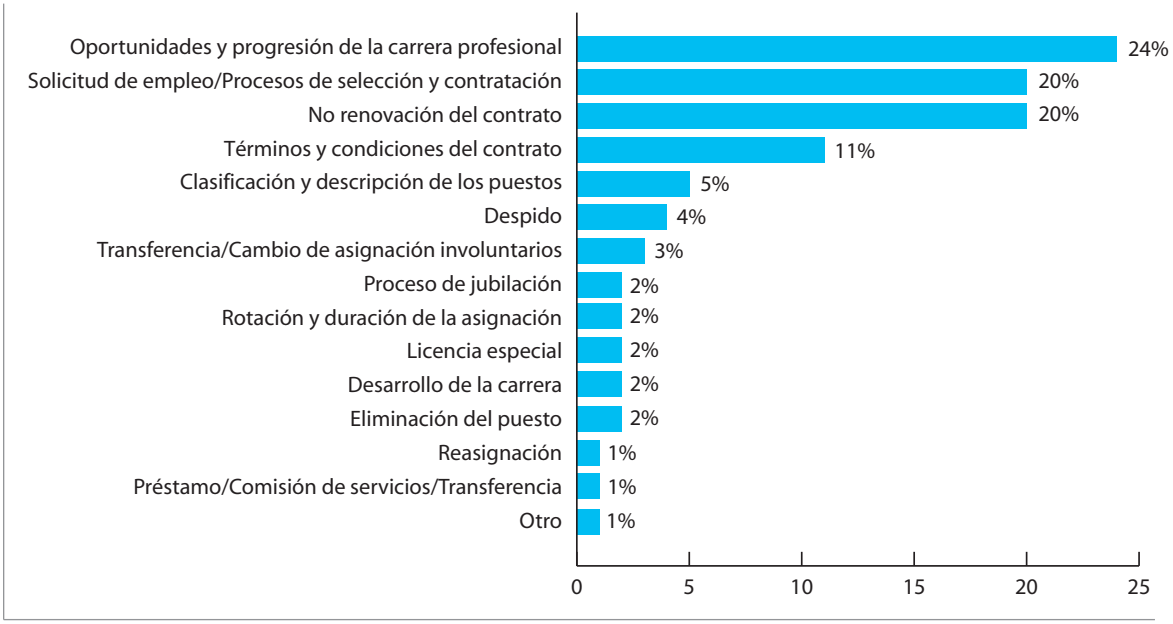
1. Comentarios, evaluación y gestión del rendimiento

El problema: valoración y gestión del rendimiento

En 2010, como en años anteriores, hubo un considerable número de conflictos entre los miembros del personal y sus supervisores en esta área. Como se indicó anteriormente, la falta de respeto y el tratamiento inadecuado es un elemento dominante en las relaciones evaluadoras, como se ve en la figura 8 y ocurre en el 36 por ciento de los casos recibidos. Las estadísticas muestran un aumento de los problemas relativos a los comentarios y la gestión del rendimiento del 18,3 por ciento de todos los casos informados en 2009 al 26 por ciento en 2010. Los problemas relacionados con la clasificación y valoración del rendimiento se redujeron a un 10 por ciento de todos los casos en 2010, habiendo sido un 17,3 por ciento en 2009.

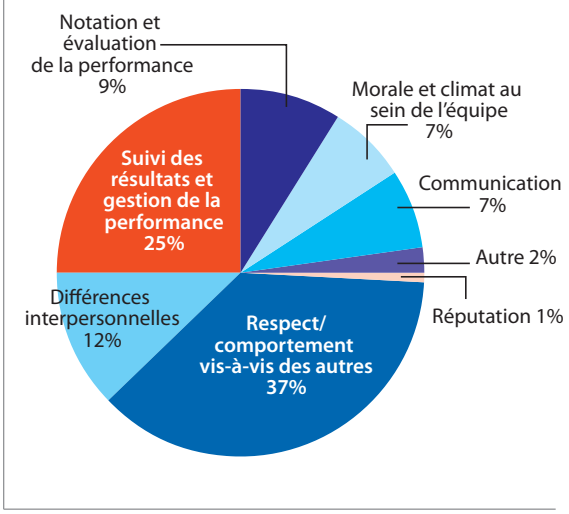
Una revisión de los casos de evaluación, valoración y clasificación del rendimiento que se le planteó a los Ombudsmen revela que la falta de comentarios

Figura 7. Problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional



oportunos sigue siendo un problema persistente. Las políticas relacionadas con la evaluación del rendimiento estipulan claramente que la evaluación es un proceso continuado y no debe llevarse a cabo sólo una vez al año. Los miembros del personal informan con frecuencia de que creen que están haciendo un buen trabajo durante el año y la evaluación negativa del supervisor llega como una desagradable y repentina sorpresa para ellos. A la hora de intentar perfeccionar la evaluación del rendimiento, algunas organizaciones ya no tienen revisiones a medio plazo y han realizado otros cambios radicales en los mecanismos de evaluación. Por tanto, resulta extremadamente importante para los gerentes, tener un diálogo abierto y continuo con sus supervisados sobre el rendimiento. Desafortunadamente, en la experiencia de los Ombudsmen, tales conversaciones normalmente sólo tienen lugar durante la revisión final y, por tanto, de un modo tardío y urgente, provocando que todo el proceso se haga precipitadamente en el último minuto.

Figura 8. Problemas de las relaciones evaluadoras



La falta de comentarios oportunos sigue siendo un problema persistente.

