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

1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013



Colaborando en la búsqueda de soluciones

Índice de de contenidos

Introducción **2**

I. Descripción general del trabajo realizado por la Oficina entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2013 ..... **4**

A. Descripción general de casos 4

B. Actividades de extensión 5

II. Observaciones y recomendaciones respecto de las principales causas de conflicto en el lugar de trabajo denunciadas a la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas **7**

A. El cambio y sus consecuencias 7

B. Gestión de la carrera laboral 11

C. Relaciones entre el personal y la administración 17

D. Cultura de retroalimentación y autogestión 18

E. Equidad, confianza, liderazgo e inclusividad en el trabajo 21

F. Potencial de la resolución informal del conflicto, incluida la mediación 22

G. Gestión de conflictos y cultura institucional 23

III. El valor agregado de la Oficina del Ombudsman **24**

IV. Creación de redes y desarrollo profesional **26**

V. De cara al futuro **27**

Anexos

Anexo 1 Recomendaciones 28

Anexo 2 Testimonios 31

Anexo 3 Definiciones de problemas 32

Introducción

La Oficina del Ombudsman tiene el mandato de abordar de manera informal los conflictos en los cinco fondos y programas que atiende. Ofrece una instancia independiente, confidencial y segura para discutir los problemas en el lugar de trabajo y revelar las cuestiones sistémicas subyacentes. En ese proceso, los Ombudsmen respetan los principios de confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, independencia e informalidad.

El Informe Anual de la Oficina del Ombudsman es una herramienta que ilustra los temas que han llamado la atención a sus miembros. Presenta una descripción general de los problemas planteados durante el período que abarca el informe y las implicancias para la organización que conllevan. Los Ombudsmen ofrecen un análisis de las cuestiones sistémicas subyacentes que podrían ayudar a reducir los conflictos disfuncionales y las posibles pérdidas de eficiencia en el futuro y además proponen herramientas y técnicas para mejorar la gestión de los conflictos. Por otra parte, el informe ayuda a la administración a asumir su responsabilidad por las políticas ratificadas por las organizaciones, en especial con respecto a las relaciones en el lugar de trabajo.

Los Ombudsmen ofrecen un análisis de las cuestiones sistémicas subyacentes que podrían ayudar a reducir los conflictos disfuncionales y las posibles pérdidas de eficiencia en el futuro.

La Oficina del Ombudsman entrega recomendaciones sobre medidas que la organización podría tomar para abordar las diversas áreas donde surgen problemas. Los informes anuales son una invitación al diálogo sobre estos temas diversos. Los Ombudsmen convocan a todos los miembros de la organización a participar en este diálogo y entregar a la Oficina del Ombudsman su opinión sobre el trabajo realizado y las recomendaciones ofrecidas.

Los directores ejecutivos de los fondos y programas atendidos por la Oficina del Ombudsman han divulgado ampliamente los informes anteriores al momento de su publicación y, al mismo tiempo, han aprovechado la oportunidad para replantear la importancia crucial de actuar con excelencia en la gestión del personal, del manejo constructivo de los conflictos con un rostro humano y del fortalecimiento permanente de ambientes de trabajo interesantes. La Oficina recomienda encarecidamente mantener esta práctica y subraya el compromiso institucional, la gestión proactiva de los conflictos y el reconocimiento de los funcionarios como el activo más importante y valioso de toda organización. Al mismo tiempo, pone énfasis en la importancia crucial de las reuniones regulares y presenciales sostenidas entre los Directores ejecutivos de los fondos y programas y los Ombudsmen, en conformidad con los términos de referencia de la Oficina. Es solo a través de estas reuniones que los Ombudsmen pueden mostrar, a partir de su perspectiva única y privilegiada, un panorama actual de las tendencias existentes en el seno de la organización y operar como un sistema de alerta temprana que pueda ayudar a recuperar un lugar de trabajo armónico y productivo. Dicho diálogo con los Directores ejecutivos debe ser bidireccional.

Luego de 10 años de publicar informes sobre temas relacionados con el lugar de trabajo, no es sorpresa que la forma de usar el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman haya ido cambiando. Cuando la Oficina inició sus funciones en 2002, reemplazó al Grupo de Asesoramiento y Asistencia al Personal compuesto por voluntarios y regido por el reglamento vigente para la organización a la que atendía. Por lo tanto, el primer Informe Anual destacaba la función del Ombudsman y sus diferencias con el mecanismo voluntario. A medida que han transcurrido los años, el informe anual ha evolucionado y ahora es un verdadero barómetro del ambiente en el

lugar del trabajo de los fondos y programas a los cuales proporciona servicios, además de una directriz confiable y acreditada con recomendaciones específicas sobre cómo mejorar las condiciones del lugar de trabajo. Por lo tanto, es importante poner énfasis en que el objetivo del informe no es buscar culpables, sino más bien invitar a considerar los conflictos y los problemas como una oportunidad para revisar las formas de operar y encontrar alternativas para mejorar. En este sentido, es extremadamente necesario generar un marco de responsabilidad en las organizaciones y hacer que los propios individuos rindan cuentas por las acciones y conductas recurrentes que afectan negativamente a las instituciones.

En 2013, los menores niveles de financiación, la incertidumbre y la necesidad constante de realizar cambios y adaptaciones en los procesos de gestión y económicos fueron los aspectos centrales del marco institucional. El informe actual se concentra en las implicancias que esto tiene para las organizaciones y destaca los factores fundamentales que determinan el éxito a la hora de gestionar los cambios y emprender una restructuración. Estos factores incluyen la participación eficaz, la transparencia y la colaboración, lo que a su vez habilitará y promoverá un entorno de excelencia inclusiva y diversidad en todas las organizaciones atendidas.

El informe también ofrece una reflexión sobre la importancia de la gestión profesional proactiva y aborda las implicancias de los contratos a corto plazo y los riesgos que estos conllevan para garantizar una fuerza de trabajo eficaz e inclusiva en el futuro. Además, destaca la importancia de contar con procedimientos transparentes de contratación que usen evaluaciones de competencias e incluyan sólidas valoraciones de la autogestión y conciencia del propio desempeño. La Oficina del Ombudsman sigue observando una ausencia dramática de inteligencia emocional, situación que continúa socavando los niveles de fe y confianza y limita la habilidad de desarrollar una cultura de comunicación abierta. El resultado es un ambiente donde los colegas temen opinar y sufren trastornos de salud, y donde no se abordan las conductas abusivas. El informe provee pasos prácticos para ayudar a todos a generar justicia en el lugar de trabajo, desarrollar culturas eficaces de retroalimentación y fortalecer los niveles de confianza en el seno de la organización.

Las relaciones constructivas y empoderadoras en la gestión del personal son los pilares de cualquier planteamiento basado en la colaboración y en relaciones abiertas y participativas. Por lo tanto, son fundamentales para una gestión fructífera del cambio. El informe describe algunas dinámicas en juego y entrega sugerencias para fortalecer las relaciones de gestión del personal.

Cada vez más y con mayores frutos, la mediación es la herramienta preferida para la resolución informal de los conflictos. El informe describe el potencial de la mediación e incluye comentarios de colegas que la han utilizado.

El manejo de los conflictos es responsabilidad de todos y la Oficina del Ombudsman ha asumido un rol activo en promocionar sistemas de manejo de conflictos que fortalecen la colaboración entre actores clave.

Los Ombudsmen dedican varios meses al año a reunirse con colegas en terreno, impulsar el uso de la Oficina y formar capacidades en manejo de conflictos. El informe ofrece detalles sobre estas actividades y describe proyectos y alianzas para fortalecer la creación de capacidades en esta área. En sus observaciones, la Oficina del Ombudsman ha constatado que si bien es cierto que hay un puñado de iniciativas positivas en las organizaciones, aún falta ponerlas en práctica de manera eficaz. A menudo dichas iniciativas o estrategias no se implementan debido a falta de compromiso de parte de la administración superior.

El manejo de los conflictos es responsabilidad de todos.

"¿Cuál es el valor agregado de la Oficina del Ombudsman?" Es una pregunta válida que se torna cada vez más importante en épocas de cambio y escasez de fondos. El Informe ilustra el amplio abanico de actividades de la Oficina que influyen directamente en las estrategias, los niveles de compromiso y el balance financiero de la organización.

Finalmente, el Informe también incluye un capítulo sobre futuros proyectos y desafíos. Algunos de los proyectos contemplan el desarrollo del rol de la Oficina del Ombudsman como socio comercial y el fomento de alianzas con el mundo académico, las ONG y el sector empresarial. Dichas iniciativas promoverán el intercambio de experiencias en manejo de conflictos y fomentarán la formación de capacidades, la investigación adicional de oportunidades de resolución de conflictos en Internet y el desarrollo de una estrategia de transición para el siguiente equipo de Ombudsman después de 2015.

Descripción general del trabajo realizado por la Oficina entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre 2013

A. Descripción general de casos

La Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas investigó un total de 340 casos en el período de estudio. La figura 1 desglosa el número de casos por organización.

Los tres problemas principales que abordó la Oficina del Ombudsman son: (a) cuestiones relacionadas con el empleo y la carrera laboral, (b) relaciones de evaluación y (c) temas de liderazgo, organización y gestión. Estos son los tres puntos principales sobre los cuales han informado los Ombudsmen en los últimos siete años. Pese a los diversos esfuerzos que se han hecho por enfrentarlos, estos tres siguen siendo la principal causa de conflicto en el lugar de trabajo de los fondos y programas. La figura 2 muestra las tendencias que han seguido en este ámbito en un período de 7 años.

Figura 1. Casos recibidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2013

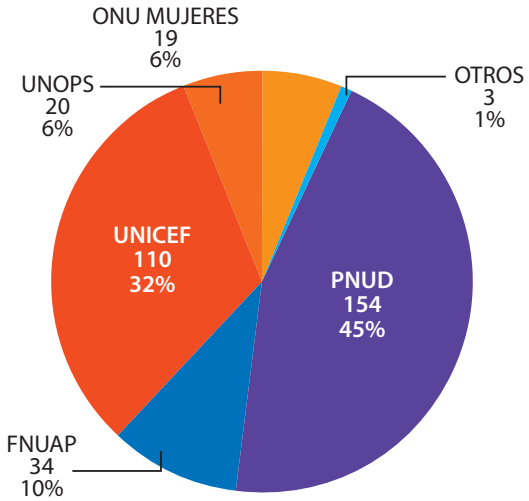
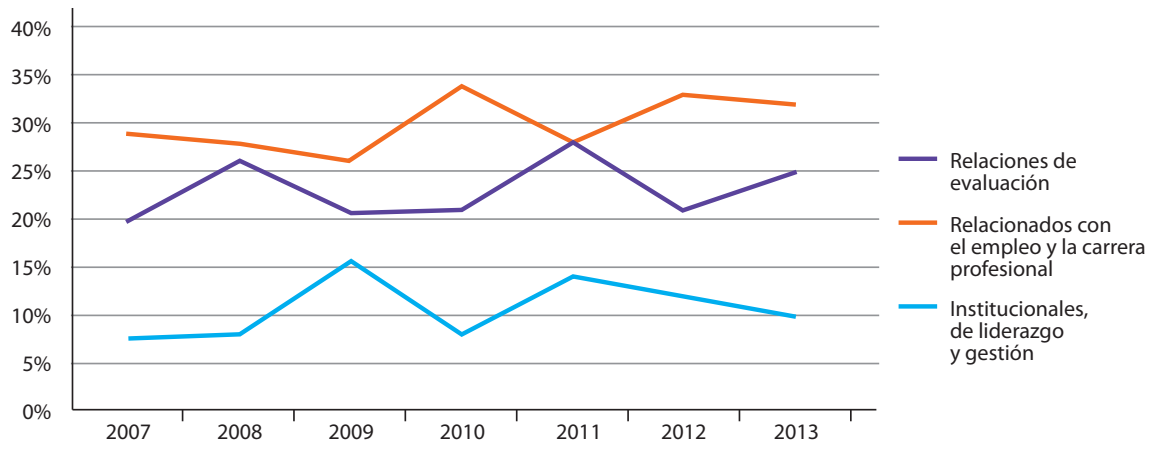
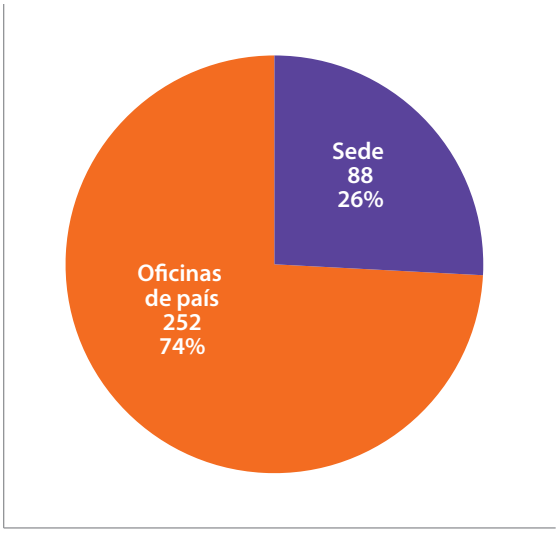


Figura 2. Problemas en las relaciones de evaluación y relacionados con empleo y la carrera laboral, y de organización, liderazgo y gestión, como porcentaje de todos los casos recibidos, 2007 a 2013



En 2013, el caso promedio demoraba 43 días y la mayoría de los casos planteaba dos o más problemas. Cada uno de ellos requiere a menudo la participación de otros actores en múltiples niveles, como recursos humanos, administración superior y especialistas administrativos. Es frecuente que los problemas que se plantean personalmente ante la Oficina deriven en una prestación de asesoramiento en materia de conflictos (*coaching*) y en asistencia para que el titular del contrato encuentre alternativas que permitan solucionar las diferencias. Los temas que causan conflictos también se abordan a distancia y la mayor parte de la interacción y la comunicación tiene lugar a través del teléfono o vía Internet. La figura 3 muestra un desglose de casos recibidos por la Oficina en la jefatura y por las oficinas de países, mientras que la figura 4 ilustra el detalle de los casos recibidos en 2013 por tema.

