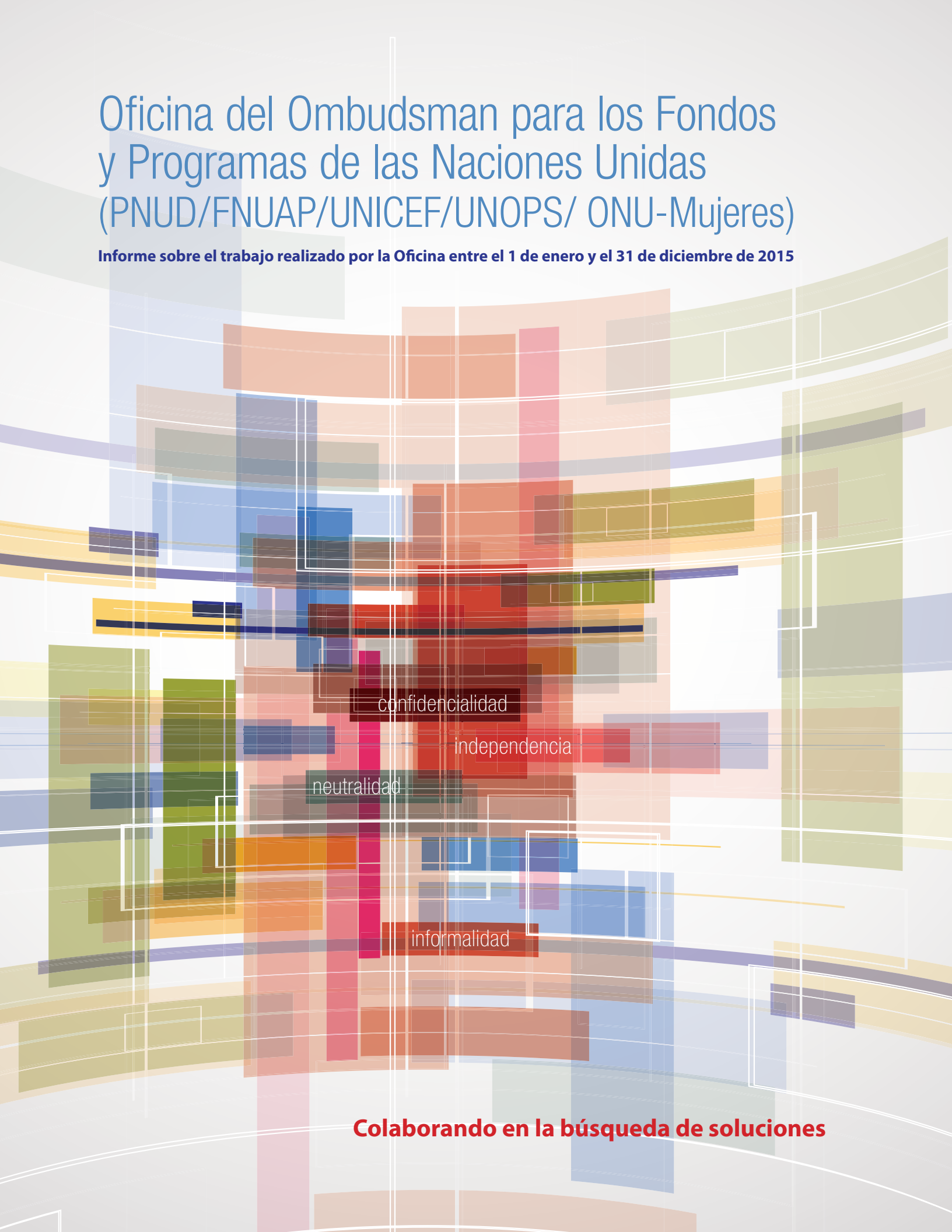
Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas (PNUD/FNUAP/UNICEF/UNOPS/ ONU-Mujeres)

Informe sobre el trabajo realizado por la Oficina entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015



Colaborando en la búsqueda de soluciones

Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas (PNUD/FNUAP/UNICEF/UNOPS/ ONU-Mujeres)

Informe sobre el trabajo realizado por la Oficina entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015

Los ombudsman



Sr. Giuseppe De Palo



Sra. Alayne Frankson-Wallace

Índice de contenido

Introducción 2

1. Descripción general del trabajo realizado por la Oficina entre el 1 enero y el 31 de diciembre de 2015 5

Descripción general de los casos 5

Actividades de extensión 5

2. 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 en 2015 8

A. Examen del desempeño y posibles conflictos 8

B. Empleo, carrera y cambio institucional 10

C. Conflictos interpersonales en el lugar de trabajo 12

D. Seguro médico después de la separación del servicio 15

E. Mediación en los fondos y programas 16

3. De cara al futuro 18

Anexo: Recomendaciones 19

Introducción

La Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas es el mecanismo informal de reparación de agravios para los funcionarios y el personal que no es de plantilla del PNUD, FNUAP, UNICEF, UNOPS y ONU-Mujeres. A todos ellos se les ofrece asistencia confidencial e imparcial para facilitar la resolución informal de cualquier conflicto y problema en el lugar de trabajo. Los servicios que ofrece incluyen escucha, orientación o *coaching*, diplomacia itinerante, negociación y mediación. Además, los ex funcionarios y los jubilados se comunican con nuestra Oficina en busca de ayuda cuando no reciben respuesta de la administración a solicitudes relacionadas con algún beneficio o derecho. En la entrega de sus servicios, la Oficina opera sobre la base de los principios de independencia, confidencialidad, neutralidad e informalidad.

La Oficina se está posicionando para continuar con su labor de tramitación de las causas, pero también para promover la gestión eficaz de los conflictos en el seno de los fondos y programas y fomentar una cultura de diálogo por sobre una de litigios.

En su informe anual, la Oficina entrega información sobre los temas que le han sido planteados durante el período que abarca el documento y los problemas y tendencias sistémicas que subyacen a las disputas y los conflictos abordados. Asimismo, hace recomendaciones a los directivos superiores de los cinco fondos y programas para poder enfrentar los problemas identificados. En el informe también se detallan las actividades de extensión de la Oficina y los esfuerzos realizados para despertar conciencia sobre el valor que tiene una gestión efectiva de los conflictos para las organizaciones.

Durante el período que abarca el informe, la Oficina experimentó una transición en la cual los anteriores ombudsman prepararon su traspaso a los nuevos y se dio la bienvenida a la Sra. Alayne Frankson-Wallace y al Sr. Giuseppe De Palo, en agosto de 2015. Poco después de que estos asumieran el cargo, se llevó a cabo el primer seminario de la oficina. En ese marco, el equipo revisó la labor desempeñada durante el período anterior y fortaleció el programa de acción para 2016 y más allá. A través de la consolidación de las actividades en 2015 y la planificación del trabajo para 2016, la Oficina se está posicionando para continuar con su labor de tramitación de las causas, pero también para promover la gestión eficaz de los conflictos en el seno de los fondos y programas y fomentar una cultura de diálogo por sobre una de litigios. Esto requerirá preparar los programas de los cursos y módulos de capacitación, así como gestiones para mejorar la conciencia y la formación de habilidades en los fondos y programas.

La Oficina se financia sobre la base de un esquema de participación en la financiación de los gastos entre los fondos y programas involucrados y mantiene su independencia operacional de las organizaciones a las que atiende El personal está compuesto por dos ombudsman de nivel D1, un director de causas P4, un administrador adjunto de nivel G7 y un asistente de administración de nivel G5. Cuatro consultores a tiempo parcial ofrecen apoyo adicional. La Oficina ha solicitado la postulación al cargo de un funcionario subalterno del cuadro orgánico, pero hasta la fecha ningún donante ha expresado interés. Dada la cantidad constante de visitantes a través de los años y la necesidad de aumentar la prestación de servicios al personal de todas las organizaciones, así como de ampliar la capacitación en dichas instituciones para formar capacidades en el manejo de situaciones conflictivas, es necesario contar por lo menos con otro cargo de nivel profesional.