Por supuesto, la falta de comentarios adecuados y la ausencia de un diálogo constructivo afectan negativamente a la gestión del rendimiento y, en consecuencia, a la productividad. En algunas de las evaluaciones compartidas con los Ombudsmen, el lenguaje era tan vago que no era posible comprender lo que quería decir el supervisor. Sin lugar a dudas, el miembro del personal no podía deducir qué medida adecuada adoptar a partir de lo escrito en la evaluación de rendimiento, ni tampoco podían hacerlo los Ombudsmen.

Algunos miembros del personal que plantearon sus quejas en relación con estos problemas a los Ombudsmen consideraban sus evaluaciones y valoraciones de rendimiento como una herramienta de represalia o castigo. Éste era el caso particularmente cuando estaban enfrentando situaciones como una desvinculación laboral, no renovación de contrato y otras formas de acoso.

Aunque en ocasiones como éstas, el abuso grave de autoridad puede resultar evidente, con frecuencia resulta muy difícil averiguar los motivos exactos del acortamiento de contratos o la reducción de calificaciones.

¿Qué puede hacer la organización?

Resulta muy importante reiterar —y mostrar con ejemplos— que el principal objetivo de la evaluación y valoración de rendimiento es mejorar el rendimiento del personal, acentuando las contribuciones positivas realizadas e identificando formas de abordar los puntos débiles y el potencial futuro. Los Directores Ejecutivos y la gerencia superior también deben recordar a los supervisores que tienen la responsabilidad de ayudar a los miembros del personal a desarrollar sus carreras profesionales y mejorar su productividad general. No es una responsabilidad que pueda ejercitarse apresuradamente: los miembros del personal se merecen la posibilidad de mejorar, la orientación adecuada sobre cómo perfeccionar sus habilidades y el tiempo para hacerlo.

Los Directores Ejecutivos y la gerencia superior deben hacer responsables a los supervisores de estas responsabilidades considerando la evaluación de rendimiento de los supervisados como un indicador clave de la eficacia de la gestión. La evaluación de rendimiento debe considerarse un proceso continuo con diálogos frecuentes y sustanciales sobre el rendimiento entre los supervisores y los miembros del personal, no sólo en el punto medio sino también a lo largo de todo el periodo del informe. El origen del conflicto con frecuencia es la ausencia de un diálogo activo entre la administración y el personal sobre sus perspectivas profesionales. La inversión en desarrollar la capacidad de gestión de las carreras profesionales es, por tanto una herramienta esencial en la gestión proactiva del personal y en la reducción del costo de los conflictos que surgen en relación con el empleo y la carrera profesional.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

De acuerdo con el mandato, los Ombudsmen no intervienen mientras los procesos oficiales como una valoración y una refutación están en curso. Sin embargo, los Ombudsmen pueden recibir reclamaciones y proporcionar opciones informales a los miembros del personal que estén preocupados por su evaluación del rendimiento. En base a este tipo de conversación con los miembros del personal respecto a sus evaluaciones de rendimiento, los Ombudsmen pueden realizar recomendaciones globales sobre la necesidad de transparencia, oportunidad y objetividad en el proceso general. En casos en los que los miembros del personal no sepan cómo responder mejor a los comentarios negativos del supervisor, los Ombudsmen pueden capacitarlos en formas adecuadas de hacerlo, utilizando técnicas de comunicación eficaz como la preparación estratégica, la escucha activa, el tono adecuado y la reformulación.

La mayoría de los miembros del personal están interesados por encima de todo en resolver el conflicto de la forma más informal y rápida que resulte posible.

Los Ombudsmen también pueden facilitar una conversación con mediación para ayudar a cada parte a comprender el punto de vista de la otra antes de que finalice una evaluación. Resulta muy importante tener presente que un ombudsman siempre permanecerá neutral en estos diálogos y tendrá el objetivo de ayudar a clarificar posiciones, no revisar las actuales calificaciones de rendimiento. En 2010, una serie de miembros del personal solicitaron, de hecho, la mediación para problemas relacionados con la gestión y evaluación del rendimiento, que ha demostrado ser un mecanismo eficaz para resolver una serie de conflictos en el lugar de trabajo, entre ellos gestión y evaluación, comentarios, valoración y calificación del rendimiento. La mediación es una herramienta eficaz que resulta particularmente útil en intervenciones tempranas en las que puede ayudar a promover un diálogo constructivo, mejorar las comunicaciones y evitar el empeoramiento del conflicto.

El problema: refutación

Los Ombudsmen advierten que PNUD, UNICEF y UNOPS han revisado recientemente sus políticas y procedimientos de refutación, lo que ha dado lugar a un proceso más simplificado. En el informe sobre el trabajo de la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas en 2009, hubo una recomendación de actuar a este respecto. Los Ombudsmen están deseando que se produzca la implementación de los cambios que han introducido PNUD, UNICEF y UNOPS con la esperanza de que faciliten el proceso.

Un problema recurrente relacionado con el proceso de refutación se presenta a los miembros del personal que son despedidos o cuyos contratos han vencido. Dado que estos antiguos miembros del personal ya no tienen acceso a los sistemas electrónicos utilizados para preparar la documentación, experimentan dificultades para refutar sus evaluaciones y valoraciones.

También se ha informado de que en las oficinas de algunos países pequeños cuando existe un caso de conflicto entre la gerencia y un miembro del personal, las partes en conflicto, incluido el personal de recursos humanos, se pueden convertir en miembros de los paneles de refutación. Por muy objetivos que intenten ser los miembros de los paneles de refutación, es imposible descartar la noción de que no es probable que el miembro del personal obtenga una audiencia justa en tales situaciones. En interés de todos los afectados, deben encontrarse arreglos alternativos.