Figura 3. Todos los casos, oficinas de países versus jefatura, 2013

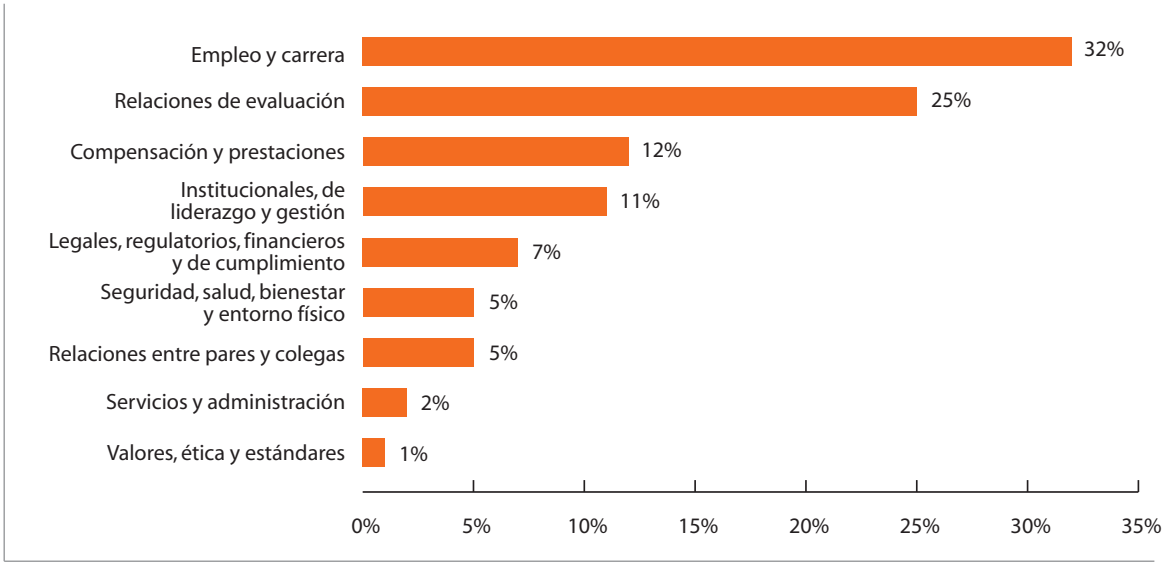


B. Actividades de extensión

Durante el período que abarca el informe, los Ombudsmen visitaron un total de ocho países en cinco regiones. Además de ayudar a iniciar a los nuevos Representantes Residentes, la Oficina hizo presentaciones sobre resolución informal de conflictos ante funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico, personal recientemente contratado y voluntarios de las Naciones Unidas. La administración superior, recursos humanos y asociaciones de personal pidieron a la Oficina que ofreciera presentaciones sobre aspectos puntuales de la resolución de conflictos. Los temas abordados incluían dinámica de los conflictos, habilidades de negociación, mediación y comunicación y otros mecanismos utilizados por la Oficina para ayudar a resolver una disputa de manera informal.

La Oficina mantuvo contacto permanente con la administración superior y el personal durante 2013. Se sostuvieron reuniones con diversos actores interesados para despertar la conciencia sobre el rol que

Figura 4. Panorama general de todos los temas en 2013, en porcentaje



cumple la Oficina y destacar los beneficios de una intervención temprana al momento de abordar los conflictos de manera informal. Por ejemplo, las reuniones con instancias como la Oficina de Ética y la Oficina de Auditoría e Investigación fueron particularmente útiles para velar por la correcta tramitación de los casos, ya sea de manera informal a través de la Oficina del Ombudsman o de manera formal a través de la Oficina de Ética o la Oficina de Auditoría e Investigación. Ateniéndose al principio de confidencialidad que aplica a cada una de las oficinas, se compartió la información en un intento por establecer una respuesta coordinada y de respaldo a las reclamaciones relacionadas con el lugar de trabajo, especialmente en los casos en que hay múltiples actores involucrados.

Para facilitar la divulgación adicional, la Oficina del Ombudsman rediseñará su sitio web. La información disponible en este momento en el sitio de Internet no informa de manera adecuada al personal de los fondos y programas ni refleja correctamente los servicios ofrecidos. Si bien es cierto que tanto el personal como los titulares de un contrato de fondos y programas tienen acceso a información sobre la Oficina del Ombudsman para los fondos y programas a través de las respectivas páginas web de la Intranet, se requiere presencia en Internet para informar correctamente a todo el personal que es atendido por la Oficina.

Además, se invitó a los Ombudsmen a participar y hacer una presentación en la Semana de Competencias para el Manejo de Situaciones Conflictivas del Banco Africano de Desarrollo (BAD), oportunidad en la que se comparten experiencias y habilidades en el marco de un programa de capacitación de una semana para ejecutivos superiores del BAD.

Capítulo II

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

A. El cambio y sus consecuencias

A menudo se dice que lo único seguro es el cambio. Sin embargo, la previsibilidad de un cambio en el lugar de trabajo no es un indicio de que tanto individuos como la organización estén mejor preparados para esa situación y sus implicancias. Las épocas de cambio por lo general son una oportunidad para que la organización reposicione y fortalezca su estrategia. Como se mencionó en el informe de 2012 de la Oficina del Ombudsman, la reestructuración también es una oportunidad para inventariar las competencias disponibles en una organización e identificar cuáles son las que faltan. Las organizaciones deben aprovechar estos momentos para fortalecer a su personal y luego el personal trabajará en pro de fortalecer el quehacer de la organización.

En una época de cambio no es conveniente reinventar la rueda, sino construir sobre la base de aquello que ya se ha logrado. Existen muchos indicios en los fondos y programas de la presencia de un enfoque inclusivo y sistemático para implementar cambios en el lugar de trabajo. También hay indicios de que las administraciones de algunas organizaciones han hecho esfuerzos para proporcionar, de manera transparente, información sobre los procesos de cambio. Aunque son gestiones alentadoras, la Oficina del Ombudsman incluso así insiste en la necesidad de total transparencia en las comunicaciones relacionadas con todos los aspectos de las políticas institucionales, especialmente las que conciernen al cambio organizacional. Cuando se trata de gestionar procesos de cambio, algunas organizaciones han asumido un enfoque proactivo e inclusivo en su toma de decisiones y ello ha incidido directamente en la efectividad del cambio. No obstante, la Oficina continúa recibiendo visitantes que están preocupados por el proceso y las prácticas de toma de decisiones asociadas con el cambio. Estas inquietudes rara vez tienen que ver con la necesidad del cambio, sino con frecuencia se refieren a la imparcialidad y transparencia de las prácticas administrativas asociadas con ese cambio.

En 2013, se introdujeron diversos procesos de reestructuración en los fondos y programas que se implementarán durante los próximos tres a cinco años. El personal recibió gran cantidad de material que explicaba la lógica tras este proceso. En este sentido, la Oficina del Ombudsman observó que en la información divulgada, por ejemplo, a partir de informes de expertos, directrices de recursos humanos y mensajes ejecutivos, hay una tendencia a usar de manera intercambiable terminología específica y términos puntuales referidos al cambio. Por ejemplo: reestructuración, reperfilamiento, gestión de cambios, revisiones y (re)alineación. Es importante asegurar que se llegue a un entendimiento común sobre el significado de dichos términos entre la administración y el personal para evitar confusiones e imprecisiones. Además, la Oficina ha observado que, durante épocas de reestructuración, lo que se denomina "del interés de la organización" cobra supremacía por sobre políticas previamente adopta-

Sin embargo, la previsibilidad de un cambio en el lugar de trabajo no es un indicio de que tanto individuos como la organización estén mejor preparados para esa situación y sus implicancias.

das para enfrentar cambios. Esto suele redundar en arbitrariedades y falta de rendición de cuentas, ambas causas muy importantes de conflictos que surgen en el lugar de trabajo.

La Oficina del Ombudsman ha notado que durante procesos de reestructuración y gestión de cambios, en el lugar de trabajo abunda la retórica y los rumores. Esto sucede sobre todo cuando ya antes de la restructuración había tensión en una oficina, y también donde falta transparencia. Por ejemplo, a la Oficina le ha tocado responder a funcionarios inquietos por haber escuchado de un colega decir que: *"la anulación de mi cargo fue un error", "realmente hay fondos disponibles para el cargo y también hay presupuesto", "la administración me está apuntando a mí para anular mi cargo"*. Las oficinas que están en reestructuración pueden limitar los rumores con transparencia y comunicaciones abiertas, y deben hacerlo lo antes posible aclarando de manera honesta todo tipo de confusiones o interpretaciones erradas.

Un proceso de reestructuración suele implicar un ejercicio inicial de determinación de cargos equivalentes, conforme al cual los candidatos internos se hacen coincidir con uno de los nuevos cargos. Con posterioridad, se realizan ferias o mercados de trabajo donde los candidatos internos y luego, en última instancia, externos, tienen el espacio y la oportunidad de someterse a entrevistas y postular a nuevos cargos. Durante este proceso, surgen expectativas respecto de qué persona conseguirá un cargo específico y, a veces, el factor de la memoria institucional se destaca como importante en el proceso de toma de decisiones de la administración. Sea como sea, la probabilidad de llenar las vacantes con postulantes internos es bastante alta. La Oficina del Ombudsman ha recibido reclamos de funcionarios que sostienen no haber conseguido ciertos puestos en una feria de trabajo y que los cargos a los que postularon fueron llenados por postulantes externos a la organización. Esta situación ha generado tensiones enormes en el lugar de trabajo, porque el personal suele entender que se reclutarán a postulantes externos solo si no se encuentran candidatos internos idóneos para el cargo. Esto genera desconfianza, debido a que la organización no se da el tiempo de explicar, durante la feria del trabajo, por qué un postulante externo es particularmente adecuado para el cargo.

La reestructuración debe ser un proceso participativo.

La reestructuración debe ser un proceso participativo. Los representantes del personal deben ser incentivados y convocados a sentarse a la mesa ejecutiva cuando se toman decisiones acerca de la reestructuración. En efecto, el personal acude a la Oficina del Ombudsman reclamando falta de información adecuada, relevante y oportuna cuando se trata de modificar las prácticas de gestión. Frecuentemente sienten que se tiende a retener información pertinente en lugar de compartirla o que ciertos funcionarios están al tanto de información pertinente y otros no. En este contexto, la Oficina ha observado que el nivel de desconfianza y falta de comunicación es bajo en aquellas organizaciones donde habitualmente el personal está representado activa y coherentemente y forma parte del proceso de toma de decisiones en materias de cambio y reestructuración. Esta medida proactiva normalmente redunda en un proceso mejor administrado donde el personal y la administración trabajan en conjunto para encontrar soluciones en momentos de cambio que suelen ser difíciles y llenos de desafíos.

Supresión de un cargo

La reestructuración a menudo redunda en la supresión de cargos y funciones. La Oficina del Ombudsman continúa recibiendo casos donde la supresión de un cargo ha coincidido con el término de un período contractual y el funcionario afectado no recibe una indemnización con la justificación de que el contracto simplemente venció. Enmarcar la separación de un funcionario en una simple no renovación del contrato en lugar de una supresión del cargo implica ahorros de costos considerables para las organizaciones. Esto es así especialmente cuando se trata de funcionarios muy antiguos cuyos cargos han sido suprimidos y quienes tienen la esperanza de que sus años de servicio serán reconocidos por la organización. Muy relacionada con la expectativa de indemnización está la interpretación de lo que la organización considera una interrupción de la continuidad del servicio. En la mayoría de los fondos y programas, un funcionario antiguo o con muchos años de servicio es aquél que ha estado empleado bajo un contrato fijo durante más de cinco años. La condición de "antigüedad" se cuestiona cuando el funcionario fue contratado conforme a otro tipo de acuerdo, como un contrato por actividades de duración definida, por ejemplo, por un plazo determinado antes de la firma de un contrato a plazo fijo.

El Reglamento y Estatuto del Personal indica que en situaciones de reestructuración y supresión de cargos, existe una jerarquía de retención de los funcionarios en la nueva estructura. En general, esto implica que el personal con contrato permanente es considerando en primer lugar para el cargo disponible, antes de aquellos con otros tipos de contratos. En esas situaciones, suele existir la percepción de que los titulares de contratos permanentes se quedan casi siempre con los cargos disponibles en una feria del empleo. Sin embargo, la Oficina del Ombudsman ha observado que esto no siempre es así. Hay situaciones en las cuales los titulares calificados y aptos de contratos permanentes no consiguen un cargo en la nueva estructura, al igual que otros titulares. Esto a menudo genera denuncias de trato injusto y solicitudes de evaluación interna.

Para la Oficina del Ombudsman, los esfuerzos realizados para comunicar los pasos administrativos a seguir luego de la supresión de un cargo son alentadores. El personal con largos años de servicio que ocupa un cargo suprimido normalmente recibe una carta informándole sobre sus derechos y los plazos involucrados que incidirán en la continuidad de su empleo. También se le informa el plazo para buscar empleo y los recursos de apoyo de los que dispone para ayudarle en el proceso de búsqueda. Además de ofrecer información oportuna sobre los pasos que debe tomar luego de la supresión del cargo, es importante que las oficinas de recursos humanos monitoreen los avances del personal desplazado en su búsqueda de un nuevo cargo y velen porque los funcionarios puedan aprovechar realmente los recursos disponibles. La Oficina ha abordado las inquietudes del personal que está en esa situación y no puede aprovechar el servicio de búsqueda de empleo. Los motivos incluyen la dificultad de restar tiempo a los deberes que están prontos a ser suprimidos o, cuando se otorga ese tiempo, la poca conectividad a Internet, situación que les impide realizar una búsqueda decidida y contundente. También es difícil conseguir información confiable sobre las prácticas y procedimientos, puesto que estos se actualizan con frecuencia, pero no se publicitan debidamente.

Otro factor que debe tomarse en cuenta es la selección del idioma en el cual se le envía la notificación al personal. Las cartas relacionadas con el empleo que se envían al personal desplazado a menudo provienen de las oficinas regionales, puesto que se trata de procesos centralizados. No es poco frecuente que una carta que se envía a un funcionario desplazado esté en un idioma distinto de aquel que el empleado usa en sus funciones cotidianas en la oficina de país. Aunque es posible que el funcionario comprenda el idioma o consiga ayuda para interpretar el contenido de la carta, enviar una misiva tan importante de esa forma transmite el mensaje equivocado y el funcionario se siente poco respetado.