Durante el año, la Oficina respondió a solicitudes de información y comentarios de la Dependencia Común de Inspección (DCI) como parte de su revisión de los servicios que presta el ombudsman a las organizaciones de todo el sistema de las Naciones Unidas (DCI/REP/2015/6). La Oficina también aportó comentarios al Panel de Evaluación Provisional Independiente sobre el sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas. Se han renovado los esfuerzos para finalizar los términos de referencia correspondientes a la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de las Naciones Unidas y la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas aportó comentarios y participó en calidad de asesor en el desarrollo de esas discusiones.

Los ombudsman valoran la confianza que el personal y todos los niveles de la administración han depositado en la Oficina a través de la contratación constante de sus servicios durante el período que abarca el informe. También aprecian el nivel de colaboración mostrado por los antagonistas en un conflicto y de los directores o actores que estaban en una buena posición para apoyar o adaptarse a la resolución de la disputa. Por su parte, la Oficina también ha contado con la colaboración de coordinadores residentes, representantes (residentes), directores de país o regionales, representantes del personal, profesionales de recursos humanos, fiscales, oficinas de ética, investigadores y personal de todos los niveles de la organización a la hora de encontrar soluciones eficaces e informales a problemas y conflictos en el lugar de trabajo.

En sus interacciones con el personal de las cinco organizaciones, la Oficina ha logrado identificar problemas y tendencias sistémicas y ha hecho recomendaciones a la administración para que los aborde. A nivel institucional, ha faltado coherencia a la hora de adoptar las recomendaciones hechas por los ombudsman a lo largo de los años. Por ejemplo, algunas organizaciones han respondido con actividades para desarrollar habilidades de liderazgo y mentoría y han incorporado programas de capacitación y aprendizaje para directores en distintos niveles con el fin de superar conductas desagradables destacadas en anteriores informes del ombudsman. Sin embargo, es necesario redoblar los esfuerzos para mejorar la gestión del desempeño del personal cuyo rendimiento es insuficiente.

Los ombudsman señalan que sigue habiendo malos entendidos respecto de la función de la Oficina y del impacto que puede tener la intervención de un ombudsman. Despertar conciencia debe ser parte constante y sistemática del programa de trabajo de la Oficina, tal y como se mencionó antes. La Oficina brega por mayor colaboración con otras instancias y actores pertinentes, tales como oficinas de ética, oficinas y departamentos de derechos humanos, oficinas de auditoría e investigación y asociaciones de funcionarios, con el fin de comunicar ampliamente el trabajo y la función de los ombudsman.

Al mismo tiempo, algunos funcionarios que visitan la Oficina expresan temor a sufrir represalias y se muestran renuentes a comprometerse plenamente con un ombudsman respecto de su reclamación. En casos en los que un ombudsman tiene permiso para contactarse con otras partes relevantes a un conflicto, tales otras partes a veces manifiestan molestia o desagrado por el hecho de que un colega haya consultado al ombudsman. Esta forma de pensar dificulta la resolución eficaz e informal de los conflictos. Los ombudsman deben recordar constantemente a sus representados que son neutrales y que su participación debe verse como una oportunidad para abordar los problemas de una manera constructiva e informal.

Una de las claves para lograr un cambio institucional es que los administradores tengan la capacidad de liderar el proceso y motivar a las personas

a apoyar el nuevo modelo institucional y las nuevas formas de trabajar, lidiando al mismo tiempo con intereses y expectativas contradictorias. Es ahí donde se necesitan habilidades y competencias de liderazgo cruciales. Puede ser aconsejable que la organización revise las reservas de liderazgo entre sus cargos directivos superiores con el fin de evaluar si se están reclutando y nombrando a personas con las habilidades de liderar los cambios y de inspirar al personal para materializar la visión de la organización. Puede que sea necesario equilibrar mejor las habilidades de gestión de programas con aquellas de administración del personal. También es importante evaluar si es necesario capacitar y formar capacidades entre los directores que ya son parte de la organización. En situaciones de cambio, es importante preguntarse si la organización ha reestructurado bien su arquitectura de liderazgo para asegurar mayores sinergias entre las actividades que impulsan el cambio y aquellas que lideran y motivan al personal.

Los ombudsman y su equipo han trabajado durante todo el año con diversas partes interesadas para conseguir los objetivos recién descritos en el marco del espíritu del lema de la Oficina: "Colaborando en la búsqueda de soluciones". Este principio continuará sustentando el espíritu de cooperación que puede garantizar el éxito.

1. Descripción general del trabajo de la Oficina entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015

Descripción general de los casos

Durante el período de 2015 que abarca el informe, la Oficina participó en 458 causas nuevas, de las cuales el 80% corresponde a casos surgidos en oficinas exteriores y el 20%, en las Sedes (vea la figura 1).

Las figuras 2 y 3 a continuación muestran los tipos de temas para cuya resolución se solicitó la ayuda de los ombudsman, así como un detalle de la cantidad de casos por organización.

Actividades de extensión

Una función clave de la Oficina del Ombudsman es despertar conciencia sobre el valor de la resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo y el impacto positivo que aquello tiene en la conservación

Figura 1: Todos los casos, 2015, oficinas de país versus Sede

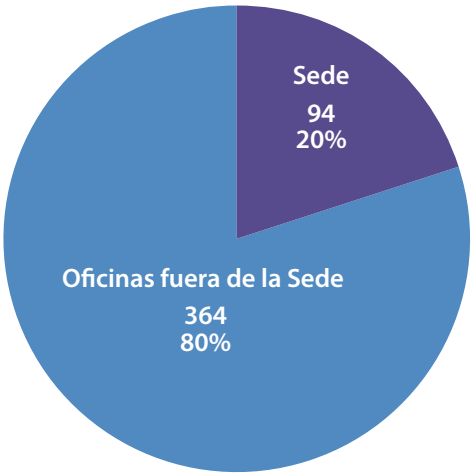


Figura 2. Cuestiones abordadas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015