¿Qué puede hacer la organización?
Con el principal objetivo de garantizar que todos los miembros del personal del sistema de las Naciones Unidas tengan el mismo acceso a los mecanismos de refutación, los Ombudsmen recomiendan que cada organización a la que preste servicios la Oficina revise su propia política y procedimientos en esta área con el propósito de establecer la uniformidad. Además, resulta esencial que la gerencia garantice que las refutaciones se completen y los resultados se informen a los miembros del personal de manera oportuna.

También existe la necesidad de garantizar que todos los comités que revisen las evaluaciones se esfuercen al máximo por mantener la neutralidad y que todos los miembros de estos comités que puedan tener conflictos existentes con miembros del personal se eximan de los comités y paneles.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?
Los Ombudsmen han indicado en otra parte del presente informe que, según su experiencia, la mayoría de los miembros del personal están interesados por encima de todo en resolver el conflicto de la forma más rápida e informal que resulte posible y no les impulsa el deseo de litigar. Esto resulta aplicable al proceso de refutación, que muchos miembros del personal encuentran intimidante y embarazoso. Los Ombudsmen pueden ayudar al personal a explorar sus opciones cuando se enfrentan a la necesidad de refutar. El personal puede beneficiarse de la experiencia de los Ombudsmen, que les ayudará a comprender lo que está en juego y a clarificar las implicaciones de la calificación que pretenden refutar.

2. Movilidad interinstitucional

El/los problema(s)
La movilidad interinstitucional, tanto en la forma de acuerdos de adscripción en comisión de servicios como de transferencia, proporciona al personal oportunidades profesionales más variadas y a las organizaciones una mayor flexibilidad y capacidad de reacción para satisfacer las necesidades operativas. Las organizaciones, como consecuencia, alientan al personal a buscar la movilidad interinstitucional; sin embargo, los miembros del personal que regresan a la organización matriz después de pasar un tiempo en otra organización con frecuencia encuentran con que se les coloca en puestos de figurante sin ninguna función definida adecuadamente. Esta situación ha provocado el despido de personal con contratos permanentes sin una adecuada consideración de su experiencia y competencias. La experiencia ha demostrado que una de las causas que contribuyen a esto es la falta de una planificación adecuada y proactiva de los recursos humanos, para garantizar la absorción de los miembros del personal que regresan. En algunos casos, los miembros del personal han regresado a la organización matriz sólo para encontrarse con que sus funciones y responsabilidades previas se han alterado fundamentalmente.

La Oficina del Ombudsman se han encontrado con casos en los que los miembros del personal retornados afrontaban otras dificultades además de la obtención de un puesto: discrepancias en el pago de asignaciones; falta de apoyo en el procesamiento de visados y otros documentos de inmigración al volver de la comisión de servicios; y el darse cuenta de que un ascenso obtenido mientras se realizaba la comisión de servicios no resulta válido en la organización matriz.

La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas fue la primera en alertar en 2005 de los desafíos especiales a los que se enfrentaban los Representantes residentes/Coordinadores residentes del PNUD que habían sido nombrados para el puesto desde fuera del PNUD. En ese momento, el Ombudsman advirtió que aquellos que habían sido nombrados desde fuera del PNUD eran considerados 'intrusos'. Durante su trabajo en 2010 y 2011, los Ombudsmen han advertido temas recurrentes que han provocado obstáculos en el rendimiento óptimo del personal a este nivel de responsabilidad muy elevado.

Las organizaciones matrices deben alentar y validar una cultura de movilidad del personal.

Algunos Coordinadores Residentes le han comentado a los Ombudsmen que han detectado una falta de voluntad inicial, por parte de algunos miembros del personal de las oficinas, a aceptarlos debido a que proceden de fuera del PNUD. Como el RR/CR se encarga de gestionar la nueva oficina, la percepción de que el RR/CR no conoce el PNUD y el desarrollo con frecuencia frustra el trabajo hacia la consecución de los objetivos de Una ONU. El argumento de que una persona seleccionada de dentro del PNUD realizaría un mejor trabajo como RR y CR del PNUD debido a que 'conoce al PNUD y al desarrollo' magnifica cualquier diferencia en la experiencia y puede suponer una barrera para el establecimiento de un lugar de trabajo armonioso.

¿Qué puede hacer la organización?
Ayudaría a alentar y validar una cultura de movilidad del personal que las organizaciones matrices simplificasen y mejorasen su capacidad para la gestión estratégica de comisiones de servicios y transferencias de personal.

Resulta importante recordar que las organizaciones matrices conservan la responsabilidad sobre su

personal aunque un miembro del personal esté en comisión de servicios. Existe el deber de informar a un miembro del personal en comisión de servicios de cualquier cambio en su puesto de trabajo previo, especialmente al final del contrato o comisión de servicios del miembro del personal. La organización matriz también debe garantizar una gestión adecuada de los beneficios y derechos de los miembros del personal retornados.

De manera similar, es importante para las organizaciones a las que presta servicios la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas examinar las políticas de movilidad del personal, especialmente sus efectos sobre la progresión de la carrera profesional y la conservación de talentos. Cuando los miembros del personal que han conseguido un ascenso mientras realizaban una comisión de servicios regresan a la organización matriz, se encuentran con dificultades para que se reconozca ese ascenso y encontrar un puesto de un nivel adecuado. La responsabilidad de hacer los preparativos suficientes y oportunos para el eventual retorno del miembro del personal la deben compartir la organización y el miembro del personal en comisión de servicios. La gestión eficaz de la movilidad del personal prepararía el terreno y garantizaría la conservación de una plantilla diversa y con diferentes habilidades.