La Oficina del Ombudsman reconoce y ha sido testigo de la situación lamentable y decepcionante de funcionarios antiguos que han sido desplazados debido a la supresión de su cargo y no logran encontrar empleo. Algunos de ellos acuden a la Oficina después de haber realizado más de 30 postulaciones. Dicho personal suele tener mucha experiencia y llegar con una larga trayectoria comprobada de logros y desempeño excelente. Las gestiones realizadas por la organización no se han traducido en resultados concretos y el funcionario queda frente a un futuro sin muchas esperanzas reales en una institución en la cual ha servido durante más de 20 años. Sería útil que la organización formule comentarios a tales funcionarios sobre su proceso de postulación, entre otros sobre lo que se considera puntos fuertes y áreas donde necesitan prestar más atención, además de ofrecer ideas sobre cómo quedar en la lista de preselección.

Es importante que las oficinas de recursos humanos monitoreen los avances del personal desplazado en su búsqueda de un nuevo cargo y velen porque los funcionarios puedan aprovechar realmente los recursos disponibles.

Muy a menudo en situaciones de supresión de cargos, se le dice al funcionario que si bien las funciones que desempeñaba han sido suprimidas, habrá oportunidades en el futuro para que apoye a la oficina en calidad de consultor o contratista independiente. Es decir, en ocasiones se dejan a cargo de consultores algunas de las funciones de la oficina previamente dotada de empleados con contrato a plazo fijo que es reestructurada y donde la mayoría de los cargos se suprime. Así, la credibilidad de la reestructuración suele ser puesta en duda y se provocan muchas suspicacias y conflictos en el lugar de trabajo. Lo que se percibe es que la organización no está respetando sus propias reglas al asignar funcio-

nes básicas a contratos de consultoría, cuyo propósito son funciones más transitorias. También surgen otras percepciones de arbitrariedad cuando un cargo que antes era internacional se reclasifica como cargo nacional. No obstante, a medida que crece la capacidad de un país, aumenta bastante la probabilidad de que más funciones de la oficina de país de los fondos y programas sean ejecutadas por personal nacional y no internacional. En tales casos, la comunicación de parte de la administración superior es un elemento clave para aliviar las animosidades y las tensiones en el lugar de trabajo.

Las denuncias de abuso de procedimiento suelen venir acompañadas de acusaciones de discriminación y sesgo cuando el personal plantea reclamaciones con respecto a la supresión de un cargo ante la Oficina del Ombudsman. El personal denuncia favoritismos y sesgos por motivos de género o étnicos y cuestiona la forma en que la administración tomó la decisión. Por cierto, los Ombudsmen a menudo reciben reclamaciones de parte de funcionarios que piensan que la supresión del cargo se debe al uso inadecuado de autoridad o influencia de parte de un supervisor. Los Ombudsmen quisieran subrayar que una denuncia de discriminación es extremadamente grave, en particular en las Naciones Unidas. Según la experiencia de esta Oficina, el personal está plenamente consciente de que las denuncias de discriminación no deben hacerse a la ligera. Cuando la denuncia parece tener bases sólidas, debe iniciarse un proceso formal para determinar la gravedad y la naturaleza específica de la discriminación. El mandato de la Oficina del Ombudsman no incluye la potestad para conducir esos procesos formales. No obstante, en la experiencia de los Ombudsmen, tales situaciones surgen rara vez y se pueden mitigar ahí donde la administración vela por las comunicaciones abiertas y transparentes acerca de sus decisiones. La administración debe abordar la percepción de favoritismo directamente en sus comunicaciones y proporcionar información sobre los mecanismos (y estimular su uso) si hay alguna duda sobre la adhesión de la organización a la toma ética de decisiones.

La organización debe contar con mecanismos para abordar oportuna y transparentemente todas las consultas y disputas que emanan de un proceso de cambio.

¿Qué pueden hacer la Organización?

La administración debe velar porque la terminología se explique claramente y se use de manera coherente en todas las organizaciones. De lo contrario, la falta de uso sistemático provocará mala interpretación, falta de entendimiento y problemas de percepción en el proceso de implementación de los cambios. Las políticas introducidas en épocas de reestructuración deben hacer referencia a políticas anteriores que abordaban el mismo tema y destacar aquellas disposiciones que han cambiado.

La organización debe contar con mecanismos para abordar oportuna y transparentemente todas las consultas y disputas que emanan de un proceso de cambio. La Oficina del Ombudsman ve con optimismo algunas de las iniciativas emprendidas por algunos fondos y programas en la creación de páginas web interactivas y que son facilitadas por la administración. Esto alienta una mejor comunicación y más transparencia. En una cultura con bajos niveles de confianza, se deben hacer todos los esfuerzos posibles para comunicar claramente todos los pasos del proceso de cambio.

Debe haber alternativas y planificación de las carreras laborales disponibles para los postulantes internos afectados por procesos de gestión de cambios.

En casos donde el cargo de un funcionario antiguo sea suprimido y la organización no renueva el contrato o lo deja expirar, esta debe manejar las expectativas, derechos y la indemnidad del funcionario en cuestión.

Se debe hacer un seguimiento de todo el apoyo que se presta al personal desplazado para velar por los avances y la calidad. No basta con dejar todo el proceso solo en manos del funcionario. La organización debe tomar medidas para garantizar que no existan obstáculos para que el funcionario aproveche al máximo los recursos disponibles en la búsqueda de empleo. La organización debe comunicar a todo el personal los detalles de la estrategia de salida prevista para mitigar el riesgo de perder personal calificado.

La modalidad de consultor individual debe ser supervisada de cerca. La organización debe considerar atentamente las consecuencias para la calidad del trabajo cuando los términos y condiciones de empleo de quienes son responsables de lograr los objetivos organizacionales se tornan menos favorables, lo que suele suceder cuando un ex funcionario debe aceptar

un acuerdo contractual individual. La administración debe revisar las estrategias de comunicación en lo que se refiere a la reestructuración y abordar el tema de los contratos de consultores particulares para reducir los riesgos de malos entendidos y mitigar el cambio en las condiciones de empleo.

La organización debe aclarar su posición en lo que respecta a la interpretación de una interrupción en el servicio de empleo. Tal posición debe aplicarse de manera coherente en todas las oficinas de la organización para evitar denuncias de trato injusto.

La interpretación de lo que se considera una interrupción en el servicio es imprescindible, en especial cuando las indemnidades aplicables producto de la supresión de un cargo se acuerdan solo con quienes se han desempeñado en la organización durante más de cinco años.

La comunicación escrita al personal que diga relación con el empleo debe hacerse en un idioma fácil de entender y que sea de uso cotidiano en sus funciones regulares.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen a menudo convocan a la administración a revisar sus procesos de gestión de cambios y estrategias de comunicación con miras a abordar la percepción de injusticia y contribuir así a nutrir el análisis de riesgo de la institución.

Los Ombudsmen invitan al personal que visita la Oficina a que manifiesten las inquietudes que tienen con respecto a la administración superior, con el fin de clarificar y solucionar sus problemas.

Es común que el personal acuda a la Oficina del Ombudsman cuando hay una falta total de confianza en los sistemas vigentes para ayudar a la organización a implementar los cambios. Por su parte, la Oficina ayuda a identificar a aquellas personas que pueden restablecer la confianza y la integridad en los procesos, y ofrece retroalimentación a las organizaciones con respecto a cómo se perciben sus esfuerzos.

La Oficina del Ombudsman está en condiciones de escuchar a todas las partes involucradas y facilitar el diálogo entre aquellos afectados por la supresión del cargo y la administración. A menudo, los Ombudsmen actúan como un consejo de sabios para los funcionarios que están tratando de averiguar si hubo o no el debido proceso en lo que se refiere a la supresión, orientan sobre los derechos y alternativas y ayudan a administrar las expectativas del personal.

Además, pueden ayudar a las organizaciones a administrar las expectativas en torno a las perspectivas profesionales y las implicancias de la supresión de un cargo. En tales situaciones, los Ombudsmen tienen que poner énfasis en que la intervención de parte de la Oficina no necesariamente implica que la decisión de suprimir el cargo será revertida.

B. Gestión de la carrera laboral

Selección y contratación

Los problemas de selección y contratación son algunas de las principales cuestiones planteadas en la Oficina del Ombudsman en los últimos cinco años. Por ejemplo, en el informe anual de 2011 se destacaron los desafíos involucrados en las prácticas de entrevistas de selección por competencias. Durante el periodo del informe actual, muchos de los visitantes de la Oficina buscaban asistencia para abordar las repercusiones de una mala experiencia en una entrevista. En algunos de estos casos, da la impresión de que los entrevistadores no están debidamente capacitados en las técnicas necesarias. Se trata de un tema particularmente grave, toda vez que las Naciones Unidas confía cada vez más en el modelo de entrevista de selección por competencias. La Oficina recibe relatos de entrevistas no debidamente estructuradas e incluso de trato grosero de parte de los entrevistadores. Parece obvio que los entrevistadores deben intentar generar una atmósfera de relajo e instar a los entrevistados a mostrar su potencial. Además, la Oficina ha tenido que abordar inquietudes planteadas por el personal referidas a la administración de pruebas como parte del proceso de contratación. Dichas pruebas a menudo se aplican de manera electrónica en lugares de todo el mundo que no disponen de conexión confiable a energía eléctrica o Internet. También se han informado situaciones de pruebas registradas como enviadas, pero que no han llegado al centro administrativo. En esos casos, cuando lo que está en juego es mucho para todas las partes involucradas, es difícil llegar a

La comunicación escrita al personal que diga relación con el empleo debe hacerse en un idioma fácil de entender y que sea de uso cotidiano en sus funciones regulares.

una solución informal sin poner en peligro todo el proceso. También suele ser difícil establecer el punto exacto donde ocurrió la falla.

Otro problema que se llevó a la consideración de los Ombudsmen es la interferencia en el proceso de contratación. Estos han observado situaciones en las que los especialistas en recursos humanos han recomendado a un candidato luego de un concurso de contratación solo para que luego se le niegue el cargo porque la administración tenía en mente a otra persona. Los motivos aducidos por la administración son, por lo general, de corte político, preferencias geográficas o posición estratégica de la organización. Esto suele afectar la integridad del proceso de contratación y demuestra falta de transparencia. Además, no es poco común que los posibles candidatos se contacten con la Oficina del Ombudsman para saber si el cargo publicitado es una vacante real, insinuando que si bien el cargo se publicita, con frecuencia ya está destinado a un candidato preferencial.

Cuando un funcionario deja la organización, independientemente del motivo, debe recibir un trato digno durante todo el proceso de separación.

En la gestión de las decisiones de contratación, los postulantes a menudo descubren que aunque están calificados técnicamente para el cargo según quedó demostrado en el proceso, no siempre calzan en el contexto y con el equipo al que deben administrar o con el que deben funcionar. Por ejemplo, un supervisor recientemente incorporado puede haber tenido experiencia tan solo en jefaturas o en oficinas regionales y luego es destinado a un lugar con condiciones de vida difíciles; otro ejemplo es cuando un subdirector de país, que antes era un asesor sin responsabilidades de supervisión en la jefatura, tiene que asumir un rol de supervisión para el cual carece casi de experiencia. En este tipo de casos, es importante visualizar la contratación como un proceso holístico de manera tal que una vez que se toma la decisión, esta respalda el mandato general de la organización en lugar de inhibirlo.

La Oficina del Ombudsman ha recibido casos relacionados con la anulación de ofertas de nombramiento. En esos casos, los candidatos a los que se les han ofrecido cargos que luego han sido retirados por la organización por diversos motivos han amenazado con interponer una demanda y exigido compensaciones por pérdidas o lucro cesante. El proceso de contratación habitualmente había superado las primeras etapas y los candidatos habían o bien comenzado cursos de inducción o se les había asegurado una fecha de inicio e informado de sus líneas jerárquicas. Por este motivo, la organización está bajo mucha presión para cumplir el compromiso asumido. A veces, el retiro de una oferta se debe a que la organización recibe tardíamente referencias negativas. En otras instancias, el retiro de la oferta también se produce en situaciones en las que la responsabilidad de contratación recae en más de un organismo. Cuando finalmente se contrata a los postulantes, hay ocasiones en las que la organización no provee la inducción adecuada y ni las condiciones para que el candidato se integre a plenitud. Esto afecta la productividad en el lugar de trabajo y provoca tensiones que podrían haberse evitado.