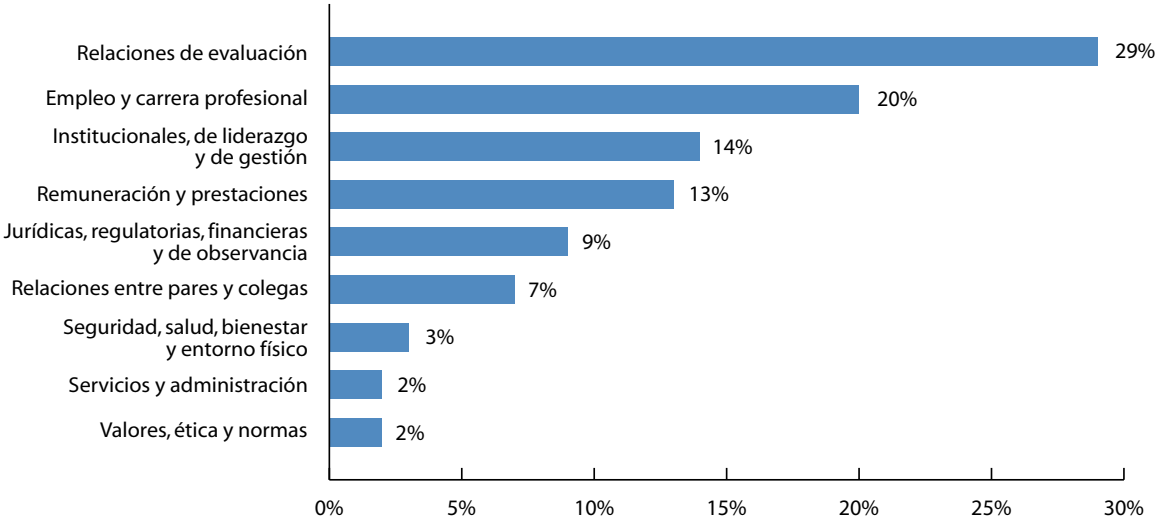
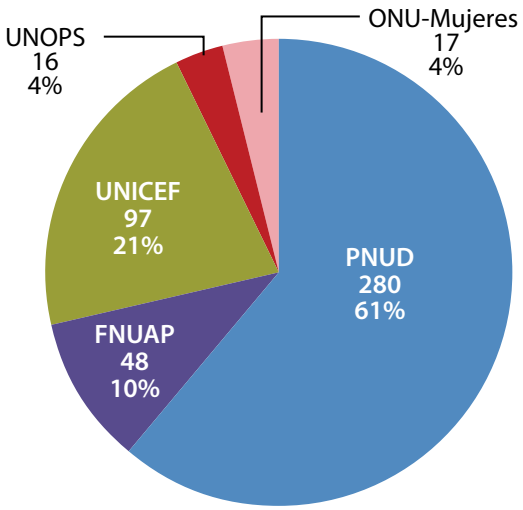


Figura 3. Casos recibidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015



de relaciones profesionales y en la promoción de ambientes de trabajo saludables. Las actividades de extensión, como realizar presentaciones genéricas, participar en reuniones de los administradores o de representantes del personal y facilitar talleres temáticos, son un componente muy importante de la labor de la Oficina y crean una plataforma para presentar los servicios que esta puede ofrecer. La Oficina visitó en terreno 15 oficinas de país durante el período que se analiza y cubrió las cinco regiones. Cuando los ombudsman visitan las oficinas de país o los centros regionales, agradecen las oportunidades que se les presentan no solo para compartir determinadas prácticas con la administración y los representantes del personal sobre cómo resolver conflictos en el lugar de trabajo, sino también para sensibilizar al personal en general sobre los servicios de ombudsman de los que disponen. La Oficina también reconoce la importancia de aprovechar cualquier oportunidad de capacitación del personal en dichas actividades de extensión para formar capacidades en el seno de la organización que permitan abordar los conflictos de manera constructiva y promover una cultura de diálogo entre la fuerza laboral. Además, organiza sesiones de capacitación una vez que evalúa los problemas destacados en la comunicación con la oficina local o la dependencia de la sede, y adapta el entrenamiento a esas necesidades.

La Oficina mantiene una página web en cada sitio intranet de los fondos y programas donde comparte información general acerca de su misión y mandato e incluye orientación general mediante la publicación de boletines periódicos del ombudsman sobre temas específicos, informes anuales de la Oficina y respuestas a preguntas frecuentes. Asimismo, planea mejorar el contenido de esta página web con el fin de promover los beneficios de la resolución informal de conflictos y mostrar que dicho proceso informal puede abordar muchos más temas y ofrecer mejores oportunidades de solución amistosa que la administración formal del sistema judicial.

Como parte de las actividades de extensión, intercambio de conocimientos y formación de habilidades de la Oficina, los ombudsman asistieron a reuniones regionales de los administradores en las distintas organizaciones y de las asociaciones del personal. Estas reuniones regionales ofrecen a los ombudsman la oportunidad de profundizar la comprensión de los administradores acerca de los beneficios de la resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo e influir sobre el estilo que le imprimen a sus respectivas divisiones o direcciones al recordarles que tienen el deber especial de promover un entorno de trabajo armónico, lo cual incluye la resolución oportuna e informal de conflictos. Los ombudsman también alertan a los directivos superiores que comunicarse con la Oficina del Ombudsman no significa intensificar un conflicto y que el personal no debe sufrir represalias por buscar su intervención.

Las reuniones regionales también sirven para mejorar la colaboración entre los actores clave en el lugar de trabajo orientada a estimular el encuentro de soluciones informales, particularmente en las áreas de recursos humanos, operaciones y gestión de programas. Estas reuniones de gestión son también una forma para que la administración pueda destacar aquellas áreas que se beneficiarían de la intervención de un ombudsman. En algunos casos, esto ha derivado en visitas de seguimiento de los ombudsman.

La participación con las asociaciones de funcionarios también sirve para que los ombudsman examinen problemas generales que afectan al personal, en particular cuando estos surgen de ciertas políticas de las organizaciones.

Los ombudsman participan con oficinas clave dentro del marco general del sistema de administración formal de justicia, como la Oficina de Asistencia Letrada al Personal y los departamentos jurídicos de las organizaciones, todo con el fin de forjar relaciones

más sólidas que estimulen lo más posible la aplicación de soluciones informales, aun cuando las partes sigan explorando alternativas disponibles a través de canales formales.

Los ombudsman asistieron a la reunión general anual de Ombudsman y Mediadores de las Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales Relacionadas (UNARIO), evento que permitió compartir mejores prácticas y debatir temas comunes que afectan la práctica de la resolución informal de conflictos en las Naciones Unidas y en el contexto multilateral, y ponen de manifiesto el valor de la cooperación. Los ombudsman también asistieron a la conferencia anual de la Asociación Internacional de Ombudsman.

2. 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 en 2015

A. Examen del desempeño y posibles conflictos

La relación de supervisión es una de las relaciones más interdependientes en el lugar de trabajo. La dinámica interpersonal que se establece entre ambos individuos influirá en qué tan eficazmente puedan trabajar juntos. Con frecuencia surgen conflictos interpersonales entre un supervisor y su supervisado. De hecho, durante el período que abarca este informe, la Oficina recibió más casos sobre controversias en este tipo de relaciones que en cualquier otro tema.

Se debe instar a supervisores y supervisados a que enfrenten los problemas interpersonales a través de un proceso informal permanente de resolución de conflictos y no esperen la instancia formal de examen del desempeño.

Muchos conflictos interpersonales entre supervisores y supervisados salen a la luz durante el examen del desempeño, si bien la finalidad de este ejercicio no es abordar ese tipo de conflictos. Por otra parte, los ombudsman constataron que este mal uso del ejercicio también se traduce en otros elementos de conflicto en el lugar de trabajo cuando se concentra en factores como la extensión del plazo de un contrato o las perspectivas de desarrollo profesional. Con demasiada frecuencia, se percibe que los administradores usan la herramienta de gestión de examen del desempeño y el poder que esta les confiere para no prorrogar un contrato como forma de lidiar con algún funcionario con el cual han tenido una relación complicada.

Los ombudsman también determinaron que entre las controversias que surgen de los exámenes de desempeño suelen incluirse muchas denuncias de acoso, falta de respeto, trato injusto, mala comunicación, malos entendidos y desconfianza de las dos partes, con el resultado probable de que se vea afectado el desempeño de ambas partes. Si se intenta abordar el desempeño sin haber hecho frente a la relación interpersonal dentro de un contexto adecuado, es factible que el conflicto se intensifique y dificulte un diálogo constructivo entre las partes. Con ello, el proceso de examen del desempeño pierde su verdadero propósito, que no es otro que identificar ámbitos de fortalezas y áreas en las que el funcionario puede seguir mejorando, y de este modo priva a la organización de una oportunidad justa de resaltar y promover talentos. En su lugar, las partes lo usan como arma o escudo para ejercer poder y proteger su reputación, situación contractual o ascenso profesional.