Las organizaciones participantes en el proceso de selección de Representantes Residentes/Coordinadores Residentes son conscientes de los especiales desafíos a los que hacen frente los nombrados desde fuera del sistema o desde fuera de una organización particular. Resulta importante incorporar en el sistema un apoyo eficaz al que puedan acudir estos cargos de alto nivel. Al mismo tiempo, podrían enviarse mensajes globales y establecerse intercambios de información que sensibilizarían a todos los afectados sobre la necesidad de ofrecer un apoyo más concreto a los recién llegados. Un RR/CR recién nombrado debe esperar recibir reconocimiento del hecho de que ha obtenido la aprobación interinstitucional como una persona capaz de realizar las tareas multidimensionales necesarias para que las actividades de Una ONU tengan éxito. Se debe alentar a los Representantes Residentes/Coordinadores Residentes de fuera del PNUD a proporcionar comentarios sobre los desafíos a los que se enfrentan y propuestas para mejorar la inclusión de este grupo en la red de Representantes Residentes/ Coordinadores Residentes.

La Oficina puede ofrecer un lugar seguro y confidencial en el que los miembros del personal pueden examinar cualquier opción que puedan tener abierta.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?
Los Ombudsmen han constatado que los miembros del personal que enfrentan las dificultades señaladas anteriormente tienen sus opciones seriamente limitadas y acuden a la Oficina del Ombudsman desesperados. El Ombudsman puede ayudar al miembro del personal a explorar las opciones y puede abrir un diálogo con la administración para ayudar al miembro del personal. Adicionalmente, la Oficina puede abordar el tema relacionado como un problema sistémico de las organizaciones.

En conflictos que se producen cuando el director de la oficina puede ser nuevo en la organización, pueden existir puntos de vista en conflicto sobre algunos asuntos, particularmente si el nuevo director necesita revitalizar la oficina y acometer prácticas pasadas por alto desde hace tiempo. En estos casos, los Ombudsmen pueden ayudar a separar los problemas de las personas, dado que con frecuencia se personalizan los problemas. Al hacer esto, los Ombudsmen pueden ayudar a preparar el camino hacia un mejor entendimiento y la clarificación de las prioridades y responsabilidades de cada miembro del personal, incluida la gerencia, de modo que pueda tener lugar un diálogo eficaz y productivo.

3. Beneficios y derechos

El/los problema(s)
Los problemas relacionados con los beneficios y derechos representaron un 15 por ciento de los casos recibidos por el Ombudsman. En particular, la Oficina recibió una serie de reclamaciones relativas al desembolso de beneficios de sobreviviente. Una categoría que provoca una dificultad particular se refiere a las parejas del mismo sexo a las que se deniegan los beneficios de sobreviviente debido al no reconocimiento de su acuerdo de unión. Los miembros del personal contribuyen a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y designan a sus beneficiarios, con confianza de que la pareja sobreviviente se beneficiará de sus contribuciones, dado que forman una unión legal y reconocida a nivel nacional. Las parejas sobrevivientes más tarde descubren que no pueden reclamar el beneficio. Esto puede conducir a reclamaciones de discriminación y falta de equidad, especialmente dado no parece haber ninguna coherencia en el régimen común de la ONU respecto al reconocimiento de los derechos de las parejas del mismo sexo a los beneficios y títulos de derecho.

¿Qué puede hacer la organización?
Deben tomarse medidas de precaución para abordar este asunto, dado que la probabilidad de obtener

recursos a través de la litigación es extremadamente alta. Las organizaciones deben realizar todos los esfuerzos posibles por alertar a los miembros del personal de que las parejas sobrevivientes del mismo sexo posiblemente no puedan reclamar sus beneficios si el Fondo de pensiones no puede reconocer la unión. Estos esfuerzos deben realizarse en el momento de la contratación del miembro del personal y deben aparecer en todos los documentos relativos al miembro del personal contribuyente y su beneficiario/a.

Los Ombudsmen de los Fondos y Programas recomiendan que todas las organizaciones a las que prestan servicios busquen colectivamente formas de establecer una uniformidad al atender los derechos de las parejas del mismo sexo en las áreas de beneficios y títulos de derecho.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Dado que se trata de un asunto sobre el que decidirá, en última instancia, la Asamblea General, poco puede hacer la Oficina del Ombudsman salvo ofrecer un lugar seguro y confidencial en el que los miembros del personal puedan examinar cualquier opción que puedan tener abierta.

4. Contratación

El/los problema(s)

Los procesos de contratación con frecuencia generan reclamaciones, especial por parte de los candidatos rechazados, y normalmente resulta difícil para los Ombudsmen determinar los datos de un caso. La Oficina ha recibido una serie de reclamaciones de personas que competían por un puesto. Puede tratarse de problemas de animosidad personal, que generen que candidatos competentes no sean seleccionados. Una persona puede pensar que ha sido el candidato elegido debido a la información suministrada por algún miembro del panel antes de que se tome ninguna decisión oficial final. Considerando que dicha información, por supuesto, viola el principio de confidencialidad que rige la participación en un panel de entrevistas. Los problemas de contratación pueden generar candidatos disgustados y enormes problemas de moral en el personal.

No siempre se ofrecen los comentarios adecuados a los candidatos no seleccionados, lo que dificulta que aprendan de la experiencia y avancen en la solicitud de otros puestos.

Además, también ha habido casos en los que fuertes conflictos interpersonales que implicaban diferencias de personalidad, sospechas de motivos ocultos y desconfianzas respecto a los gerentes superiores han afectado los procesos de contratación e impactado considerablemente en la selección final y nombramiento del personal. Esta práctica con frecuencia obstaculiza la progresión de la carrera profesional, dado que los miembros del personal afectados no son considerados para los puestos disponibles, privando a la organización de valiosos conocimientos y habilidades técnicas.