Separación

Cuando un funcionario deja la organización, independientemente del motivo, debe recibir un trato digno durante todo el proceso de separación. En algunas ocasiones, los funcionarios se comunican con la Oficina del Ombudsman debido a discrepancias con la organización con respecto a lo que se entiende por último día de servicio. Asimismo, una cierta cantidad de quienes acudieron a la Oficina en 2013 deseaba analizar las alternativas e4xistentes al enfrentarse a una separación de la organización. Se sentían frustrados por la falta de respuesta (denominado "silencio sepulcral") de la administración y de los representantes de recursos humanos a las preguntas que habían planteado sobre el proceso, la fecha y las condiciones de la separación. Esta mula reacción los hacía sentir aún más inútiles y abandonados. *"Me gustaría saber algunas fechas específicas. ¿Por qué una persona me dice una cosa y otra me dice lo contrario? ¿Qué va a suceder conmigo? Siento que después de todos estos años, mis conocimientos, experiencia, fortaleza y capacidades no valen nada. Me siento abandonado en el campo de batalla"*. Estos son ejemplos de comentarios de algunos funcionarios que acudieron a la Oficina. En su intento de obtener información para ellos, los Ombudsmen constataron que realmente puede ser difícil conseguir respuestas oportunas y confiables a preguntas totalmente válidas. A veces, las personas que tienen las respuestas están agobiadas y no pue-

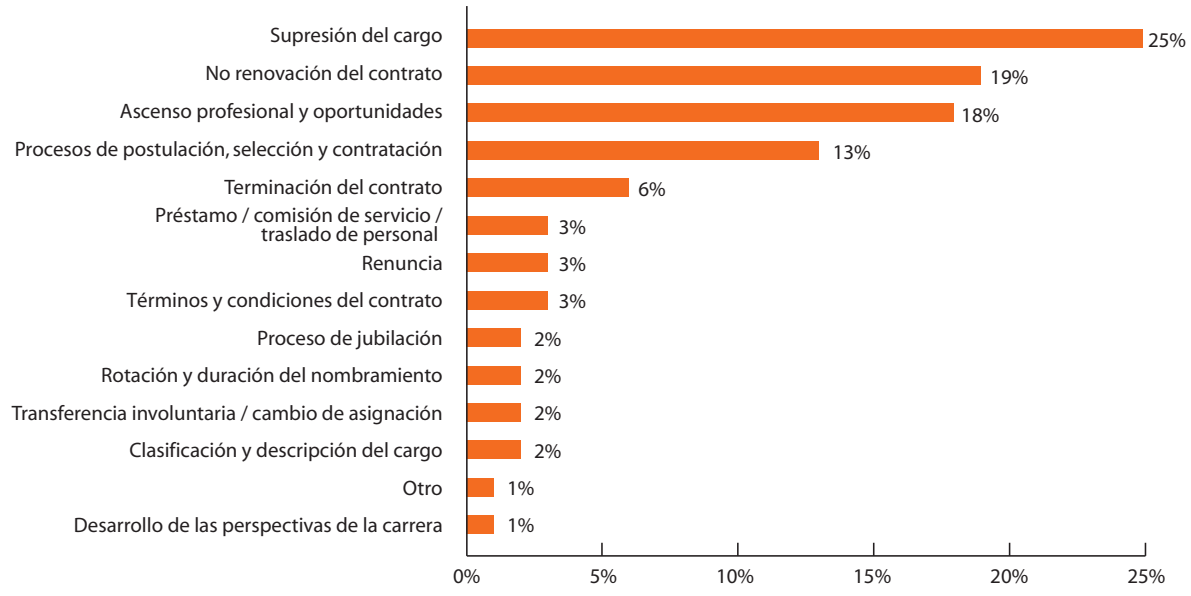
den responder dentro de un plazo aceptable; en otras ocasiones, parece que la persona a cargo no conoce la respuesta y contesta sobre la base de conjeturas más o menos informadas. Con toda certeza, un funcionario que está enfrentando una separación inminente de la organización necesita orientación informada, comprensiva y empática para apoyarlo con dignidad en su recorrido por este difícil sendero, que además no deje de lado el aporte que hizo a la organización (que en ocasiones se extiende por varias décadas). A falta de este rostro humano, quienes acuden a la Oficina a veces encuentran ese cable a tierra y confiabilidad en los Ombudsmen, quienes deben, no obstante, estar permanentemente recordando al funcionario que no son orientadores de personal y que no toman decisiones ejecutivas. La figura 5 muestra un desglose de los problemas en la categoría relacionada con el empleo y la carrera laboral.

Una rescisión del contrato por acuerdo mutuo es cuando la organización y el funcionario convienen en finalizar el contrato de trabajo antes de su término. Este acuerdo puede incluir una indemnización en forma de un plan de separación del servicio a cambio de que el funcionario no impugne la decisión de ponerle fin a su contrato. El proceso de negociación durante una rescisión de este tipo suele ser tenso y requiere entender razonablemente bien las reglas y regulaciones. El funcionario que se enfrenta a una separación por acuerdo mutuo normalmente no entiende a cabalidad las reglas y las implicancias financieras, lo cual a veces lo deja en desventaja. Si bien la mayoría de las organizaciones ofrece apoyo en tales situaciones, es común que los funcionarios hagan notar que la información respecto de las separaciones convenidas no es de fácil acceso, de modo que es normal que requieran la ayuda de un tercero para que los asista en el proceso.

Los Ombudsmen recibieron denuncias de funcionarios antiguos a quienes les faltaban muy poco tiempo para jubilar y quienes estaban enfrentando un entorno laboral hostil, el cual atribuían a la edad y al hecho de que iban a jubilar pronto. Dichos funcionarios se quejaban de que se les quitaban asignaciones de sus carpetas y de que algunos supervisores de pronto hacían comentarios negativos sobre ellos, del tipo: *"tiene una mala actitud"*. Aparentemente, eran sometidos a más presión para que se jubilaran anticipadamente y la administración parecía querer frustrar sus intentos por obtener referencias constructivas sobre posibles cargos vacantes.

En ciertas ocasiones, los visitantes no saben dónde acudir para obtener información en un momento tan

Figura 5. Problemas relacionados con el empleo y la carrera laboral, 2013



importante de su vida. Como se mencionó más arriba, pese a haber escrito o conversado con los servicios de recursos humanos en busca de información, con bastante frecuencia en reiteradas ocasiones, no reciben información o esta es incorrecta. Es normalmente en esta coyuntura que se acercan a la Oficina del Ombudsman. Saben que los Ombudsmen no les encontrarán un empleo y por cierto que jamás se hace una promesa de este tipo. Lo que buscan es información, y acción. Sentirse ahogados semana tras semana o mes tras mes solo aumenta la ansiedad y el estrés y hace que algunas personas incluso consideren recurrir a medidas desesperadas. Todo porque se sienten ignorados como resultado de la falta de respuesta; muchas veces llegan a la conclusión de que a la organización no le importa lo que les sucede o bien está planificando alguna acción que tendrá consecuencias negativas irreversibles, motivo por el cual no pueden difundirla entre los funcionarios para evitar así medidas preventivas de su parte.

Durante la reconversión profesional, en algunos casos los funcionarios han sentido que los representantes de recursos humanos no les han proporcionado el apoyo que esperaban durante el proceso de contratación, especialmente en la sección de la entrevista. Esta aparente falta de apoyo puede, de hecho, hacer que el funcionario en transición se sienta incluso más estigmatizado. Una cosa es ser desplazado, pero otra bien distinta es que este hecho solo llame la atención sin el ofrecimiento de respaldo estratégico durante un momento tan sensible. El posible resultado es que empiecen a sentirse como verdaderos parias y terminen convenciéndose que de hecho están siendo tratados de ese modo.

A los Ombudsmen les cuesta mucho entender por qué los administradores de contrataciones deciden, cuando les conviene, pasar por alto las políticas destinadas a aumentar la cantidad de mujeres y emplear a un hombre.

Género

Los fondos y programas se han planteado el compromiso decidido de lograr paridad de género en todos los niveles de la organización, incluida la adopción de estrategias, políticas de recursos humanos y leyes con ese fin. Pese a que la cantidad de mujeres en la administración de nivel medio y superior ha aumentado en la última década, aún queda mucho por hacer, especialmente en las instancias en que se contrata a hombres para ocupar cargos para los que existen postulantes mujeres calificadas al interior de la organización. A los Ombudsmen les cuesta mucho entender por qué los administradores de contrataciones deciden, cuando les conviene, pasar por alto las políticas destinadas a aumentar la cantidad de mujeres y emplear a un hombre.

En la búsqueda de la paridad de género en el lugar de trabajo, es importante recordar que no se trata de grados de calificación: si una mujer cumple los requisitos para ser considerada como calificada, las políticas estipulan que se debe priorizar su contratación por sobre la de un hombre. Por lo tanto, sostener que el hombre está mejor calificado y debe por ello ser contratado es un argumento cuestionable. Desgraciadamente, los Ombudsmen han recibido una serie de denuncias donde esto es precisamente lo que ha sucedido.

En algunos casos, la mujer que no fue contratado no quiso impugnar el proceso por temor a represalias y a perder su puesto de trabajo actual, mientras que en otros, se ha planteado como argumento que puesto que el hombre ya fue contratado y asumido el cargo, es imposible revertir el proceso. Es poco lo que una mujer puede hacer en estas circunstancias, aparte de postular a otro cargo cuando surge una vacante. En sus conversaciones con los Ombudsmen, las postulantes rechazadas han manifestado su frustración y desilusión por la incapacidad de la organización de regirse por sus propias políticas y algunas incluso han llegado a la conclusión de que no tienen más alternativa que buscar un empleo en otra institución donde el tema de la paridad de género sea algo más que meras palabras bonitas

¿Qué pueden hacer la Organización?

A la hora de contratar cargos administrativos, la administración tiene que centrarse no solo en seleccionar al candidato técnicamente adecuado, sino también en velar porque se integre bien en el equipo que el nuevo administrador tendrá a su cargo. Esto es particularmente importante cuando se designa a un administrador ajeno a la organización. En esos casos, puede ser mejor asegurarse de que el nuevo administrador tenga la posibilidad de recurrir a un adjunto experimentado o a otro apoyo con experiencia.

Los procesos de contratación juegan un rol extremadamente importante a la hora de cumplir la misión de una organización. Es fundamental que los miembros de los equipos entrevistadores tengan la debida capacitación a la hora de entrevistar a los candidatos. Puesto que las entrevistas se administran regularmente en línea, también es muy importante que el entrevistado y quien administra el examen comprendan sus diferentes responsabilidades al momento de tomar y entregar la prueba.

En situaciones en las que el proceso de contratación ha llegado a la etapa final y la contratación es inminente, pero se retira la oferta, la organización tiene el deber de comunicarle al postulante las medidas que se tomarán para mitigar cualquier pérdida en la que este puede haber incurrido debido a tal hecho. La organización debe tomar medidas para garantizar que se hayan completado y recibido todas las verificaciones de referencias antes de enviar ofertas de designación a los postulantes.

En aquellas ocasiones escasas en las que se produce un nombramiento estratégico como resultado de una decisión de nivel ejecutivo, la administración tiene que demostrar que la decisión se ha tomado de buena fe, siguiendo los procedimientos relevantes y sin incurrir en sesgos, y que la persona nombrada tiene el perfil adecuado para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización. La no observancia del debido proceso en la contratación genera desconfianzas y amenaza con socavar la equidad de todo el proceso. En esos casos, es imperativo que la organización haga frente de inmediato a cualquier percepción de injusticia en la decisión tomada y que quede claro que la administración se hace responsable de su decisión.

La fecha del último día de trabajo debe estar claramente establecida. Esto es importante a causa de la pensión y el seguro de salud posterior al servicio. Las cartas donde se establece la separación del servicio deben contener información clara y comprensible acerca de todos los aspectos de la separación y los mecanismos de control interno deben fortalecerse de manera de prevenir errores administrativos, los que generan una gran cantidad de desacuerdos innecesarios.

La organización debe fortalecer sus mecanismos de seguimiento y endurecer las condiciones para la aplicación de excepciones cuando se trata de velar por el cumplimiento de las estrategias y políticas de paridad de género. La decisión de contratar a un candidato hombre cuando hay una mujer con las mismas calificaciones debe ser sometida a escrutinio y el directivo contratante debe entregar una justificación, la que será examinada detalladamente.

La función de recursos humanos en los fondos y programas tiene que fortalecer su rol de defensoría a la hora de ayudar al personal en el proceso de reconversión profesional.

La organización debe respetar el principio de que todos los funcionarios tienen derecho a un ambiente de trabajo donde se sientan protegidos y no discriminados debido a su edad o su antigüedad en el servicio.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen han podido ayudar a los directivos que buscan apoyo en el seno de la organización, entre otros con retroalimentación honesta sobre la mejor manera de administrar situaciones difíciles en el lugar de trabajo que podrían haber sido causadas por su falta de familiaridad con las prácticas de la organización.

Los Ombudsmen pueden llevar las denuncias sobre procesos de contratación cuestionables a la atención de la administración con miras a garantizar que las prácticas de contratación no pierdan su credibilidad.

Los Ombudsmen pueden llevar las denuncias sobre procesos de contratación cuestionables a la atención de la administración con miras a garantizar que las prácticas de contratación no pierdan su credibilidad.

La Oficina del Ombudsman puede constituirse en una instancia segura y confidencial para que las partes se reúnan para negociar durante el proceso de separación del servicio. Los miembros de la Oficina pueden iniciar un diálogo con los servicios de recursos humanos. En algunas instancias, esto puede ser muy valioso, puesto que los Ombudsmen podrían ser capaces de determinar dónde está el problema real y ayudar tanto al funcionario como a recursos humanos a abordarlo de manera práctica, ética y comprensiva.

Movilidad interinstitucional

No es poco frecuente que a la Oficina del Ombudsman lleguen funcionarios que han ocupado su cargo durante más de 20 años y que sienten que su carrera se ha estancado y buscan un cambio, ya sea dentro de

la misma institución o en otra del sistema de las Naciones Unidas. Puesto que las organizaciones del sistema de la ONU subscriben el principio de movilidad interinstitucional, se insta a los funcionarios a creer que la movilidad profesional entre estos organismos no plantea grandes desafíos. Por ejemplo, esto significa que un asociado administrativo de una organización podría ser contratado sin problemas en un cargo similar en otra institución sin ser considerado un postulante externo. En situaciones en las que un funcionario con un contrato a plazo fijo está en un cargo rotativo, se espera que la administración facilite la postulación al empleo y el proceso de selección. A menudo, el personal en este tipo de cargo tiene antecedentes probados de buen desempeño y adaptabilidad. Sin embargo, en la vida real, la movilidad interinstitucional tiene un sinnúmero de problemas.

En este contexto, la Oficina del Ombudsman comprende que la movilidad no necesariamente tiene que limitarse a la movilidad entre instituciones. La práctica ha demostrado que se puede lograr en el seno de la misma organización mediante, por ejemplo, traslados laterales o una reclasificación de las funciones. No obstante, a la Oficina han llegado funcionarios que subrayan que el apoyo prestado por la organización a la movilidad es inexistente o, en el mejor de los casos, mínimo. Puesto que presta servicios a cinco organizaciones, la Oficina se encuentra en una posición inmejorable para observar las prácticas de movilidad entre un organismo y otro y se ha percatado de la renuencia de algunas organizaciones de facilitar esta movilidad. Esta aversión se debe, en algunos casos, a los costos involucrados: aceptar a un funcionario de otra organización en transferencia significa que la organización que lo recibe incurrirá en costos. A los funcionarios a quienes se les ha rechazado un traslado les cuesta comprender por qué se sindican los costos financieros como justificación cuando la política parece estimular las transferencias dentro del sistema común. Esto a menudo se traduce en percepciones de sesgo y conflictos.

Las organizaciones deben implementar mecanismos para garantizar específicamente que el personal en comisión de servicio disponga de apoyo en la gestión de su carrera una vez que regrese a la organización de origen.

Otro factor que ha llamado la atención de la Oficina del Ombudsman es que a los funcionarios que se han desempeñado durante más de cinco años en una organización se les indica que tienen que renunciar para asumir un cargo en otro organismo del sistema. Una vez más, que una organización prefiera una nueva contratación se justifica por los costos financieros involucrados en el traspaso. El organismo receptor no quiere heredar los derechos acumulados y los costos financieros asociados con la antigüedad del funcionario en la organización de origen.