Por lo tanto, se debe instar a supervisores y supervisados a que enfrenten los problemas interpersonales a través de un proceso informal permanente de resolución de conflictos y no esperen la instancia formal de examen del desempeño. A su vez, la administración superior debe vigilar y fiscalizar eficazmente el proceso de examen del desempeño en sus dependencias para asegurar que las partes no hagan mal uso de él. Cuando se logra actuar de esa manera, se puede aprovechar el proceso de impugnación para

identificar los verdaderos desacuerdos en materia de desempeño en lugar de ahondar aún más el conflicto interpersonal. Los ombudsman han logrado trabajar de manera informal con supervisores y supervisados en tales situaciones para aclarar malos entendidos y encontrar soluciones a un conflicto interpersonal; estas soluciones abren vías de comunicación que a su vez mejoran la capacidad de las partes de sostener un diálogo constructivo en el examen del desempeño.

Gestionar un magro desempeño es una de las funciones más complejas que debe enfrentar un administrador. El funcionario que rinde por debajo de lo esperado suele rechazar las sugerencias al respecto o incluso no aceptar que su desempeño sea un problema. Para que los administradores sean eficaces a la hora de gestionar el desempeño, deben tener habilidades para enfrentar en la práctica cierto nivel de conflicto –que es prácticamente inevitable en estas circunstancias. Algunos administradores no saben cómo enfrentar el rendimiento insuficiente, o deciden no hacerlo porque no pueden manejar eficazmente el conflicto que se genera o creen que no vale la pena invertir tiempo y energía en un asunto que desvía a la institución de sus objetivos estratégicos. Por consiguiente, en su intento por evitar los conflictos, los administradores califican al personal que obtiene malos resultados como si hubiera cumplido las expectativas, lo que no solo es perjudicial para el propio funcionario sino también para la unidad de trabajo y la organización en su conjunto. Además, plantea un conflicto si algún administrador que le suceda intenta abordar el mal rendimiento y se ve confrontado con buenas calificaciones previas. Por otra parte, desmoraliza al resto del personal quien percibe que rendir por debajo de las expectativas no tiene mayores consecuencias.

Cuando el mal desempeño es un problema, debe abordarse de manera eficaz a través de un plan de mejora del rendimiento. Sin embargo, este mecanismo tiene ciertas connotaciones negativas y el personal puede ser reacio a aceptarlo al considerarlo una forma de acoso o abuso de la autoridad administrativa, en especial si se da en el contexto de una relación que incide en un conflicto interpersonal. Es frecuente que el administrador no haya supervisado adecuadamente al funcionario durante el año y recién en la etapa final del examen aborde las metas no cumplidas y presente un plan de mejora del rendimiento. Cuando hay un diálogo constante y constructivo entre el supervisor y el supervisado durante todo el ciclo de desempeño, se reduce considerablemente la necesidad de contar con estos planes de mejora. Es importante que las organizaciones tomen medidas para subrayar la intención positiva de tales planes.

Los ombudsman se ven alentados por gestiones realizadas en algunas organizaciones para mejorar la capacitación y los atributos de los administradores para abordar el desempeño, partiendo por entrenarlos en planificación del trabajo, fijación de objetivos y

Figura 4: Relaciones de evaluación

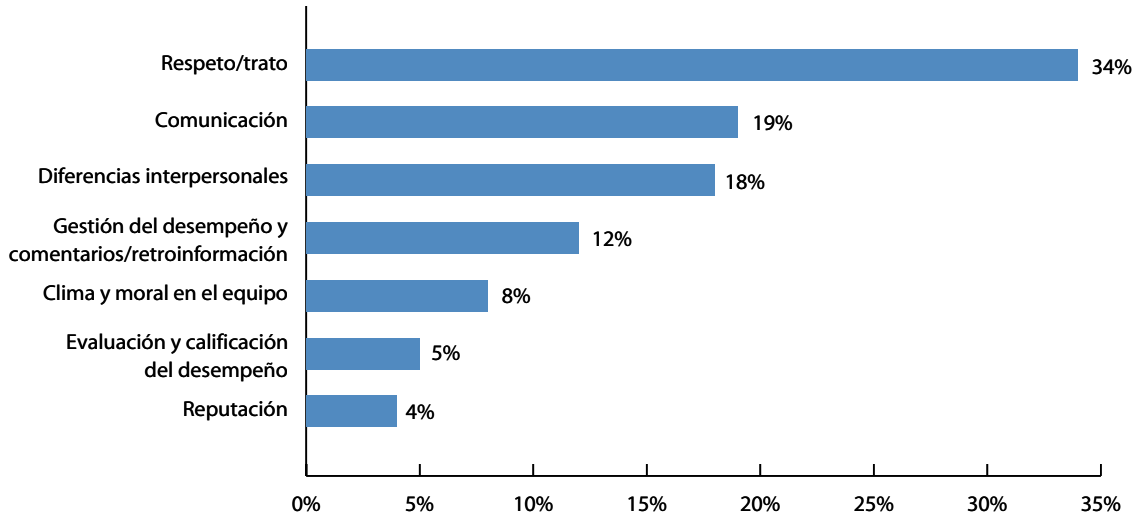
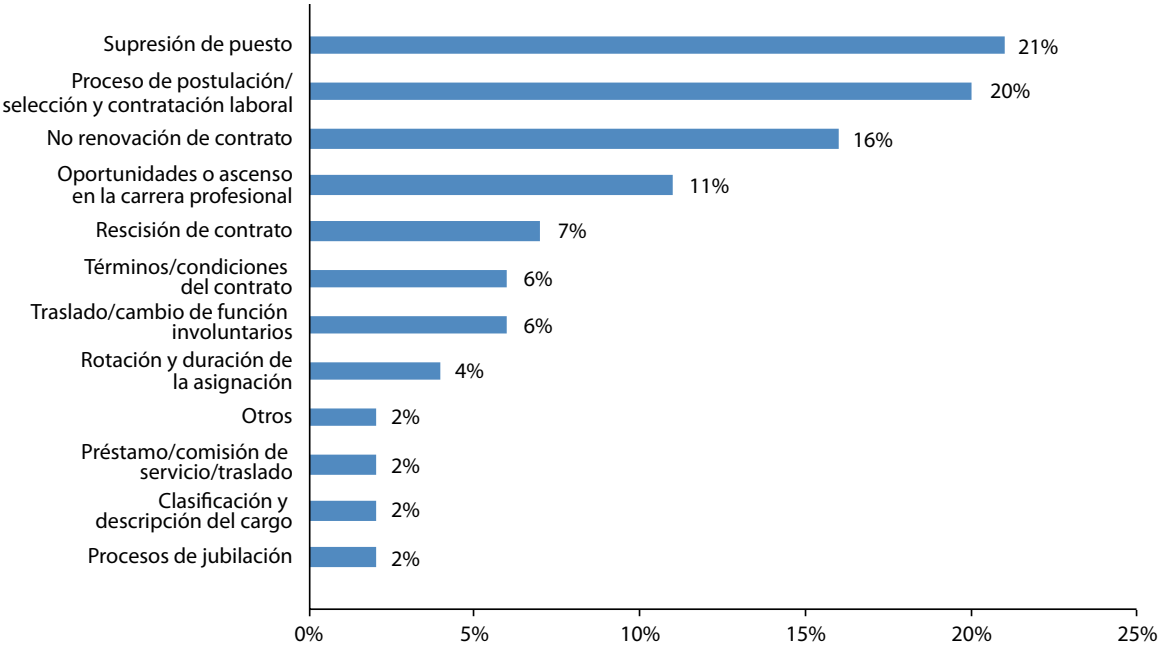


Figura 5: Problemas relativos al empleo y la carrera profesional



metas y entregar entrenamiento o *coaching* y retroalimentación constructiva al personal durante el período de desempeño. También se insta a los directores a mantener un diálogo constante con sus supervisados, en lugar de hacerlo en momentos determinados del ciclo. Además, se les ofrece apoyo en cómo entregar y recibir retroalimentación de manera constructiva, con el fin de reducir al mínimo los conflictos en el lugar de trabajo y concentrarse en la gestión de los talentos. En algunas organizaciones, todo el personal tiene fácil acceso a información en su intranet de recursos humanos sobre cómo mejorar las habilidades de supervisión y gestionar mejor a las personas. Este tipo de capacitación debería ser obligatoria para todos los supervisores.