Las reorganizaciones específicas e incluso las planificadas o los ejercicios de gestión del cambio sacan a la luz muchos problemas en la contratación. Los miembros del personal en servicio con frecuencia tienen que solicitar puestos de trabajo, algunos después de haber trabajado durante muchos años y esto puede provocar una gran ansiedad. Miembros del personal con diferentes tipos de contrato (p. ej., contratos de servicio) pueden encontrarse con que compiten por un número limitado de puestos.

La Oficina se encontró con una serie de casos durante el periodo del informe en los que un miembro del personal había realizado sus tareas satisfactoriamente en un puesto para el que se publicó posteriormente un anuncio de vacante. En algunos casos, el miembro del personal había sido el acertado titular durante meses, en ocasiones años, aunque no fue seleccionado para seguir en el puesto. El conflicto generado en el lugar de trabajo se agrava cuando, como ocurre con frecuencia, el titular no recibe ningún comentario sobre los motivos por los que no fue seleccionado. En algunos casos, los miembros del personal titulares ni siquiera forman parte de la lista de preseleccionados. Además, el miembro del personal que no es seleccionado con frecuencia está más familiarizado con los deberes y conexiones necesarios para el puesto, pero depende de un supervisor recién contratado que no tiene esa experiencia.

Los servicios de recursos humanos de las organizaciones a las que prestan servicios han introducido una serie de medidas eficaces de cara a garantizar procesos de contratación justos.

Los candidatos preseleccionados plantearon diferentes problemas a los Ombudsmen en 2010. En casos en los que los candidatos preseleccionados no se encuentran en la estación de trabajo cuando se produce la vacante, puede que la oficina de contratación no esté dispuesta a pagar los gastos de viaje para una entrevista y que las diferencias horarias no se tengan en consideración de un modo razonable al celebrar las entrevistas.

Puede que un candidato que ha finalizado con éxito el proceso de contratación reciba abruptamente la información de que no va a ser contratado debido a razones presupuestarias. En otros casos, un candidato más idóneo puede aparecer después de

finalizada la contratación y el encargado de la contratación puede ejercer la prerrogativa de ofrecer el puesto al segundo candidato, en algunos casos a pesar de la intervención de la Oficina del Ombudsman. Según la experiencia de los Ombudsmen, los candidatos en tales situaciones no tienen más posibilidad que ejercer otras opciones o comenzar a buscar un nuevo trabajo.

Los miembros del personal han informado de retrasos en la recepción de la notificación de las decisiones después de la finalización del proceso de contratación. Algunos solicitantes han tenido que esperar durante largos periodos de tiempo después de haber sido entrevistados para conocer el resultado.

La Oficina también se ha encontrado con casos en los que la información relativa a la elegibilidad en el anuncio de una vacante resulta contradictoria o ambigua. Se deja que los candidatos asuman si sus calificaciones coinciden con las necesarias para el empleo. En algunos casos, los anuncios de vacantes no indican restricciones en cuanto a quién puede solicitar el puesto. Los solicitantes se molestan al enterarse después de haber enviado sus solicitudes de que no se les considerará debido a que no son candidatos internos.

Como se señaló en informes anteriores, se necesita un enfoque sistematizado de comprobación de referencias al procesar la solicitud de un candidato. La Oficina se ha encontrado con casos en los que no se utilizó la diligencia debida en la comprobación de referencias y verificación del historial laboral. Los miembros del personal fueron contratados cuando existían evidencias claras de que su conducta y rendimiento en puestos anteriores había sido débil y perjudicial para el lugar de trabajo.

¿Qué puede hacer la organización?

Cada candidato para un puesto en las Naciones Unidas debe poder esperar un tratamiento igualitario en el proceso de contratación. Todos los gerentes tienen la responsabilidad de propugnar este principio. Todos los participantes en un panel de entrevistas deben cumplir los principios de confidencialidad que rigen el proceso.

Los Ombudsmen reconocen que los servicios de recursos humanos de las organizaciones a las que prestan servicios han introducido una serie de medidas eficaces de cara a garantizar procesos de contratación justos. Un resumen de éstas y otras formas relevantes en las que los servicios de recursos humanos de todas las organizaciones pueden ayudar a mantener la integridad y credibilidad del proceso de contratación incluye: (a) debe realizarse una revisión minuciosa de los anuncios de empleo antes de la publicación para evitar confusiones; (b) la contratación no se debe basar ni verse afectada por diferencias interpersonales, sino que debe orientarse principalmente por buscar candidatos con el perfil correcto de calificaciones, competencias y habilidades que resulta necesario para el puesto solicitado ; (c) se debe hacer uso de todos los recursos disponibles, incluida la comprobación de referencias, al verificar el historial de empleo de un candidato, especialmente si la experiencia laboral relevante de un posible candidato ha tenido lugar dentro del sistema común de Naciones Unidas; y (d) deben cumplirse unos plazos estrictos para notificar a los candidatos los resultados del proceso de contratación. Esto resulta aplicable tanto para los candidatos que fueron preseleccionados como para aquellos que no lo fueron.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

En ocasiones, los Ombudsmen pueden iniciar un diálogo con el gerente, el director de país o el representante residente para clarificar las circunstancias que provocaron la reclamación. Sin embargo, la experiencia demuestra que las partes normalmente tienen poca voluntad de cambiar el resultado del ejercicio de contratación.