Los funcionarios que escogen irse en comisión de servicio a otra organización para hacer una carrera que mejore su movilidad también enfrentan obstáculos enormes: una vez que regresan a la organización de origen, corren el riesgo de no tener un cargo y en cualquier caso, vuelven al nivel profesional desde el cual partieron aun cuando hayan sido promovidos en la institución hacia donde se fueron en comisión de servicio. El personal en esas condiciones a menudo se comunica con el Ombudsman para conocer sus derechos.

Algunas oficinas tienen un componente interinstitucional que les permite administrar de manera más realista las perspectivas de hacer una carrera profesional entre diversos organismos. En esas circunstancias, normalmente hay motivos financieros que impulsan a las organizaciones a trabajar en conjunto, por ejemplo, bajo el paraguas de Unidos en la Acción o debido a la naturaleza transversal de la labor involucrada. En este tipo de escenario, el personal que no está muy seguro sobre las responsabilidades que le caben a las organizaciones involucradas se comunica con la Oficina del Ombudsman. Las jerarquías de responsabilidad funcional pueden ser ambiguas o incluso no existir. Además, la Oficina ha advertido que cuando al personal se le contrata en circunstancias así de híbridas, con frecuencia no existe un coordinador de contrataciones o si existe, la contratación se realiza según los reglamentos de una de las organizaciones y no de acuerdo con el marco combinado del mecanismo híbrido.

¿Qué pueden hacer la Organización?

Los fondos y programas deben tener una política de movilidad que analice el costo-beneficio de los mecanismos de movilidad.

Las organizaciones deben implementar mecanismos para garantizar específicamente que el personal en comisión de servicio disponga de apoyo en la ges-

tión de su carrera una vez que regrese a la organización de origen. Esta última debe esforzarse por mejorar los incentivos para el personal que busca oportunidades profesionales en otras organizaciones.

En aquellas circunstancias en que la contratación y supervisión del personal es responsabilidad de muchos organismos, es importante designar un coordinador y contar con líneas jerárquicas bien definidas para la toma de decisiones que tengan que ver con el empleo de personal.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen suelen orientar al personal sobre sus alternativas y derechos cuando se enfrentan a las disposiciones sobre movilidad interinstitucional. A menudo canalizan al personal al interior del sistema para ayudarles a abordar su situación laboral con la administración superior.

C. Relaciones entre el personal y la administración

La Oficina del Ombudsman recibió una serie de inquietudes y solicitudes de asesoría respecto de las relaciones entre el personal y la administración durante el período que cubre este informe. Estas inquietudes incluyen: (a) falta de representación del personal en algunos lugares de destino; (b) definición poco clara de los roles y responsabilidades de los representantes del personal; (c) falta de relaciones sistemáticas entre el personal y la administración; (d) problemas relacionados con los procedimientos internos de los organismos de representación del personal; (e) cobertura de colegas no contratados en calidad de funcionarios conforme a los contratos de la Serie 100; y (f) dificultades en la obtención de autorización para desempeñar funciones de representación del personal.

En misiones de extensión, los Ombudsmen fueron abordados por colegas que buscaban asesoría sobre el rol que cumplen las asociaciones y organismos locales de personal. En varios lugares de destino de algunos de los fondos y programas atendidos por la Oficina no parecen tener entidades de representación activa del personal. En muchos sitios, incluso en algunos donde sí hay representación, no parecía haber una práctica sistemática de relaciones consultivas entre el personal y la administración. Además, se acercaron visitantes que formulaban preguntas sobre los procesos de gobernanza interna de la representación del personal y lo que se percibe como una falta de procedimientos de recursos formales e informales efectivos que funcionen correctamente y que estén a disposición del personal para resolver conflictos en algunos de los fondos y programas cubiertos por la Oficina.

El desarrollo de relaciones eficientes entre el personal y la administración solo es posible en un ambiente de confianza. Dicho entorno estimulará a los representantes del personal a abogar positivamente por los intereses de la fuerza laboral y lograr que la administración reconozca y promueva activamente la importancia de cultivar buenas relaciones mutuas. Un sistema constructivo y de cooperación en las relaciones entre el personal y la administración a nivel mundial, regional y de país es una condición indispensable para forjar un clima de confianza y respeto mutuo construido sobre la base de transparencia y una participación activa. Todos estos son factores cruciales para lograr buenos resultados en la generación de sentido de pertenencia y apoyo institucional, especialmente en épocas de cambio.

¿Qué pueden hacer la Organización?

En consulta con los representantes del personal, identificar y promover condiciones que permitan una cultura institucional de relaciones colaborativas a nivel mundial, regional y de país entre el personal y la administración.

La administración debe estimular y reconocer la participación activa de representantes del personal. Los fondos y programas deben garantizar que no solo los funcionarios, sino todo el personal, tengan representantes que realmente aboguen por sus derechos.

Sería muy útil que la administración superior reitere su apoyo a la representación del personal y su compromiso en cuanto a velar porque la participación de un funcionario en una entidad de representatividad laboral no impacte negativamente su carrera.

La esencia de una buena gobernanza está en la forma en que se administran y estructuran los organismos que representan al personal. El éxito de la representación del personal tiene mucho que ver con cómo el personal y otros funcionarios perciben las reglas que rigen la interacción con sus representantes. Las asociaciones de personal y otras entidades

que lo representan deben intensificar sus esfuerzos en pro de esclarecer las reglas y los procedimientos de gobernanza para propiciar la transparencia y estimular un mayor compromiso por parte del personal.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

La Oficina del Ombudsman considera que los representantes del personal son actores importantes en la generación de un clima institucional eficaz y ha organizado reuniones y talleres regulares con tales representantes a nivel mundial, regional y de país. Los Ombudsmen continuarán abogando por la importancia crucial de que el personal y la administración mantengan relaciones activas y respetuosas en los fondos y programas cubiertos por la Oficina.

Los Ombudsmen instan tanto al personal como a la administración a basarse en las mejores prácticas y garantizar un enfoque sistemático y consultivo respecto de todos los temas que afectan el bienestar del personal, las condiciones de trabajo y las políticas de recursos humanos, según el mandato del Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

D. Cultura de retroalimentación y autogestión

Desde que la Oficina del Ombudsman comenzara su labor en 2002, la observación reiterada de los expertos en desarrollo institucional de que no existen sistemas perfectos de gestión de la actuación profesional también parece ser valedera para los fondos y programas. En efecto, estos sistemas han sido sometidos a diversas reformas en los fondos y programas. Es bastante conocido en las organizaciones que los sistemas de gestión de la actuación profesional suelen ser objetos de reestructuraciones y son en sí mismos una fuente de desacuerdos. La Oficina insta a las organizaciones a que reconozcan que no existe un sistema perfecto de retroalimentación ni tampoco soluciones rápidas a problemas endémicos de desempeño. Sin lugar a dudas, los estragos que provoca el nulo o mal desempeño no pueden ser abordados solo a través de un cambio. Se requiere asimismo la voluntad y el compromiso de la administración y el personal de cumplir con sus obligaciones en el marco del sistema.

La retroalimentación puede asumir diversas formas, cada una con un objetivo diferente.

La retroalimentación puede asumir diversas formas, cada una con un objetivo diferente. A modo de ejemplo, mostrar aprecio es una forma de retroalimentación que puede ayudar a motivar y estimular al personal. También se puede entregar retroalimentación en la forma de preparación individual (*coaching*) para ayudar a incrementar los conocimientos, las competencias, la capacidad y el crecimiento o para aumentar el nivel de inteligencia emocional en las relaciones laborales. Otra forma de retroalimentación es decirle a la gente dónde se encuentran.

A partir de las conversaciones con quienes acuden a la Oficina del Ombudsman se desprende que la retroalimentación proporcionada suele no ser la que se busca o espera. Por lo tanto, vale la pena hacer coincidir la retroalimentación que se necesita con la que se ofrece.

Parece haber una correlación entre la falta de retroalimentación y el mal desempeño. Un funcionario que no rinde o no rinde lo suficiente es un desafío complejo, no solo para el supervisor sino también para sus colegas. En la mayoría de los casos en los que una oficina está paralizada por la falta de rendimiento de un funcionario, ese mismo funcionario no ha tenido una conversación con el supervisor o nunca ha recibido retroalimentación sobre su desempeño. Como resultado, el mal rendimiento se mantiene y tiene poca a ninguna repercusión para el funcionario responsable. En este contexto, la entrega de retroalimentación es importante. La falta de información honesta es un caldo de cultivo para los problemas y tanto el administrador como el sistema pierden credibilidad y así dañan la confianza, las relaciones laborales y la cohesión del grupo. Todos los fondos y programas han invertido en diversos grados en la creación de mecanismos de retroalimentación más accesibles, fáciles de usar y cómodos. La tecnología ha ayudado a hacer el proceso de retroalimentación transparente y algunos organismos incluso publican en la Intranet las tasas de cumplimiento en los mecanismos de desempeño. Esto ha elevado las tasas de cumplimiento en algunas organizaciones a la hora de completar las evaluaciones de la actuación profesional.

Es necesario seguir mejorando la calidad de la retroalimentación proporcionada. Al mismo

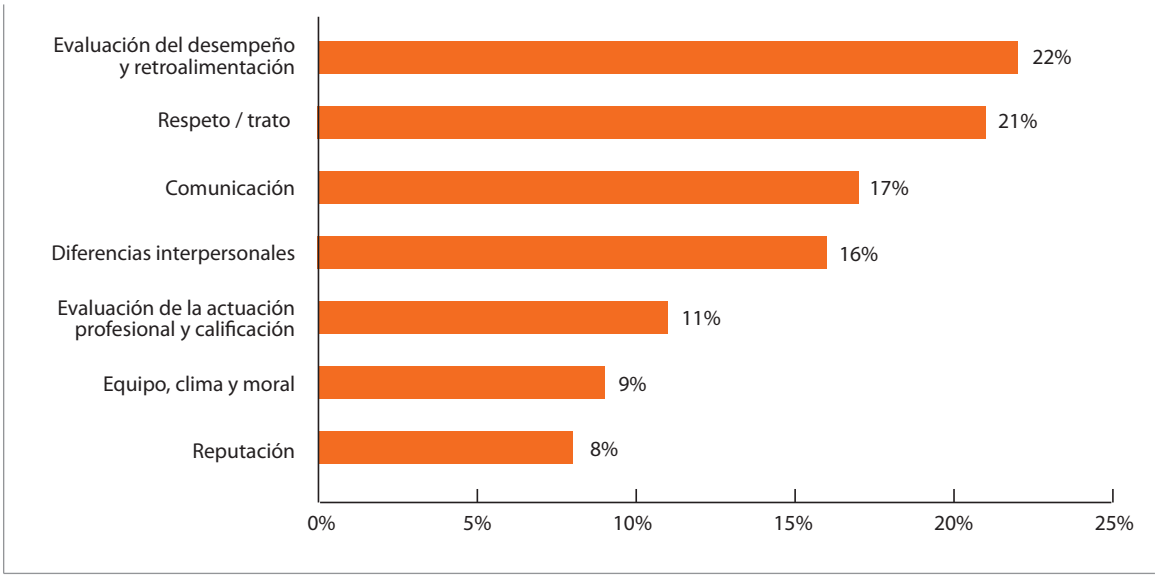
tiempo, algunos supervisores argumentan: *"la entrega de retroalimentación le quita tiempo a mis tareas principales y no hay recompensa y reconocimiento por hacerlo bien"*. No es poco común oír comentarios de supervisores como *"le deseo buena suerte en el futuro"* en una situación en la que nunca se ha conversado sobre la renovación del contrato. También hay instancias en las que la falta de retroalimentación genera inseguridad en el funcionario. La Oficina del Ombudsman cree que esta falta de retroalimentación también afecta a los colegas empleados bajo una modalidad de contrato de asesoría. En esos casos, el pago está sujeto a la ejecución satisfactoria de los entregables. No es poco común que un consultor se comunique con la Oficina para denunciar que no se le ha pagado con la justificación de un desempeño no satisfactorio. Recién cuando el pago se rechaza o se demora, el consultor escucha por primera vez que su desempeño no ha sido satisfactorio. A menudo hay cierta renuencia de parte de los supervisores a entregar retroalimentación negativa y esta renuencia parece ser la forma a través de la cual evitan conversaciones difíciles y conflictos. Según la experiencia de la Oficina, esa conducta no hace más que agravar la situación.

La figura 6 muestra un desglose de los problemas en las relaciones de evaluación (es decir, relaciones entre los supervisores y los supervisados) que han sido puestos en conocimiento de los Ombudsmen. La mayoría de los problemas tiene mucho que ver con retroalimentación y comunicación.

El supervisor en ocasiones es duro y humillante al entregar su retroalimentación constructiva. Quienes acuden a la Oficina del Ombudsman siguen reclamando sobre el estilo de gestión de sus supervisores y las reclamaciones siempre parecen aludir a tal grado de sufrimiento y humillación que se resiente la moral en el lugar de trabajo. El nivel de confianza en el trabajo decae y la seguridad y dignidad de los funcionarios se ve socavada o totalmente anulada. En esta situación, el personal pasa por alto lo que podría ser retroalimentación útil y constructiva y se concentra en la forma abusiva en la cual ha sido comunicada.

La inteligencia emocional en el lugar de trabajo suele malinterpretarse y entender como una habilidad blanda sin importancia a la cual no debe prestársele mayor atención. Debido a ello, las organizaciones no estimulan la toma de conciencia y la inteligencia emocional entre quienes tienen responsabilidades de supervisión y ciertamente no priorizan su aplicación incluso cuando reconocen que existe. A menudo, el resultado es un conflicto interpersonal en el trabajo cada vez más difícil de solucionar.

Figura 6. Problemas en la relación de evaluación, 2013



Otro factor vinculado con la actuación profesional que parece estar provocando conflictos en el lugar de trabajo es la relación entre mal desempeño y renovación del contrato. La Oficina del Ombudsman recibe frecuentes reclamaciones del personal cuya actuación ha sido evaluada negativamente y que posteriormente recibe una carta informándole que su contrato no será renovado debido a la falta de fondos. Cuesta pasar por alto la relación entre ambas medidas administrativas. Con frecuencia, extraoficialmente se le informa al funcionario que la razón es su mal desempeño. Al examinar más de cerca la evaluación de su actuación, es evidente que no hubo conversaciones frecuentes con el funcionario sobre su trabajo. Además, los comentarios de los supervisores eran vagos y no ofrecían retroalimentación constructiva. Queda claro que la relación entre el supervisor y el supervisado no era eficiente. Lo mismo sucede en el caso de los funcionarios que se contactan con la Oficina luego de haber sido notificados que su cargo fue anulado y que evaluación de su actuación profesional había sido negativa. El funcionario percibe que está siendo perseguido por razones personales y que la evaluación se usa como arma.