Es importante considerar el contexto general de los problemas de desempeño. En el marco de problemas de gestión del desempeño es posible que surjan denuncias de acoso y abuso de autoridad. Los ombudsman se han encargado de aclarar al personal que el hecho de que un supervisor intente gestionar el rendimiento de manera eficaz exigiendo el cumplimiento de plazos o la producción de entregables no constituye en sí un acoso. Al mismo tiempo, se recuerda a los supervisores que tienen el deber de promover un ambiente de trabajo sano y armónico y que su conducta incide directamente en dicho ambiente. Para abordar de manera significativa problemas relacionados con el desempeño, las organizaciones deben examinar holísticamente factores tales como patrones de rendimiento inadecuado o ineficaz, conductas desagradables que dejan entrever acoso o abuso de autoridad y factores estructurales tales como organigramas y líneas de mando.

B. Empleo, carrera y cambio institucional

Los individuos suelen dejar atrás buenos empleos y carreras en su país de origen para unirse a los fondos y programas de las Naciones Unidas en la Sede o en lugares de destino fuera de la Sede. Es posible que dediquen una parte considerable de su vida laboral a la organización realizando tareas y desarrollando habilidades que pueden no tener mucho correlato con su contexto nacional. Al mismo tiempo, las organizaciones tienen que administrar su fuerza laboral en el marco de sus planes estratégicos y recursos financieros, así como en conformidad con reglas y regulaciones establecidas. Esto significa que ocasionalmente las organizaciones tienen que reorganizar su fuerza laboral y con ello pueden afectar los objetivos profesionales de funcionarios específicos. La gestión de las carreras es, por lo tanto, un problema crucial tanto para el personal como para la adminis-

tración y explica muchos conflictos en el lugar de trabajo, puesto que no siempre es fácil conciliar los intereses y necesidades de ambas partes.

Las organizaciones que asumen un enfoque holístico y estratégico en la gestión de las carreras desde la contratación hasta la jubilación, ya sea a través del desarrollo de talentos y la formación de habilidades, las promociones o los ascensos y un plan de sucesión, tendrán una fuerza laboral más feliz y saludable. Para el período que abarca este informe, la Oficina ha recibido visitantes que manifestaron estar inquietos por las políticas y prácticas institucionales, incluidas contratación, supresión de cargos y decisiones de no renovar contratos. La figura 5 muestra el desglose de problemas planteados a la Oficina en la categoría de empleo y carrera.

Los ombudsman han observado, en algunas oficinas de recursos humanos, una evolución positiva en el fomento de la gestión de talentos y de carreras en la fuerza laboral con miras a profundizar el compromiso del personal y aumentar su productividad. Si bien se trata de un avance loable, los ombudsman también ponen énfasis en la necesidad de velar por la disponibilidad de oportunidades de desarrollo y ascenso profesional para todos los funcionarios, independientemente de su categoría, funciones o lugar de destino.

La gestión de la carrera durante procesos de cambio sigue siendo uno de los temas más difíciles para el personal y para la administración. En efecto, enfrentar el cambio fue una inquietud importante para el personal que visitó la Oficina por cuestiones de empleo y carrera durante el período. Algunos problemas abordados por la oficina incluyen cambios provocados por la disminución de recursos financieros, políticas de movilidad, supresión de puestos o rebaja de categoría. La Oficina ha visto el impacto causado por los procesos de cambio en los funcionarios individuales afectados, pero también en los administradores que deben comunicar las decisiones (algunas de ellas tomadas por otros directores) al personal afectado y luego intentar incentivar a una fuerza laboral desmoralizada. Las organizaciones apoyar al personal y a los administradores durante los procesos de cambio para proteger la salud y el bienestar de ambas partes.

El personal acude a la Oficina principalmente por la supresión de un puesto. Con frecuencia, esto sucede en el marco de un proceso de reestructuración donde se deben eliminar cargos para reflejar cambios en las estrategias y prioridades. Muy a menudo, lo que causa los conflictos en el lugar de trabajo e impulsa al personal a acudir a la Oficina no es la lógica tras la restructuración, sino la forma en que se comparte la información con los funcionarios. Aunque es posible que la información se haya transmitido a través de presentaciones, reuniones y debates, el personal reclama sobre cierta falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones. Esta falta de transparencia habitualmente está relacionada con las decisiones acerca de cuáles puestos se suprimen, cuáles funciones se reclasifican y de qué manera se abordan los ejercicios de contratación relacionados. Para los ombudsman son alentadores los esfuerzos hechos por algunas organizaciones para compartir la información sobre la reestructuración con el personal y recomiendan adoptar un enfoque uniforme para encarar el proceso, mantener la transparencia sobre los objetivos estratégicos que sustentan la necesidad de reorganizarse y el proceso que se usará y comunicarse eficazmente con el personal afectado acerca del ejercicio. Los riesgos de que surjan conflictos a partir del ejercicio también se pueden reducir si se involucra a los representantes de los funcionarios desde el principio. Según las mejores prácticas, es fundamental que los funcionarios estén involucrados en las etapas de preparación de los cambios y durante su implementación para velar por la percepción de transparencia, justicia y participación eficaz, recuerdan los ombudsman.

> La supresión de un puesto no es un mecanismo destinado a abordar el mal desempeño. Usarlo para ese fin puede ser percibido como un abuso de autoridad y falta de debido proceso.

Sin embargo, la supresión de un puesto no siempre ocurre en el contexto de un ejercicio de reestructuración. Los ombudsman han observado que, en algunos casos, parece que los cargos se han eliminado como forma de poner término a los servicios de funcionarios cuyo desempeño se considera insuficiente, en lugar de usar el proceso de examen del desempeño para abordar la situación (vea la sección II.A). En otros casos, se percibe que la supresión afectaría a funcionarios que han sido los más proclives a hablar acerca de las inquietudes que afectan a la oficina.

La supresión de un puesto no es un mecanismo destinado a abordar el mal desempeño. Usarlo para ese fin puede ser percibido como un abuso de autoridad y falta de debido proceso. Los ombudsman recomiendan que, en todos los casos en los que se esté reduciendo un puesto, pero especialmente cuando dicho cambio afecta a un único cargo en la oficina, la administración examine detenidamente la justificación del administrador para hacerlo. Este examen es particularmente importante en aquellos casos donde el problema es el desempeño del titular, pero también cuando la decisión puede basarse en otras razones ilegales. Las organizaciones deben elaborar y mantener políticas actualizadas que clarifiquen los roles y procedimientos cuando se va a suprimir un puesto y compartir la información con el personal y los administradores.