Al explorar las opciones con miembros del personal que no tuvieron éxito a la hora de conservar sus puestos durante ferias del empleo, la Oficina ha podido establecer que la implicación constante de los supervisores en la carrera profesional de su personal es vital para la transparencia. Los Ombudsmen enfatizan este factor en sus presentaciones al personal y a la gerencia aunque comprenden que la contratación requiere, en ocasiones, el uso activo de la discreción gerencial. No obstante, cuando miembros del personal titulares solicitan sus propios puestos de trabajo, debe producirse un diálogo adecuado entre el supervisor y el miembro del personal con independencia del resultado de la contratación. Los Ombudsmen pueden ayudar a facilitar esto. La necesidad de ofrecer comentarios realistas y constructivos se ha mencionado anteriormente en el presente informe.

En el provechoso y constante intercambio con representantes de servicios de recursos humanos de todos los niveles, los Ombudsmen pueden señalar las ocasiones en las que se pueda producir un error en la aplicación de la política adecuada y buscar su cooperación para corregir la situación. Se trata, por supuesto, de una responsabilidad compartida y los miembros del personal no deben dudar en plantear a sus supervisores la necesidad de recibir comentarios realistas y objetivos durante el año y especialmente antes de cualquier reorganización importante de la unidad de trabajo prevista.

- - - - -

Capítulo III

Una mirada hacia el futuro

La Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas completará una década de trabajo en 2012. El principio rector de la Oficina a lo largo de todo este tiempo ha sido y sigue siendo "trabajar juntos para encontrar soluciones". El principal objetivo de la Oficina en 2011 es desarrollar las asociaciones que ya ha desarrollado exitosamente. De particular importancia práctica serán los aspectos operativos de una oficina integrada que mantiene plena independencia con la línea de servicio directa a los Fondos y Programas.

Las modalidades contractuales han cambiado recientemente en las Naciones Unidas en algunos aspectos fundamentales y esto está teniendo un impacto en el personal de los Fondos y Programas. La inseguridad laboral es ahora una preocupación mayor para el personal de lo que era en el pasado y la Oficina seguirá explorando con el personal y la gerencia cómo mantener y fomentar mejor un lugar de trabajo armonioso, incluido el respeto para todos, a la luz de las difíciles realidades financieras. La misión de las Naciones Unidas atrae a aquellos que están dedicados a prestar servicios a las personas del mundo, trabajando a través de marcos internacionales establecidos que lo permiten. Los Ombudsmen han detectado que los cambios provocados por la reforma contractual se unen a la responsabilidad depositada en los miembros del personal de gestionar sus carreras profesionales en la organización de formas rotundamente diferentes. Parece que los aspectos tradicionales de la gestión de carreras profesionales en los Fondos y Programas —contratación, asignación, avance, por ejemplo— están dejando de ser prioridades para los servicios de recursos humanos en las organizaciones. Existe una tendencia creciente hacia la privatización de la gestión de carreras profesionales. La Oficina ampliará su papel defensor resaltando el vínculo directo entre la gestión de carreras profesionales o la ausencia de la misma y los posibles conflictos, y seguirá recomendando un fortalecimiento de la capacidad de gestión de carreras profesionales en los Fondos y Programas.

La Oficina está planificando fortalecer su capacidad de evaluar la eficiencia de su trabajo. Como parte de este esfuerzo, se introducirán formularios de comentarios para los visitantes en 2011. Además, la Oficina planea llevar a cabo una revisión externa e independiente en el curso de 2011. Adicionalmente, la Oficina se involucrará en mecanismos de desarrollo dentro de los Fondos y Programas que promueven una medición más proactiva de la gestión de conflictos.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión de conflictos sobre el terreno sigue siendo una gran prioridad. En este contexto, la Oficina volverá a examinar el potencial del programa de Orientadores para un lugar de trabajo respetuoso (Respectful Workplace Advisers, RWA), para el que se lanzaron una serie de programas piloto conjuntos en el pasado con UNICEF. Como un primer recurso para el personal que enfrenta conflictos en las oficinas de país, el programa RWA ha demostrado su utilidad. La cooperación con el Banco Mundial, donde se creó el programa, y el PMA y ACNUR, que han puesto a prueba el programa, se fortalecerá. Además, la Oficina planea examinar la experiencia de ACNUR para ofrecer capacitación en mediación a personal seleccionado.

Existe una tendencia creciente hacia la privatización de la gestión de carreras profesionales.

Las líneas de comunicación entre los canales formales e informales pueden fortalecerse para el beneficio de todos los interesados. El diálogo entre la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas, los servicios legales de las organizaciones a las que presta servicios, y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal de la Secretaría de las Naciones Unidas ha indicado una serie de formas a través de las que se pueden conseguir resoluciones equitativas sin tener que recurrir a métodos formales. En búsqueda del intercambio de información

entre lo formal y lo informal en 2011, los Ombudsmen se centrarán, con pleno respeto por la confidencialidad, en problemas que todavía pueden solucionarse antes de que un caso alcance un tribunal y en las distintas formas en las que cada organización lleva a cabo las evaluaciones de la gerencia.

La gestión de conflictos es responsabilidad de todos. Involucrando al personal y la gerencia a todos los niveles, los Ombudsmen pueden transmitir mejor el mensaje esencial de que aunque el conflicto es una parte normal de la vida humana y el trabajo, es posible gestionarlo con eficacia y de una forma que pueda fortalecer a la organización.