La impugnación de las evaluaciones de la actuación profesional siguen siendo un problema para la Oficina del Ombudsman. Todos los fondos y programas tienen algún tipo de procedimiento para impugnar una evaluación, pero este mecanismo no se usa con la regularidad necesaria y la comprensión del proceso es variable.

Puesto que el mandato de la Oficina del Ombudsman es no interceder cuando aún quedan vías oficiales abiertas que puedan resolver un problema laboral, normalmente no se interviene directamente cuando hay diferencias de opinión o conflictos declarados respecto de las conclusiones de una evaluación de la actuación profesional. Sin embargo, cuando los funcionarios se acercan a la Oficina con reclamos acerca de cómo han sido evaluados, la primera pregunta es si prepararon o no una impugnación. Las respuestas pueden ser variadas: algunos funcionarios no tienen idea de que es su derecho impugnar una evaluación y sienten que si lo hacen, pueden sufrir represalias. Otros no están conscientes de que la impugnación tiene un plazo y se demoran, lo que implica que luego puede ser demasiado tarde para presentar todos los documentos requeridos. Cuando un funcionario no ha impugnado la evaluación de su desempeño profesional y recién acude a la Oficina cuando no le ha sido renovado el contrato, hay poco que un Ombudsman puede hacer.

Las evaluaciones de la actuación profesional deben ser equitativas, coherentes, previsibles, precisas y constructivas.

La política de la Oficina del Ombudsman es sugerir siempre al funcionario que impugne la evaluación si siente que esta es imprecisa o injusta y si el tema no se puede resolver discutiéndolo con el supervisor. Los Ombudsmen subrayan que esta es la única forma para consignar las opiniones del funcionario en su archivo oficial de datos.

¿Qué pueden hacer la Organización?

Los fondos y programas deben contar con mecanismos para garantizar que los supervisores cumplan los requisitos de gestión en materia de actuación profesional y evolucionen de conversaciones acusatorias hacia otras donde se ponga énfasis en la colaboración y en el aprendizaje y las oportunidades.

Todo el personal debe asistir a sesiones de capacitación sobre dar y recibir retroalimentación, las que deben ser obligatorias para el personal con responsabilidades de supervisión. Puesto que la habilidad de recibir retroalimentación y tomar las medidas correspondientes es la que mayor provecho puede obtener de una evaluación de la actuación profesional, se insta a las organizaciones a ayudar a quienes reciben esas críticas a fortalecer su atención plena (*mindfulness*) y su capacidad de reflexión.

Las evaluaciones de la actuación profesional deben ser equitativas, coherentes, previsibles, precisas y constructivas. Si la actuación profesional de un funcionario o consultor es insuficiente, la administración debe registrar los motivos de esa insuficiencia y documentarlos con ejemplos.

La organización debe invertir en monitorear el nivel de inteligencia emocional en la administración no solo a través de los mecanismos de recursos humanos — como la retroalimentación en 360 grados — sino también, por ejemplo, a través de un seguimiento más focalizado durante las entrevistas de selección por competencias. La falta de niveles adecuados de inteligencia emocional en la administración mina su

credibilidad en la organización. Se debe mejorar la autoconciencia y la auto-reflexión, habilidades que deben ser consideradas competencias básicas en cualquier proceso de contratación, particularmente cuando se trata de cargos administrativos.

Las organizaciones pueden velar por la incorporación pormenorizada de sus políticas y procedimientos en la información que ponen a disposición del personal. También es útil incluir esta información en las instrucciones que acompañan la preparación de las evaluaciones de la actuación profesional, al igual que calendarios claros. Los administradores deben estar familiarizados con el proceso, puesto que el personal a menudo cree que la simple negativa a firmar una evaluación da inicio al proceso de impugnación. De hecho, una evaluación debe estar finalizada y firmada antes de que el proceso de impugnación pueda comenzar. Se debe establecer un procedimiento para el proceso, de manera que cuando lo inicia un funcionario, pueda finalizarse de manera oportuna.

La organización debe estar consciente de que la impugnación es un derecho del funcionario y no considerarla un motivo para tomar represalias.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

Los Ombudsmen pueden mediar entre el supervisor y el supervisado cuando hay problemas de comunicación en general.

También pueden asistir a los funcionarios que necesitan ayuda específica para comunicar o recibir retroalimentación.

Los Ombudsmen deben estar familiarizados con todos los procedimientos involucrados en las evaluaciones de la actuación profesional en los fondos y programas, de manera que puedan responder a quienes consultan sobre cómo proceder en el caso de conflictos al respecto. También pueden informar a los consultantes que el proceso es un derecho y que estarán protegidos contra cualquier forma de represalia. Se debe subrayar que una impugnación es la única oportunidad que tiene un funcionario para contar su parte de la historia y que dicha información queda en su archivo personal. Aunque los Ombudsmen no pueden intervenir oficialmente en el proceso de impugnación, sí pueden ofrecer asesoría y orientación informal acerca de la mejor manera de preparar la documentación correspondiente.

E. Equidad, confianza, liderazgo e inclusividad en el trabajo

Una declaración frecuente de quienes acuden a la Oficina del Ombudsman es: "*Esto es injusto*". La equidad ocupa un lugar importante en la gestión de conflictos. Los términos de referencia de la Oficina se refieren a la promoción de la justicia y la equidad. ¿Pero qué significa esto? ¿Qué es la equidad y cómo la comprensión de las dimensiones de la equidad puede ayudar a la resolución de conflictos?

En un lugar de trabajo diverso y multicultural interactúan muchos elementos que implican valores y contextos diferentes. Por lo tanto, es difícil definir la equidad de una manera que sirva a todos los contextos. No obstante, hay dimensiones de la equidad que suelen surgir en los casos que se plantean ante la Oficina del Ombudsman y que pueden ayudar a precisarla.

Un elemento importante de la equidad es la confianza. Las relaciones en el lugar de trabajo deben estar construidas sobre la base de la confianza. La confianza demora en formarse, pero cuesta muy poco perderla. Cuando la Oficina del Ombudsman enfrenta temas que involucran la pérdida de confianza, esto a menudo se debe a la falta de comunicación o a su deficiencia, lo cual contribuyen a la falta de transparencia y colaboración en el lugar de trabajo. Aunque hay pruebas de buenas prácticas de parte de la administración para estimular la confianza y comunicarse de la manera más transparente posible, la mayoría de los casos en las categorías de relaciones de evaluación y trabajo y carrera demuestran que la falta de confianza es el origen recurrente de casi todos los conflictos. No es poco frecuente que los Ombudsmen escuchen lo siguiente cuando intentan solucionar un asunto que se les ha planteado: *"Este funcionario siempre ha sido así, esto no cambiará nunca"*, o *"Escuché a la funcionaria gritar en el corredor hace 15 años y desde entonces he impedido que sea promovida"*. Es difícil generar confianza con este tipo de mentalidad. Esta clase de información no es compartida abiertamente con el funcionario, si bien este quizás la escuche a través de terceros, normalmente de manera indirecta y mucho más perjudicial.

Las relaciones en el lugar de trabajo deben estar construidas sobre la base de la confianza.

Un mensaje que transmite la organización en relación con el cambio que no coincide con las medidas que adopta es otro ejemplo de conducta que hace perder la confianza. Esto envía una señal muy perturbadora a los empleados e implica que no es posible confiar en la administración. En ese contexto, el personal en general actúa según cómo percibe la situación y las circunstancias, a menudo en perjuicio de la organización. Por cierto, es posible que la organización misma esté adaptándose al cambio y que la claridad sea un desafío. No obstante, la falta de claridad no debe ser utilizada para camuflar agendas ocultas. Una forma de evitar este tipo de situación es garantizar la inclusividad en la toma de decisiones.

F. Potencial de la resolución informal del conflicto, incluida la mediación

Una de las ventajas de la resolución informal de conflictos es su fácil disponibilidad. Cuando hay una controversia, normalmente hay funcionarios dispuestos a actuar como partes neutrales en el problema. Algunas oficinas de países generan sus propios mecanismos informales de resolución de conflictos y otras incluso llaman a quienes ejercen la función de Ombudsman pese a las instrucciones de los directores ejecutivos de los fondos y programas de abstenerse de esta práctica. Otras oficinas recurren a sus propios profesionales de recursos humanos para proporcionar servicios informales de resolución de diferencias. Además, es frecuente que se requiera la intervención de la Oficina del Ombudsman cuando los intentos de resolución informal no han rendido frutos. En muchos de estos casos, se han agotado todos los recursos disponibles a nivel local para resolver el conflicto de manera informal y la oficina está paralizada a tal extremo que el trabajo se ve muy afectado.

Cuando se creó la Oficina del Ombudsman en 2002, se profesionalizó la resolución informal de conflictos en los fondos y programas. Esto implicaba la adhesión rigurosa a los principios de confidencialidad, neutralidad, independencia e informalidad y la adherencia a parámetros y términos de referencia estrictos en la práctica de resolución informal. Si bien los organismos siguieron con otras formas de resolución de conflictos, la función de Ombudsman era ejercida de manera exclusiva por la Oficina del Ombudsman. Esto significaba que las personas que actuaran de mediador local tenían que abstenerse de usar el cargo "Ombudsman", como se mencionó más arriba, pero podían no obstante ofrecer una primera aproximación a la resolución de un conflicto bajo un nombre diferente. Cuando los conflictos en cuya resolución ya se han hecho algunos avances se derivan a la Oficina del Ombudsman, surge la interrogante de si se han respetado estrictamente los principios de confidencialidad, neutralidad, independencia e informalidad. Si la respuesta es negativa, hay un gran riesgo de que los conflictos sigan escalando y generen costos enormes para la organización y el personal.

¿Qué pueden hacer la Organización?

El personal y la administración de los fondos y programas deben promover mecanismos de resolución de conflictos adaptados a sus condiciones locales en el entendido de que la herramienta de Ombudsman para resolver conflictos está profesionalizada y adhiere a rigurosos principios de neutralidad, confidencialidad, independencia e informalidad. El término "Ombudsman" o "cargo de Ombudsman" solo se puede usar para describir a los Ombudsmen que trabajan en la Oficina del Ombudsman y no se puede usar en las oficinas de países para identificar al personal involucrado en la resolución de conflictos debido a que esto se presta para confusión, no permite adherir a los principios del Ombudsman y pone en riesgo la credibilidad de esta función.

La administración debe comunicarse con la Oficina del Ombudsman para obtener orientación acerca de la idoneidad de un mecanismo informal de resolución de conflictos disponible a nivel local.

Cuando una tercera persona, entre ellos un miembro del departamento de recursos humanos o un funcionario superior, es designado facilitador de conversaciones, la administración debe garantizar que se respeten al máximo posible los principios de confidencialidad, neutralidad e imparcialidad. De lo contrario, se arriesga el fracaso del objetivo central de lograr una discusión facilitada o mediada.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

La Oficina del Ombudsman lleva a cabo labores de extensión para el personal de los fondos y programas a través de las cuales describe los elementos, las diná-

micas, el potencial y los beneficios de una resolución informal de conflictos.

La Oficina del Ombudsman realiza mediaciones, ayuda a facilitar la comunicación y ofrece intervenciones de preparación individual (*coaching*) y formación de equipos.

G. Gestión de conflictos y cultura institucional

El problema

La Oficina del Ombudsman observa que los efectos negativos (pérdida de eficiencia, costos indirectos y directos altos de los conflictos, descontento de los empleados, alta rotación del personal y desestimación del potencial que hay en los cambios) de la falta de compromiso e inversión en la gestión de los conflictos son cada vez más notorios en las organizaciones.

Un alto nivel de intercambio de información entre los actores involucrados puede mitigar tales efectos negativos y contribuir al resultado final al proporcionar herramientas colaborativas y más eficaces para abordar situaciones difíciles. En informes anteriores, la Oficina del Ombudsman ha recomendado el establecimiento indispensable de instancias de consulta más directas entre los actores involucrados en la gestión de los conflictos y el fortalecimiento de los respectivos sistemas en los fondos y programas. Esa colaboración entre los actores es facultad de los propios participantes y no de la Oficina del Ombudsman. Permite que los actores involucrados en la gestión de conflictos discutan temas de interés común, como la prevención de conflictos y las alternativas en la gestión de conflictos.

Los actores involucrados en esta tarea incluyen, pero sin limitarse a ellos, representantes de recursos humanos, servicios jurídicos, oficinas de ética e investigación, asociaciones de personal y la Oficina del Ombudsman, así como la Oficina de Asistencia Letrada al Personal (OSLA), quienes proveen asesoramiento jurídico y representación letrada al personal. La estrecha colaboración entre la Oficina del Ombudsman y la OSLA ha ayudado a las partes a comprender tanto el marco jurídico como el potencial de los mecanismos informales de resolución de conflictos, incluida la mediación y por lo tanto ha contribuido a resolver casos de manera más efectiva.

El establecimiento indispensable de instancias de consulta más directas entre los actores involucrados en la gestión de los conflictos.

¿Qué puede hacer la Organización?

Los fondos y programas deben incorporar las consultas sobre gestión de los conflictos en sus prácticas habituales y realizar reuniones entre las partes interesadas de manera más regular.

Los fondos y programas deben incorporar el pensamiento actual sobre los sistemas de gestión de los conflictos en sus marcos de rendición de cuentas.

¿Qué puede hacer el Ombudsman?

La Oficina del Ombudsman puede promover activamente la realización de reuniones regulares entre los actores interesados y el desarrollo de soluciones conjuntas para los conflictos y otros problemas en el lugar de trabajo, tanto para la administración como para el personal.

Además, la Oficina puede ofrecer una instancia segura para realizar tales reuniones.