Las negociaciones relacionadas con transferencias y comisiones de servicio deben involucrar a todas las partes para permitir que los funcionarios tomen decisiones informadas relativas a su carrera.

La Oficina se ha visto involucrada en casos en los que la administración envía una carta a un funcionario notificando la supresión de un puesto sin haber verificado los contenidos, como la fecha de supresión o la denominación del cargo. Esto indica que no se prestó la debida atención a la personalización del modelo y se envió una carta con datos erróneos, cuyo contenido tiene repercusiones devastadoras para un funcionario que ya está angustiado. Esto contribuye a profundizar la impresión que tienen algunos de que la organización no se preocupa de su personal.

La Oficina también ha abordado casos en los que se ha notificado informalmente a los funcionarios de la futura supresión de sus puestos o de cambios de sus contratos a corta duración. Aunque todo esto afecta sus prestaciones y derechos, no reciben una carta oficial confirmando la supresión o el cambio hasta mucho tiempo después. Cuando no se informa adecuadamente al personal cuyo puesto se va a suprimir, se suscitan suspicacias, desconfianza y mayor resistencia al cambio. Los ombudsman recalcan que cuando la supresión de un cargo genera controversias en el lugar de trabajo, la probabilidad de solucionar informalmente los problemas disminuye drásticamente si no se ha compartido información adecuada sobre la supresión con el personal afectado.

La movilidad entre organismos es una oportunidad para que el personal adquiera experiencia en otras instituciones y se intercambien conocimientos, habilidades y experticia entre ellas. A veces, también es una oportunidad de desarrollo profesional cuando el organismo que emplea al funcionario tiene escasas posibilidades similares. La movilidad interinstitucional normalmente ocurre en forma de préstamos, envíos en comisión de servicio (adscripción) o traslados de personal. Dependiendo de la situación del funcionario (y las necesidades de su oficina), se le puede otorgar un derecho de retención específico a su puesto o uno de carácter general en la organización. Los funcionarios con frecuencia asumen un riesgo al aceptar una comisión de servicio sin tener derecho de retención específico en la organización. Sin embargo, el otro lado de la medalla es que –en ausencia de un derecho de retención específico– la oficina de origen del funcionario puede contratar a alguien para el cargo con el fin de cubrir sus necesidades institucionales. Al mismo tiempo, incluso reconociendo el talento que consigue contratando personal con experiencia de otras organizaciones, la organización receptora puede dudar en aceptar un traslado, puesto que implicaría asumir el compromiso financiero por las prestaciones y los derechos de un funcionario con mucha antigüedad en el sistema, en especial cuando se trata de personal con contrato indefinido.

Los ombudsman han observado que las negociaciones y las discusiones relativas a los costos y las consecuencias para la carrera de las modalidades interinstitucionales –como traslados y comisiones de servicio– con frecuencia se llevan a cabo sin considerar la opinión del funcionario. Si bien es cierto que en un entorno de restricciones financieras las organizaciones buscan distintas maneras de administrar sus gastos, es importante compartir información sobre los costos y las repercusiones para la carrera con el funcionario que se está considerando para la comisión de servicio. Por su parte, las negociaciones relacionadas con transferencias y comisiones de servicio deben involucrar a todas las partes para permitir que los funcionarios tomen decisiones informadas relativas a su carrera.

C. Conflictos interpersonales en el lugar de trabajo

El conflicto es un componente normal en la interacción de las personas. En esto, un lugar de trabajo de las Naciones Unidas no difiere de otros donde pueden surgir problemas y conflictos laborales. En un entorno diverso y multicultural como este, donde hay diferentes estilos de comunicación, obviamente surgen malos entendidos; y si estos no se manejan de manera adecuada, se pueden transformar en controversias que socavan la confianza, generan relaciones de trabajo dañinas, desmoralizan y desmotivan a los individuos y minan el desempeño individual e institucional. Un conflicto laboral que no se aborda a tiempo puede obstaculizar el entorno de trabajo y hacer que una organización pierda sus mejores talentos, así como asociados y financiación.

Cuando las organizaciones enfrentan una reducción en su financiación básica, la Oficina ha notado que también aumentan los riesgos de que surjan conflictos en el lugar de trabajo. Constantemente se empuja al personal a hacer más con menos, con fuerte hincapié en la consecución de resultados. Aunque esto tiene sentido desde la lógica comercial y apunta a optimizar el uso de recursos escasos, es necesario tener en cuenta su posible impacto en la fuerza laboral y en el ambiente de trabajo si no se maneja con cuidado. Es necesario encontrar el equilibro entre conseguir resultados y disponer de una fuerza laboral bien capacitada y motivada para lograrlos.

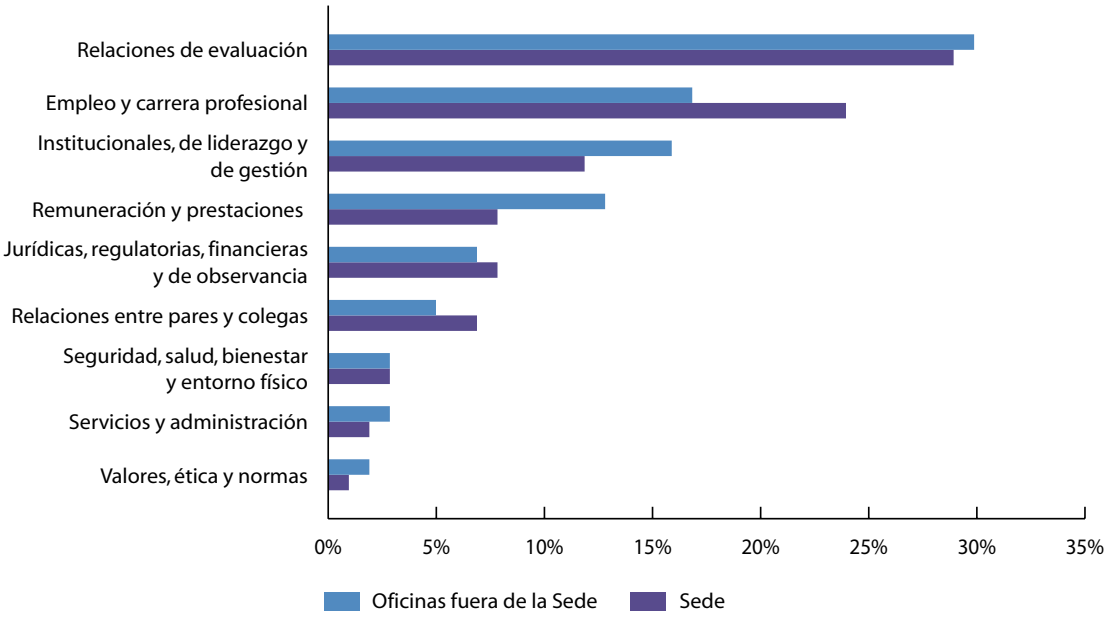
El personal que ha acudido a la Oficina reclama, por ejemplo, que aunque se han suprimido algunos puestos no hubo una racionalización proporcional en los procesos institucionales ni se perciben ahorros de costos reales como efecto de las medidas adoptadas. A menudo, el resultado es que ahora menos individuos deben realizar los múltiples procesos de una transacción comercial. El personal ve crecer su carga de trabajo y sus niveles de estrés, situación que con frecuencia causa tensiones en las relaciones laborales o enfermedades. Esto se refleja también en el aumento de casos vinculados con relaciones interpersonales que llegan a la Oficina. Este año, más funcionarios acudieron a la Oficina para conversar sobre relaciones profesionales disfuncionales en el lugar de trabajo que en ningún otro momento en los últimos cinco años.