- - - - -

Anexo I

Recomendaciones

Liderazgo y gestión de conflictos

1. "Predicar con el ejemplo", es decir, realizar acciones que coincidan con las palabras, es un paso esencial a la hora de desarrollar confianza y certidumbre e involucrar al personal en general en el apoyo de las comunicaciones respetuosas en el lugar de trabajo.
2. Los gerentes con buenas habilidades de gestión del personal deben recibir más visibilidad y reconocimiento, y los gerentes que carecen de dichas habilidades, que son incapaces de adquirirlas o no desean hacerlo, no deben tener un lugar en la organización.
3. Los Ombudsmen pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar marcos para medir la eficiencia de la gestión de conflictos, proporcionando un análisis de la brecha (es decir, midiendo el rendimiento actual frente a los objetivos) e identificando la mejoras de la eficiencia a través de una gestión de conflictos proactiva.

Acoso y abuso de autoridad

4. En determinados casos de alegaciones de conducta indebida, podría resultar eficaz explorar las herramientas informales de gestión de conflictos, como la mediación, antes de llevar a cabo una investigación formal.

Comunicación

5. Los Ombudsmen creen que una sólida exigencia durante la contratación de habilidades de comunicación eficaz demostradas en el lugar de trabajo puede ayudar a evitar problemas más adelante.
6. Las habilidades de comunicación deberían de constituir un punto de atención aún más fuerte para el desarrollo del personal y la gerencia El apoyo de los Directores Ejecutivos y la gerencia superior, especialmente en recursos humanos, a la hora de garantizar que se proporcione una formación obligatoria en esas áreas, no sólo a los gerentes superiores sino al personal de todos los niveles, ayudaría en gran medida a fortalecer la prevención y resolución de conflictos en el lugar de trabajo.

Gestión del cambio

7. Siempre que se produzca una reestructuración o reasignación, la gerencia debe buscar todo el apoyo y la experiencia disponibles por parte de las unidades de recursos humanos, para garantizar una gestión eficaz de las preocupaciones relacionadas con el personal y evitar el empeoramiento de los problemas.
8. Es importante enfatizar —y demostrar mediante la acción— en los niveles más elevados de las organizaciones que la visión organizativa y las necesidades del programa definen la estructura del personal y que esos elementos orientan todas las decisiones relativas a la gestión del cambio y su implementación. El apoyo de un personal entendido y especializado resulta esencial, y para garantizar su disponibilidad inmediata, las organizaciones deben contar con un plantel de expertos a los que puedan llamar cuando resulte necesario.

Gestión de carreras profesionales

9. El origen del conflicto con frecuencia es la ausencia de un diálogo activo entre la administración y el personal sobre sus perspectivas profesionales. La inversión en desarrollar la capacidad de gestión de las carreras profesionales es, por tanto una herramienta esencial en la gestión proactiva del personal y en la reducción del costo de los conflictos que surgen en relación con el empleo y la carrera profesional.

Relaciones evaluadoras

10. Resulta muy importante reiterar —y mostrar con ejemplos— que el principal objetivo de la evaluación y valoración de rendimiento es mejorar el rendimiento del personal, acentuando las contribuciones positivas realizadas e identificando formas de abordar los puntos débiles y el potencial futuro.

11. Los Directores Ejecutivos y la gerencia superior también deben recordar a los supervisores que tienen la responsabilidad de ayudar a los miembros del personal a desarrollar sus carreras profesionales y mejorar su productividad general. No es una responsabilidad que pueda ejercitarse apresuradamente: los miembros del personal se merecen la posibilidad de mejorar, la orientación adecuada sobre cómo perfeccionar sus habilidades y el tiempo para hacerlo.

12. Los Directores Ejecutivos y la gerencia superior deben hacer responsables a los supervisores de las responsabilidades gerenciales considerando la evaluación de rendimiento de los supervisados como un indicador clave de la eficacia de la gestión. La evaluación de rendimiento debe considerarse un proceso continuo con diálogos frecuentes y sustanciales sobre el rendimiento entre los supervisores y los miembros del personal, no sólo en el punto medio sino también a lo largo de todo el periodo del informe.

13. Con el principal objetivo de garantizar que todos los miembros del personal del sistema de las Naciones Unidas tengan el mismo acceso a los mecanismos de refutación, los Ombudsmen recomiendan que cada organización a la que preste servicios la Oficina revise su propia política y procedimientos en esta área con el propósito de establecer la uniformidad. Además, resulta esencial que la gerencia garantice que las refutaciones se completen y los resultados se informen a los miembros del personal de manera oportuna.

14. También existe la necesidad de garantizar que todos los comités que revisen las evaluaciones se esfuercen al máximo por mantener la neutralidad y que todos los miembros de estos comités que puedan tener conflictos existentes con miembros del personal se eximan de los comités y paneles.

Movilidad interinstitucional

15. Ayudaría a alentar y validar una cultura de movilidad del personal que las organizaciones matrices simplificasen y mejorasen su capacidad para la gestión estratégica de comisiones de servicios y transferencias de personal.

16. Resulta importante recordar que las organizaciones matrices conservan la responsabilidad sobre su personal aunque un miembro del personal esté en comisión de servicios. Existe el deber de informar a un miembro del personal en comisión de servicios de cualquier cambio en su puesto de trabajo previo, especialmente al final del contrato o comisión de servicios del miembro del personal. La organización matriz también debe garantizar una gestión adecuada de los beneficios y derechos de los miembros del personal retornados.

17. De manera similar, es importante para las organizaciones a las que presta servicios la Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programas examinar las políticas de movilidad del personal, especialmente sus efectos sobre la progresión de la carrera profesional y la conservación de talentos. La responsabilidad de hacer los preparativos suficientes y oportunos para el eventual retorno del miembro del personal la deben compartir la organización y el miembro del personal en comisión de servicios.