Capítulo III

El valor agregado de la Oficina del Ombudsman

A menudo se consulta a la Oficina del Ombudsman cuál es el valor de su rol dentro de la organización. Las funciones de un Ombudsman son variadas y complejas: puede ser convocado a mediar en un conflicto, actuar como parte neutral en la diplomacia itinerante, ser el rostro humanitario de la organización, proporcionar orientación sobre un tema específico de gestión del personal, poner sobre el tapete una cuestión particularmente sensible para la administración superior o entrenar a un colega en la entrega de retroalimentación. Todas estas son labores en contextos diferentes y tienen diversos grados de utilidad para la estrategia institucional de una organización.

La práctica del Ombudsman es una profesión; no obstante, muchos parecen no comprender cuál es el aporte de la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas a dichos fondos y programas. Gran parte de lo que hacen los Ombudsmen es confidencial, pero puede demostrarse a través de las relaciones que construye y de las formas en que usa su discreción y genera confianza en el seno de la organización. Además, gran parte de lo que hacen los Ombudsmen es ayudar a generar alternativas para quienes enfrentan conflictos en el lugar de trabajo. La figura 7 a continuación describe las funciones de la Oficina, mientras que la figura 8 muestra el marco del posible valor agregado de la Oficina del Ombudsman en las organizaciones.

Figura 7. Funciones de la Oficina del Ombudsman

- Ofrecer una instancia segura y confidencial
- Mantener la independencia
- Escuchar los intereses y necesidades de todas las partes de manera neutral
- Ofrecer servicios informales
- Ofrecer una oficina sin barreras de acceso
- Garantizar contactos diarios y/o semanales con una amplia gama de actores en la organización
- Ofrecer respuestas y/o seguimiento rápidos
- Ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas (empoderar)
- Enseñar habilidades de gestión de conflicto "oportunas"
- Ofrecer herramientas de resolución informal de conflictos (diplomacia itinerante / mediación)
- Actuar como sistema de alerta temprana
- Poner los problemas en el tapete
- Reducir la falta de denuncia de conductas indebidas
- Mostrar las mejores prácticas
- Registrar patrones que generan inquietud
- Hacer derivaciones
- Participar en actividades de extensión
- Apoyar un proceso justo
- Ayudar a los visitantes a comprender las políticas y los procedimientos
- Aportar sus contribuciones al desarrollo de políticas

Figura 8. Marco del posible valor agregado de la Oficina del Ombudsman

Organización

- Mayor productividad
- Mayor nivel de confianza
- Mayor transparencia y flexibilidad
- Mayor potencial de creatividad e innovación
- Mayor retención
- Mejor reputación
- Gestión de riesgos más efectiva
- Menores niveles de estrés
- Menos cantidad de licencias médicas
- Menos incivilidad
- Menores niveles de robos / sabotaje
- Menos riesgos de accidente

Empleados

- Fortalecimiento del bienestar individual
- Mayor sensación de empoderamiento
- Mayores niveles de reflexión y atención plena
- Mayor compromiso y motivación
- Mayor compromiso con el trabajo en equipo
- Mayor valoración del respeto y la diversidad respect et de la diversité

Clientes

- Más confianza en los mecanismos de supervisión y en la calidad de los proyectos y programas de la organización
- Más compromiso con la entrega de apoyo financiero
- Más confianza en las actividades de las Naciones Unidas

Capítulo IV

Creación de redes y desarrollo profesional

Le Bureau de l'Ombudsman a assisté à la 11e réunion annuelle de l'Organisation des Nations Unies et des organisations internationales connexes, au cours de laquelle ont été abordés un certain nombre de thèmes relatifs à la profession d'Ombudsman, comme la crainte de représailles et les aspects psychologiques et émotionnels qui sous-tendent les conflits. En outre, le Bureau a participé aux Conférences annuelles de l'International Ombudsman Association et de l'Association of Conflict Resolution. Avec les trois grandes structures que compte le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, le Bureau de l'Ombudsman a assisté et participé à des réunions sur la coordination et la gestion de cas.

Capítulo V

De cara al futuro

La Oficina del Ombudsman explorará la manera en que su experiencia y las observaciones y recomendaciones hechas durante el año se pueden traducir más eficazmente en aprendizaje institucional. Como parte de este enfoque, la Oficina desarrollará una alianza con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y la Universidad de Durham para experimentar con capacitación en liderazgo, adaptando el contenido de los cursos de los escenarios de trabajo de la vida real.

La Oficina se posicionará más proactivamente como socio estratégico para promover estrategias de negocios en los fondos y programas atendidos. Para este fin, vinculará sus actividades y recomendaciones con las prioridades institucionales, tales como la gestión de cambios y riesgos en la organización. En este contexto, creará herramientas para ayudar a las organizaciones en los procesos de cambio y recurrirá a su experiencia y datos para ofrecer análisis, incluido sobre las consecuencias financieras.

Una de las principales prioridades es mantener la independencia de la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas con el fin de ofrecer servicios dedicados a la fuerza laboral de los fondos y programas que atiende.

La Oficina seguirá promoviendo la capacidad y la cultura de gestión de los conflictos en los fondos y programas profundizando aún más en el sistema del Asesor de un lugar de trabajo respetuoso adaptado a entornos y contextos específicos.

También está en proceso de actualizar su presencia intranet en todos los fondos y programas atendidos y elaborará materiales informativos fáciles de usar para permitir que todo el personal recurra cada vez más a mecanismos informales para resolver los conflictos.

Otra de sus prioridades seguirá siendo la promoción del uso generalizado de la mediación y la construcción de una cultura al respecto. Para lograr ese objetivo, recurrirá a las misiones de extensión, capacitación en mediación y mayor fortalecimiento del sistema de Asesor de un lugar de trabajo respetuoso en los fondos y programas cubiertos.

Anexo 1

Recomendaciones

El cambio y sus consecuencias

1. La terminología y las políticas introducidas en épocas de reestructuración deben hacer referencia a las políticas anteriores que abordaban el mismo asunto y destacar cuáles son las disposiciones que cambiaron.

2. Las organizaciones deben implementar mecanismos para abordar oportuna y transparentemente las interrogantes y los conflictos que surgen del proceso de cambio. En una cultura de desconfianza, se debe recurrir a todos los esfuerzos posibles para comunicar los cambios de manera más eficiente.

3. Las alternativas y la planificación profesional deben estar disponibles a los postulantes internos afectados por los procesos de gestión del cambio.

4. En aquellos casos en que se anula el cargo de un funcionario antiguo y la organización no renueva el contrato o permite su término, la organización debe administrar las expectativas, los derechos y las indemnidades del funcionario afectado.

5. Se debe monitorear el avance y la calidad de todo el apoyo brindado al personal desplazado. La organización debe informar a todo el personal sobre la estrategia de salida prevista para mitigar el riesgo de perder personal calificado.

6. Se debe seguir muy de cerca la modalidad de los contratos de consultores particulares. La administración debe revisar su estrategia de comunicación en lo que se refiere a la reestructuración y abordar el tema de estos contratos.

7. La organización debe aclarar su posición cuando se trata de interpretar la interrupción de la continuidad del servicio en el caso de los empleos. Tal posición debe ser aplicada de manera sistemática en todas las oficinas de la organización para evitar denuncias de inequidad. Es urgente interpretar lo que se considera una interrupción en la continuidad del servicio.

8. La comunicación por escrito al personal en relación con su cargo debe ser en un idioma que les sea fácil de entender y que utilicen en sus funciones cotidianas.

Gestión de la carrera

9. A la hora de contratar personal para cargos administrativos, la administración tiene que centrarse no solo en seleccionar al candidato técnicamente adecuado, sino también en velar porque se integre bien en el equipo que el nuevo administrador tendrá a su cargo. Esto es particularmente importante cuando se designa a un administrador ajeno a la organización. En esos casos, puede ser mejor asegurarse de que el nuevo administrador tenga la posibilidad de recurrir a un adjunto experimentado o a otro apoyo con experiencia.

10. Es fundamental que los miembros de los equipos de entrevistadores estén debidamente capacitados a la hora de entrevistar a los candidatos. Puesto que las entrevistas se administran regularmente en línea, también es muy importante que el entrevistado y quien aplica el examen comprendan sus diferentes responsabilidades al momento de tomar y rendir dicho examen.

11. En aquellas situaciones en que el proceso de contratación ha llegado a la etapa final y la contratación es inminente, pero la oferta es retirada, la organización tiene el deber de comunicarle al postulante las medidas que se tomarán para mitigar cualquier pérdida que pueda haber sufrido debido al retiro de la oferta. La organización debe tomar medidas para garantizar que se hayan completado y recibido todas las verificaciones de las referencias antes de enviar ofertas de nombramiento a los postulantes.

12. En aquellas ocasiones escasas en las que se produce un nombramiento estratégico como resultado de una decisión ejecutiva, la administración tiene que demostrar que la decisión se ha tomado de buena fe, siguiendo los procedimientos relevantes y sin incurrir en sesgos, y que la persona nombrada tiene el perfil adecuado para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización.

13. La no observancia del debido proceso en el contratación genera desconfianza y amenaza con socavar la equidad de todo el proceso. En esos casos, es imperativo que la organización aborde de inmediato cualquier percepción de inequidad en la decisión tomada y que quede claro que la administración se hace responsable de su decisión.

14. Las cartas donde se consigna la separación deben contener información clara y comprensible acerca de todos los aspectos de la separación y los mecanismos de control interno deben fortalecerse de manera de prevenir errores administrativos, ya que estos generan gran cantidad de desacuerdos innecesarios.

15. La organización debe fortalecer sus mecanismos de seguimiento y endurecer las condiciones para la aplicación de excepciones cuando se trata de velar por el cumplimiento de las estrategias y políticas de paridad de género. La decisión de contratar a un candidato hombre cuando hay una mujer con las mismas calificaciones debe ser sometida a escrutinio y el directivo contratante debe entregar una justificación, la que será examinada detalladamente.

16. La función de recursos humanos en los fondos y programas tiene que fortalecer su rol de apoyo al personal en el proceso de reconversión profesional.

17. Los fondos y programas deben tener una política de movilidad que analice el costo-beneficio de los mecanismos de movilidad.

18. Las organizaciones deben implementar mecanismos para garantizar específicamente que el personal en comisión de servicio disponga de apoyo en la gestión de su carrera una vez que regrese a la organización de origen. Esta última debe esforzarse por mejorar los incentivos para el personal que busca oportunidades profesionales en otras organizaciones.

19. En aquellas circunstancias en que la contratación y supervisión del personal es responsabilidad de muchos organismos, es importante designar un coordinador y contar con líneas jerárquicas bien definidas para la toma de decisiones que tengan que ver con el los aspectos laborales del personal.

Cultura de la retroalimentación y autogestión

20. Los fondos y programas deben contar con mecanismos para garantizar que los supervisores cumplan los requisitos de gestión en materia de actuación profesional y evolucionen de conversaciones acusatorias hacia otras donde se ponga énfasis en la colaboración y en el aprendizaje y las oportunidades

21. Todo el personal debe asistir a sesiones de capacitación sobre dar y recibir retroalimentación, las que deben ser obligatorias para el personal con responsabilidades de supervisión. Puesto que la habilidad de recibir retroalimentación y tomar las medidas correspondientes es la que mayor provecho puede obtener de una evaluación de la actuación profesional, se insta a las organizaciones a ayudar a quienes reciben esas críticas a fortalecer su atención plena y su capacidad de auto-reflexión.

22. Las evaluaciones de la actuación profesional deben ser equitativas, coherentes, previsibles,

precisas y constructivas. Si la actuación profesional de un funcionario o consultor es insuficiente, la administración debe registrar los motivos de esa insuficiencia y documentarlos con ejemplos.

23. La organización debe invertir en monitorear el nivel de inteligencia emocional en la administración no solo a través de los mecanismos de recursos humanos — como la retroalimentación en 360 grados — sino también, por ejemplo, a través de un seguimiento más focalizado durante las entrevistas de selección por competencias. La falta de niveles adecuados de inteligencia emocional en la administración mina su credibilidad en la organización. Se debe mejorar la autoconciencia y la auto-reflexión, habilidades que deben ser consideradas competencias básicas en cualquier proceso de contratación, particularmente cuando se trata de cargos administrativos.

24. Sería útil incluir esta información en las instrucciones que acompañan la preparación de las evaluaciones de la actuación profesional, al igual que calendarios claros. Se debe establecer un procedimiento para el proceso, de manera que cuando lo inicia un funcionario, pueda finalizarse de manera oportuna.

25. La organización debe estar consciente de que la impugnación es un derecho del personal y no considerarla un motivo para tomar represalias.

Potencial de resolución informal de los conflictos, incluida la mediación

26. El personal y la administración de los fondos y programas deben estimular mecanismos de resolución de conflictos adaptados a sus condiciones locales, en el entendido de que la herramienta del Ombudsman para resolver conflictos está profesionalizada y adhiere a rigurosos principios de neutralidad, confidencialidad, independencia e informalidad.

27. El término "Ombudsman" o "cargo de Ombudsman" solo se puede usar para describir a los Ombudsmen que trabajan en la Oficina del Ombudsman y no se puede usar en las oficinas de países para identificar al personal involucrado en la resolución de conflictos debido a que esto se presta para confusión.

28. La administración debe comunicarse con la Oficina del Ombudsman para obtener orientación acerca de la idoneidad de un mecanismo informal de resolución de conflictos disponible a nivel local. Cuando una tercera persona, entre ellos un miembro del departamento de recursos humanos o un funcionario superior, es designado facilitador de conversaciones, la administración debe garantizar que se respeten al máximo posible los principios de confidencialidad, neutralidad e imparcialidad. De lo contrario, se arriesga el fracaso del objetivo central de lograr una discusión facilitada o mediada.

Gestión de conflictos y cultura institucional

29. Los fondos y programas deben incorporar las consultas sobre gestión de los conflictos en sus prácticas habituales y realizar reuniones entre las partes interesadas de manera más regular.

30. Los fondos y programas deben incorporar el pensamiento actual sobre los sistemas de gestión de los conflictos en sus marcos de rendición de cuentas.

Anexo 2

Testimonios

"¡Gracias por darnos tranquilidad!"

"Reconociendo el gran apoyo y soporte que ha sido usted para nosotros, nos ha dado mucha esperanza y fuerza, de verdad y de todo corazón estamos muy y más que agradecidos con su entrega y dedicación a nuestra solicitud".