Además, el personal ha manifestado altos niveles de ansiedad e inseguridad debido a que nunca tiene claro si su puesto está en riesgo de ser suprimido o si habrá otros cambios en los procesos que puedan significar la pérdida del empleo, una reducción en la categoría del cargo o la reubicación. Debido a ello, con frecuencia la cooperación ha sido reemplazada por formas de trabajo defensivas y marcadas por el aislamiento. En lugar de mantener un entorno laboral armónico donde se comparten los mismos objetivos y la ambición de lograr resultados, los individuos a menudo trabajan en modo de sobrevivencia. Esta forma de trabajar no solo reprime la innovación y la creatividad, sino también hace que las personas se muestren más renuentes a opinar y plantear inquietudes, de manera tal que no se informan los riesgos que enfrenta la organización, sean estos relacionados con la reputación o financieros.

Para algunos funcionarios, también es difícil aceptar que las organizaciones deben cambiar al ritmo de los tiempos y que las reducciones en la financiación básica requieren nuevos modelos comerciales y nuevas formas de trabajo. Los ombudsman han observado que algunos funcionarios que llevan mucho tiempo en una organización suelen ser reacios a adaptarse a las nuevas realidades institucionales y creen que tienen derecho a seguir tal como lo han hecho por años. Esto también genera tensiones, no solo con la administración superior, sino también con otros colegas. Una tendencia preocupante identificada en algunas oficinas por los ombudsman es que el personal está empezando a cuestionar la lógica de mantener a ciertos funcionarios o cargos en sus oficinas, lo cual se está manifestando en la dinámica entre el personal nacional e internacional. En la medida en que cambian los modelos comerciales y los arreglos de participación en la financiación de los gastos entre las organizaciones y sus donantes o asociados, también debe mejorar la estrategia de comunicación de las organizaciones para reforzar el carácter internacional de las Naciones Unidas y la necesidad de que existan ciertas salvaguardas que garanticen la diversidad, la independencia y la imparcialidad del personal.

El conflicto es un componente normal en la interacción de las personas. Como cualquier lugar de trabajo, las Naciones Unidas no difiere de otros donde pueden surgir problemas y conflictos laborales.

Figura 6: Desglose de cuestiones relacionadas con la Sede versus las oficinas de país



Los conflictos interpersonales pueden transmitirse a la unidad de trabajo en general. En los casos denunciados a la Oficina, las acusaciones de acoso en el lugar de trabajo y abuso de autoridad –como favoritismo o discriminación que surgen de conflictos interpersonales– han provocado el mal funcionamiento de toda la oficina o unidad. En estos casos, los ombudsman han ofrecido apoyo para encontrar soluciones que permitan el desempeño del personal en un entorno más saludable.

Los ombudsman también han trabajado con oficiales de recursos humanos y la administración superior de las unidades para encontrar soluciones transitorias que alivien las tensiones en el lugar de trabajo y permitan a los colegas cumplir sus funciones con los menores trastornos posibles. En algunas instancias, los ombudsman han propuesto la reubicación física temporal de una de las partes en el conflicto. Esta solución no es fácil de implementar y requiere muchos acuerdos y gestiones administrativas para rendir buenos frutos. Cuando se logra, los resultados son instantáneos y con mucha frecuencia la tensión desaparece casi de inmediato. No obstante, esta medida suele no estar disponible y las organizaciones deben hacer mucho más para frenar las conductas indebidas.

En estas situaciones, los ombudsman han recomendado entrenamiento para contener las conductas desagradables –incluso cuando no ha llegado a un nivel que justifique una investigación para tomar medidas disciplinarias– y formación de capacidades en la entrega y recepción de retroalimentación. Esto es particularmente importante cuando se trata de personal a cargo de la supervisión. Algunas organizaciones han respondido sistemáticamente a estas recomendaciones creando facilitadores del diálogo para los funcionarios responsables de manejar problemas interpersonales. Otras han preparado programas de liderazgo o mentoría o dispuesto de preparadores individuales para ayudar a los supervisores a desarrollar habilidades de liderazgo y manejo de personas. Tales iniciativas son útiles, pero solo funcionan si la organización sigue permanentemente los avances de los supervisores y toma las medidas necesarias si no hay cambios de conducta.

Como reflejo de la distribución de la fuerza laboral, la mayoría de los casos de problemas interpersonales que recibe la Oficina proviene de las oficinas de país (vea la figura 6). Si bien los problemas que enfrenta el personal son similares en la Sede y en las oficina de país, los casos relacionados con remuneraciones y prestaciones surgen con mayor frecuencia

en las oficinas de país que en la Sede (vea la figura 6). Si bien el motivo no está claro, los ombudsman han notado que las oficinas de país no interpretan o aplican el marco regulatorio de manera coherente. Es bastante frecuente que dos oficinas de país similares entiendan de manera distinta las reglas y regulaciones, lo cual confunde al personal. Las organizaciones deben entrenar sistemáticamente al personal de recursos humanos de las oficinas de país en las prácticas de gestión de estos recursos. Si bien es cierto que algunas organizaciones realizan este tipo de capacitación con mayor frecuencia que otras, sigue siendo necesario ser más proactivos en la forma de compartir la información sobre cambios en las políticas y prácticas normalizadas. Esa forma de proceder no solo empoderará al personal de recursos humanos, sino que ayudará a profundizar la confianza que el personal deposita en ellos.

La administración de remuneraciones y prestaciones es responsabilidad de las oficinas de recursos humanos y puede ser difícil ver la relación entre esto y el conflicto en el lugar de trabajo. En los casos de esta categoría que atiende la Oficina, la raíz del conflicto en el lugar de trabajo es la percepción de tardanza, injusticia o falta de coherencia en la administración de remuneraciones y prestaciones. Por ejemplo, los funcionarios a menudo reclaman ante la Oficina que la dependencia a cargo no ha respondido a sus consultas o que se ha llegado a un punto muerto con la administración en el intento de encontrar una solución. Otras áreas en que la Oficina ha recibido quejas incluyen el pago transparente y oportuno de dietas y los procesos que desembocan en separación del servicio o jubilación.

Los ombudsman han constatado que tanto las oficinas de país como la Sede hacen esfuerzos positivos en la gestión de los recursos humanos durante situaciones de emergencia. También han notado sus esfuerzos para administrar los recursos humanos de manera eficiente y sistemática. Durante el período que abarca el informe hubo una serie de crisis y emergencias y los fondos y programas fueron previsores en redactar listas de personal calificado listo para ser desplegado y también en tomar las disposiciones del caso para procesar de manera expedita las contrataciones una vez que se había tomado la decisión. En otras situaciones de emergencia, las circunstancias políticas de un país exigen la evacuación de todo el personal internacional y la reducción de las operaciones. Los ombudsman han sido testigos de la reacción inmediata de la administración a los cambios en las circunstancias y su apoyo a la toma de medidas rápidas y eficaces.

Sin embargo, surgen interrogantes cuando las emergencias se prolongan durante periodos largos y se deja en manos de los funcionarios las decisiones acerca de su familia, obligaciones jurídicas privadas y empleo cuando ya no pueden seguir funcionando en la oficina de país para la cual fueron contratados. Con frecuencia se exige a estos decidir de inmediato acerca de dónde vivir, dónde trabajar y qué hacer mientras continúa la emergencia. Para empeorar aún más las cosas, en algunos casos los funcionarios no tienen noticias de la administración por mucho tiempo o solo reciben mensajes incoherentes. En situaciones como estas es que se contactan con la Oficina no solo para aclarar las cosas, sino también porque sienten que nadie los escucha, y saben que la Oficina es un lugar seguro donde finalmente podrán contar su historia. Vale la pena mencionar que, en estas situaciones, los funcionarios a menudo describen acontecimientos terribles. Muchas veces están traumados por lo que han tenido que presenciar y la insensibilidad que perciben de una organización que no reacciona ante su situación cala hondo en ellos. En tales situaciones, la Oficina ha recibido reclamaciones de personal tanto nacional como internacional. Puesto que las organizaciones siguen enfrentándose a circunstancias políticas y climáticas cada vez más difíciles, es importante compartir directrices y buenas prácticas sobre el manejo de los recursos humanos en situaciones de crisis con todas las partes interesadas y con la mayor frecuencia posible.