18. Resulta importante incorporar en el sistema del Coordinador Residente un apoyo eficaz al que puedan acudir los Representantes Residentes/Coordinadores Residentes recién elegidos. Al mismo tiempo, podrían enviarse mensajes globales y establecerse intercambios de información que sensibilizarían a todos los afectados sobre la necesidad de ofrecer un apoyo más concreto a los recién llegados.

19. Se debe alentar a los Representantes Residentes/Coordinadores Residentes de fuera del PNUD a proporcionar comentarios sobre los desafíos a los que se enfrentan y propuestas para mejorar la inclusión de este grupo en la red de Representantes Residentes/Coordinadores Residentes.

Beneficios y derechos

20. Las organizaciones deben realizar todos los esfuerzos posibles por alertar a los miembros del personal de la probabilidad de que las parejas sobrevivientes del mismo sexo no puedan reclamar sus beneficios de pensión si el Fondo de pensiones no puede reconocer la unión. Deben realizarse todos los esfuerzos posibles por proporcionar la información relacionada en el momento de la contratación del miembro del personal. Igualmente dicha información debe aparecer en todos los documentos relativos al miembro del personal contribuyente y su beneficiario/a.

21. Los Ombudsmen de los Fondos y Programas recomiendan que todas las organizaciones a las que prestan servicios busquen colectivamente formas de establecer una uniformidad al atender los derechos de las parejas del mismo sexo en las áreas de beneficios y títulos de derecho.

Selección de personal

22. Como se señaló en informes anteriores, se necesita un enfoque sistematizado de comprobación de referencias al procesar la solicitud de un candidato.

23. Debe realizarse una revisión minuciosa de los anuncios de empleo antes de la publicación para evitar confusiones.

24. La contratación no se debe basar ni verse afectada por diferencias interpersonales, sino que debe orientarse principalmente por buscar candidatos con el perfil correcto de calificaciones, competencias y habilidades que resulta necesario para el puesto solicitado.

25. Los panelistas de las entrevistas deben mantener una estricta confidencialidad a lo largo del proceso.

26. Se debe hacer uso de todos los recursos disponibles, incluida la comprobación de referencias, al verificar el historial de empleo de un candidato, especialmente si la experiencia laboral relevante de un posible candidato ha tenido lugar dentro del sistema común de Naciones Unidas.

27. Deben cumplirse unos plazos estrictos para notificar a los candidatos los resultados del proceso de contratación.

- - - - -

Anexo II

Voces

"Muchas gracias de nuevo por toda su asistencia, no saben cuánto ha ayudado a mi enfoque ser consciente de mis opciones, los diferentes mecanismos a mi disposición y simplemente sentirme validado; ha hecho maravillas por mi estado de ánimo".

"Muchas gracias por reunirse conmigo; me hizo sentir mucho mejor, y ser consciente de lo mucho que quería avanzar. Gracias por indicarme todos los métodos de toma de decisiones con los que contaba y la medida en que su oficina podría prestarme apoyo".

"Después de hablar con ustedes me sentí mental y emocionalmente más desahogado y equipado para analizar lo que podía hacer para sentirme más positivo".

"Encuentro su sabiduría y su enfoque paciente y racional, así como la compasión con la que escuchan y formulan sus preguntas incisivas, instructivos, apaciguantes y constructivos. Les estoy —y siempre estaré— agradecido por haberme ayudado a encontrar el espacio en el sistema de la ONU en el que existe tanta humanidad y profesionalidad, y se puede permitir un sentido de confianza y dignidad mutuas. Ahora sé que puedo confiar en la oficina del Ombudsman, para obtener protección en caso de sufrir cualquier intimidación o agresión".

"Les escribo para agradecerles con la mayor sinceridad que escuchasen pacientemente mis preocupaciones relativas al trato recibido por mi supervisor a lo largo de una serie de años".

"Espero ansioso el refugio, la cordura y la sabiduría que ustedes/su oficina proporcionan".

"Fue positivo reunirse con ustedes ayer. Gracias por tomarse el tiempo de escucharme y brindarme un consejo muy útil".

"Me gustaría agradecerles su apoyo. Fue importante para mí poder hablarles y recibir su consejo en el proceso".

"No puedo agradecerles lo suficiente que hablasen conmigo esta noche; verdaderamente hicieron que todo resultase sencillo y que sintiese que mi mundo no se está derrumbando".

"Gracias por tomarse el tiempo para hablar conmigo. Nuestra conversación fue muy útil".

Oficina del Ombudsman

La Oficina del Ombudsman está dirigida por los Ombudsmen la Sra. Mame Diagne y el Sr. Helmut Buss ayudados por la Sra. Kentaro Kanyomozi, Gerente de Casos, la Sra. Nancy Ross, Asociada Administrativa, la Sra. Sharon Gordon-Smith Asistente Administrativa y los asesores a disposición: Sr. Kojo Gyasi, Sr. James Lee, Sra. Rosemary McCreery, Sr. Eskandar Rastegar, Sra. Judit Revesz y Sra. Linda Schieber.









A la izquierda, de arriba a abajo: Sharon Gordon-Smith, Rosemary McCreery y Linda Schieber.

A la derecha, fila delantera de izquierda a derecha: Eskandar Rastegar, Mame Diagne, Helmut Buss, Kentaro Kanyomozi. Fila trasera de izquierda a derecha: Judit Revesz, Kojo Gyasi, Nancy Ross y James Lee.









Oficina del Ombudsman de los
Fondos y Programas de las Naciones Unidas
PNUD, UNFPA, UNICEF Y UNOPS

380 Madison Avenue, 5th Floor
New York, NY 10017
Tel.: 212 963 1776
Fax: 212 963 2233
ombudsmediation@fpombudsman.org
www.un.org/en/ombudsman