"De muchas más formas que lo que esperaba, esta conversación me dio cierta tranquilidad. Realmente me ayudó a centrarme en lo que importaba".

"Gracias por toda su orientación y asistencia. La aprecio profundamente".

"El consejo que me dio en ese momento no tiene precio, aunque solo fuera para tranquilizarme y concentrarme en mi trabajo. Muchas gracias por eso".
"Muchas gracias por el interés que demostró en el caso y por su apoyo y orientación".
"Merci pour tes sages conseils et tes orientations". (Gracias por los sabios consejos y la orientación)

"Una vez más, quiero agradecerle sinceramente por su orientación y asesoría, ya que ha sido un período difícil de gran incertidumbre".

"Muchas gracias por sus gestiones y el tiempo que dedicó a esta materia. De verdad lo aprecio".

"Espero que mi caso le permitirá orientar a otros colegas y evitar así un problema similar en el futuro".

"Mil gracias por toda tu valiosa colaboración. Estoy eternamente muy agradecido".

"Gracias por todas sus gestiones para ponerle término a este asunto".

"Gracias una vez más por toda su orientación y por saber escuchar tan bien".

"Lo mantendré informado y pediré su ayuda si necesito más consejos. Usted ha sido de ENORME ayuda; agradezco de que haya estado disponible para discutir el tema con tanto detalle y de hacerme sentir que no habrá repercusiones".

"Le quiero dar las gracias por el apoyo que me brindó en momentos muy difíciles para mí. La situación claramente no se resolvió como yo quería y estoy muy frustrada y triste. Sin embargo, el apoyo constante que me brindó a través de la línea telefónica en un momento en el que sentía que no había apoyo alguno de parte de la administración fue muy importante para mí".

"De verdad aprecio el que haya estado ahí apoyándome en estos momentos tan complejos".

"Usted ha sido de enorme ayuda en el pasado y espero que me pueda asistir una vez más indagando qué ha provocado este retraso en el pago. De antemano, gracias".

"Solo le escribo para darle las gracias por su ayuda y apoyo. No estoy segura qué me espera, pero todo está encajando. Una tiene que tener fe, mantener su integridad y no perder nunca la humanidad. Aprecio todo el apoyo que me brindó, el que me ayudó enormemente para pasar por la transición y salir de la organización".

"Quiero darle las gracias de todo corazón por su apoyo, mediación y asistencia inmediata durante un período de Navidad y cierre muy ocupado, y por ser una de las pocas personas honestas y dignas en este terrible juego de roles del que siento que he sido parte sin quererlo desde que regresé de mi lugar de destino. Su incesante labor de escucha, mediación sincera y empatía han sido fantástica y la aprecio mucho. ¡¡¡Muchísimas gracias!!! "

"Sé que hizo todo lo que pudo y agradezco mucho toda su preocupación y esfuerzos".

Anexo 3

Aspectos controvertidos

1. Compensación y prestaciones	Salario, pensión, licencias, seguro de salud, varias prestaciones
2. Relaciones de evaluación	Problemas entre colegas por las relaciones de supervisión
3. Relaciones entre pares y colegas	Problemas entre colegas SIN relaciones de supervisión
4. Ascenso en la carrera profesional	Problemas que afectan las condiciones laborales o el ascenso profesional del visitante: proceso de contrastación, formulación de contrato, descripción / clasificación del empleo, capacitación, promoción, traslados y rotación, separación, anulación del cargo y jubilación
5. Legales, regulatorios, financieros y de cumplimiento	Acoso, discriminación, represalias, equilibro de género y geográfico, procesos de investigación/disciplinarios, despilfarro, fraude y malversación de fondos
6. Seguridad, salud, bienestar, estrés y relación trabajo/vida personal	Condiciones de trabajo; bienestar y estrés general; arreglos en caso de discapacidad o condiciones de salud; problemas de salud y seguridad
7. Servicios/Administración	Receptividad, oportunidad y naturaleza de las respuestas/servicios de parte de las secciones que proveen servicios al personal (RRHH, fondo de pensión, unidad tributaria, entre otros)
8. Institucionales, de liderazgo y administrativos	Clima de la organización, moral, cultura, comunicación; gestión de cambios, problemas con el liderazgo en los estilos de organización y administración
9. Valores, éticas y estándares	Asuntos relacionados con los valores básicos de las Naciones Unidas

1. Compensación y prestaciones

1a. **Compensación:** tasa salarial, monto del salario, categoría salarial del empleo

1b. **Administración de la nómina**

1c. **Pensiones**

1d. **Licencias:** permiso anual; licencia médica; licencia maternal; no incluye permisos especiales, años sabáticos, suspensión por motivos disciplinarios

1e. **Seguro y prestaciones de salud** (incluye medevac; DSA; companion ticket, etc.)

1f. **Prestaciones por familiares a cargo**

1g. **Impuestos**

1h. **Prestaciones de contratación** (subsidio de reubicación; embarque de enseres domésticos, etc.)

1i. **Prestaciones por separación del servicio** (prima de repatriación; embarque de enseres domésticos; indemnización por separación del servicio; etc.)

1j. **Prestaciones de viaje** (pasaje, DSA, hotel, no incluye seguro médico

1k. **Operaciones especiales/ prestaciones por condiciones de vida peligrosas**

1l. **Otros**

2. Relaciones de evaluación

(no incluye acoso, discriminación y represalias)

2a. **Diferencias interpersonales:** Conflictos interpersonales por diferencias de personalidad/sospecha de motivaciones ocultas/desconfianza/estilos de trabajo diferentes

2b. **Respeto/trato:** Demostraciones de desconsideración hacia otros, no escuchar, conducta despectiva o irrespetuosa, trato injusto o preferencial

2c. **Reputación:** Posible impacto de rumores o chismes acerca de temas profesionales o personales

2d. **Comunicación:** Calidad o cantidad de comunicación

2e. **Clima y moral del equipo:** Normas, conductas o actitudes que predominan en la unidad de trabajo

2f. **Gestión del desempeño y retroalimentación:** Eficacia de la supervisión en el asesoramiento en materia de actuación profesional, asignación de deberes y apoyo; retroalimentación (o su ausencia) ajena a la evaluación regular de la actuación profesional

2g. **Evaluación de la actuación profesional y calificación:** Desacuerdos con la equidad del desempeño en la evaluación de la actuación profesional o calificación

2h. **Otros**

3. Relaciones entre pares y colegas

(No incluye acoso, discriminación y represalias)

3a. **Diferencias interpersonales:** Conflictos interpersonales por diferencias de personalidad/sospecha de motivaciones ocultas/desconfianza/estilos de trabajo diferentes

3b. **Respeto/trato:** Demostraciones de desconsideración hacia otros, no escuchar, conducta despectiva o irrespetuosa, trato injusto o preferencial

3c. **Reputación:** Posible impacto de rumores o chismes acerca de temas profesionales o personales

3d. **Comunicación:** Calidad o cantidad de comunicación

3e. **Clima y moral del equipo:** Normas, conductas o actitudes que predominan en la unidad de trabajo

3f. **Otros**

4. Empleo y carrera profesional

4a. **Postulación/selección y contratación Procesos** (procesos de contratación y selección, facilitación de aplicaciones laborales, listas de preselección y criterios de selección, decisiones contenciosas vinculadas con la contratación y la selección)

4b. **Clasificación y descripción del cargo**

4c. **Traslado/ cambio de asignación involuntario:** Anulación de deberes anteriores, cambio de tareas no solicitado

4d. **Términos/condiciones del contrato:** Seguridad /ambigüedad/limitaciones contractuales en el cargo

4e. **Ascenso u oportunidades en la carrera profesional:** Demora o negación de ascenso; falta de oportunidades para ascender en la carrera

4f. **Rotación y duración de la asignación:** No finalización o permanencia excesiva en un empleo o ubicación; área de rotación

4g. **Renuncia**

4h. **Despido**

4i. **No renovación de contrato**

4j. **Anulación del cargo**

4k. **Desarrollo profesional:** Asesoramiento (*coaching*)/orientación (*mentoring*)/ capacitación/falta de oportunidades para el desarrollo de competencias

4m. **Proceso de jubilación**

4n. **Licencia especial:** Aprobación; regreso de SLWOP, SLWFP, no incluye suspensión por motivos disciplinarios

4o. **Préstamo/ comisión de servicio /traslado de personal:** Movilidad interinstitucional; términos del préstamo de personal; regreso de personal luego de un préstamo

4p. **Otros**

5. Legales, regulatorios, financieros y de cumplimiento

5a. **Actividad delictual:** Amenazada, planificada, observada; fraude

5b. **Despilfarro y malversación de fondos:** Actividades inadecuadas que dilapidan o usan de manera indebida fondos, instalaciones o equipos de la organización; daños a la propiedad

5c. **Acoso (no incluye acoso sexual):** Conductas que crean un entorno laboral intimidante; acoso (bullying)/acoso moral (*mobbing*), conducta abusiva, amenazante o coercitiva

5d. **Acoso sexual:** Imposición sexual no deseada

5e. **Discriminación (no por razones de género):** Trato diferente en comparación con otros o exclusión de algunos beneficios sobre la base de, por ejemplo, etnia, edad, origen nacional, religión, etc.

5f. **Discriminación de género:** Trato diferente en comparación con otros o exclusión de algunos beneficios sobre la base del género

5g. **Represalias:** Conducta punitiva por acciones o comentario anteriores o por denuncias de irregularidades

5h. **Procesos de investigación/disciplinarios:** Equidad/duración /adhesión a reglas y reglamentos durante una investigación y/o medida disciplinaria.

5j. **Tipo de visado:** Problemas que surgen de la adquisición o renuncia a un tipo de visado de viaje o residencia para funcionarios internacionales o sus familiares a cargo

5k. **Representación geográfica y de género:** Incumplimiento de políticas o problemas que surgen de la aplicación de políticas

5l. **Otro**

6. Seguridad, salud, bienestar, estrés y ambiente físico

6a. **Seguridad:** Seguridad física, lesiones, cumplimiento de requisitos locales de capacitación y equipamiento

6b. **Condiciones físicas de trabajo/de vida:** Temperatura, olores, ruido, espacio disponible, iluminación, limpieza, etc.

6c. **Seguridad:** Iluminación adecuada, detector de metales, guardias, acceso limitado a las instalaciones de parte de personas ajenas, medidas antiterroristas

6d. **Trabajo / vida:** Problemas de horarios/esquemas de trabajo flexibles

6e. **Estrés:** Estrés derivado de problemas relacionados con el trabajo; estrés postraumático

6f. **Discapacidad y accesibilidad:** acomodaciones transitorias, permanentes, razonables, tecnología de asistencia

6.g. **Otros**

7. Servicios/administración

7a. **Calidad de los servicios:** Calidad en la prestación de los servicios, precisión y exhaustividad de la información, competencia, etc.

7b. **Receptividad/oportunidad:** Tiempo de respuesta o tiempo hasta la finalización

7c. **Interpretación o aplicación de reglas:** Impacto de las decisiones no disciplinarias, sin incluir revisiones administrativas formales

7d. **Conducta de los proveedores de servicio:** Cómo le habló o enfrentó un administrador o funcionario a un integrante o cliente, por ejemplo, de manera irrespetuosa, descortés o impaciente

7e. **Otros**

8. Institucionales, de liderazgo o administrativos

8a. **Clima/moral institucional a nivel de la organización** *(distinto de 2e y 3e)*

8b. **Cultura institucional**

8c. **Comunicación institucional:** Contenido, estilo, oportunidad, efectos y monto; calidad de la comunicación sobre temas estratégicos a nivel de la organización *(distinto de 2d y 3d)*

8d. **Gestión del cambio:** Hacer, responder o adaptarse a cambios institucionales, calidad del liderazgo a la hora de facilitar un cambio institucional a gran escala.

8e. **Reestructuración y reubicación:** Efectos del reperfilamiento, reducción, reubicación o reorganización de la organización/unidad

8f. **Liderazgo y administración (calidad/ capacidad de gestión):** Calidad/capacidad de la administración/ decisiones directivas; estilos de gestión; rendición de cuentas y transparencia; definición de prioridades y/o financiación

8g. **Abuso de autoridad/poder del cargo:** Uso indebido de un puesto de influencia, poder o autoridad en desmedro de los subordinados

8h. **Otros**

9. Valores, éticas y estándares

9a. **Valores básicos:** No adhesión a valores institucionales básicos (integridad, profesionalismo, respeto de la diversidad)

9b. **Rendición de cuentas y transparencia:** Problemas con asumir la autoría personal de las responsabilidades y los entregables/ funcionar en el marco de las reglas y regulaciones de la organización, mantener el secreto

9c. **Conducta personal:** Problemas con el cumplimiento de las obligaciones personales, respeto de las leyes locales y uso de los privilegios e inmunidades de la organización

9d. **Conflicto de interés:** Aparecer como beneficiándose de manera indebida o recibir un beneficio indebido de ciertas asociaciones, relaciones o intereses financieros (incluye honores, regalos o remuneraciones, favoritismos con familiares o amigos, empleo ajeno/actividades; intereses comerciales …)

9e. **Uso y protección de la información:** Uso o divulgación de información confidencial sin la debida autorización previa

9f. **Otros**

La Oficina del Ombudsman

La Oficina del Ombudsman es liderada por los Ombudsmen Sra. Mame Diagne y Sr. Helmut Buss, con la asistencia de la Sra. Kentaro Kanyomozi, directora de casos, Sra. Nancy Ross, socia administrativa, Sra. Sharon Gordon-Smith, asistente administrativa, y los siguientes consultores de reserva: Sr. James Lee, Sr. Eskandar Rastegar, Sra. Judit Revesz y Sra. Linda Schieber.







Arriba – izquierda a derecha: Linda Schieber y Sharon Gordon-Smith
Abajo – izquierda a derecha: Eskandar Rastegar, Nancy Ross, Helmut Buss, Mame Diagne, Kentaro Kanyomozi, James Lee y Judit Revesz.



Empowered lives.
Resilient nations.



Oficina del Ombudsman de los Fondos y Programmas de las Naciones Unidas

PNUD, UNFPA, UNICEF, UNOPS et ONU Mujeres

304 East 45th Street, 6th Floor
New York, NY 10017
Tel: +1 (646) 781 4082
Telecopie: +1 (212) 906 6281
ombudsmediation@fpombudsman.org

http://ww.un.org/sp/ombudsman