D. Seguro médico después de la separación del servicio

Durante el período que cubre este informe, la Oficina ha sido notificada de una serie de casos relativos al seguro médico después de la separación del servicio (ASHI). Los ombudsman han observado que los funcionarios jubilados corren el riesgo de tener una cobertura médica insuficiente. La cobertura del ASHI está disponible de manera optativa a los funcionarios jubilados (y dependientes a cargo reconocidos oficialmente) con nombramientos permanentes y a plazo fijo conforme al Estatuto y Reglamento del Personal. Un funcionario también debe cumplir los requisitos de jubilación, jubilación

anticipada, jubilación diferida o discapacidad conforme al reglamento de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CMPPNU). Las prestaciones del ASHI se gestionan y dependen de la coordinación de dos oficinas, la Sección de Seguros Médicos y de Vida de la Secretaría y la CMPPNU, las cuales tienen estatutos y reglamentos distintos y complejos en cuanto a los requisitos necesarios. El proceso de separación propiamente tal es administrado por la oficina de recursos humanos de la organización matriz.

Debido al aumento en los plazos y los costos de los litigios en el Tribunal Contencioso-Administrativo y el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas, se seguirá promoviendo cada vez más la mediación como un paso que deben dar las partes en un conflicto laboral.

Los ombudsman observaron que debido a la cantidad de oficinas involucradas y la aplicación de requisitos de elegibilidad según la gran diversidad de circunstancias de cada miembro del personal, existe un alto riesgo de descoordinación y falta de coherencia en el enfoque. Además, suele ser complicado para un jubilado comunicarse con las tres oficinas, particularmente para quienes trabajaban en lugares de destino fuera de la Sede donde muy a menudo el acceso a comunicación electrónica es escaso o no muy confiable. Cuando existe un error evidente en la documentación de un caso, las unidades responsables no siempre son capaces de abordar los problemas tomando en cuenta que están tratando con seres humanos, no simplemente con formularios y números. Cuando se produce un error administrativo, se requiere aplicar el sentido común y respetar el espíritu por sobre la letra de los reglamentos.

Los ombudsman están conscientes de los esfuerzos que se realizan para mejorar la coordinación entre la CMPPNU, la Sección de Seguros Médicos y de Vida y las dependencias de recursos humanos de los fondos y programas y esperan que estos determinen los costos y la cobertura de la ASHI de manera más coherente para cerrar las brechas de comunicación que existen entre la organización y el beneficiario. Los ombudsman recomiendan a los fondos y programas que redoblen los esfuerzos para reexaminar el proceso de acceso a cobertura de la ASHI con el fin de mejorar la coordinación en la prestación de los servicios.

E. Mediación en los fondos y programas

En informes anteriores, los ombudsman han advertido sobre la importancia de la mediación a la hora de solucionar conflictos en el lugar de trabajo y han incluido medidas para mejorar su uso en el plan de trabajo 2016 de la Oficina. Esto incluye la preparación de recursos en línea y fuera de línea, tales como demostraciones prácticas del valor agregado de la mediación como herramienta para la resolución informal de disputas. En ese cometido, la Oficina opera según la resolución 62/228 de la Asamblea General, que pone énfasis en el rol fundamental de la mediación para conciliar las diferencias, y también según la recomendación de la Dependencia Común de Inspección (DCI) en su examen de los servicios institucionales de ombudsman a través del sistema de las Naciones Unidas (DCI/REP/2015/6), donde se recomendó la creación de un "entorno habilitador en el presupuesto y el reglamento financiero y reglamentación financiera detallada que posibilite el uso de la mediación".

Debido al aumento tanto del plazo como del costo de los litigios en el Tribunal Contencioso-Administrativo y el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas, se seguirá promoviendo cada vez más la mediación como un paso que deben dar las partes en un conflicto laboral. Aparte de ser más rápido y barato, las soluciones mediadas a menudo ofrecen varias ventajas cualitativas. En particular, la mediación:

a. Permite reunir a todas las partes en la misma instancia y en el mismo momento;

b. Permite que las partes aborden problemas difíciles en un ambiente de confidencialidad;

c. Permite que las partes se concentren en la comunicación y el entendimiento mutuo en torno a los verdaderos intereses en conflicto, no solo en los derechos y los deberes;

d. Permite que las partes aborden las causas profundas del problema, un elemento clave cuando tienen que seguir trabajando juntos o simplemente compartir el mismo espacio físico;

e. Permite que las partes ideen su propia solución, a diferencia de obligarlas a aceptar un veredicto impuestos por un juez;

f. Es voluntaria, por lo tanto permite que las partes recurran, en cualquier momento, a otro mecanismo de solución de conflicto si no están satisfechos con el proceso;

g. Puede terminar en un acuerdo escrito que ponga término a un conflicto o simplemente en una conversación facilitada entre las partes y un tercero neutral y capacitado para ese fin.

Pese a que las ventajas están claras, la mediación se usa en muy pocas instancias en los fondos y programas. Los ombudsman han notado que la administración de estos fondos y programas es algo reticente a utilizar la mediación. Una posible explicación podría ser que la parte que primero se acerca a la Oficina del Ombudsman suele ser el funcionario, quien tiende a confiar en la información de Oficina respecto del mejor proceso a seguir para abordar sus inquietudes. Otras explicaciones para la resistencia a la medición que muestra la administración, según le han manifestado a los ombudsman, incluyen las siguientes:

a. La mediación como medio para abordar los conflictos en el lugar de trabajo es relativamente nueva en las Naciones Unidas;

b. Al acordar someterse a mediación, la administración puede enviar el mensaje equivocado y aumentar las expectativas del funcionario;

c. Una reunión conjunta, probablemente seguida de reuniones separadas, requiere mucho tiempo para un solo día de trabajo;

d. No está claro quién puede representar a la organización en una mediación y cuál será su autoridad si surge un acuerdo en particular.

En 2016, los ombudsman se concentrarán en abordar estas inquietudes, especialmente puesto que los argumentos a favor de la mediación recién analizados superan con creces a aquellos en contra. Se harán esfuerzos para mejorar la conciencia sobre el valor de la mediación y para demostrar, como se observa en los casos, que tomar parte en una mediación no necesariamente significa que una parte cede a las demandas de la otra. Estos mismos esfuerzos dejarán de manifiesto que sentarse alrededor de la misma mesa (o compartir una misma línea telefónica) puede ahorrar muchísimas horas y recursos en comunicaciones o reuniones separadas para enfrentar un problema en particular. Por último, será evidente que cuando los delegados tienen la debida autoridad desde un comienzo, o acceso fácil a quienes toman las decisiones, el acuerdo tentativo al que se llegue en la mesa de mediación podrá comunicarse fácilmente a aquellos con la autoridad de firmarlo y hacerlo jurídicamente vinculante.

3. De cara al futuro

Los ombudsman esperan trabajar con las organizaciones ayudándoles a transitar de una cultura que evita los conflictos a una donde estos se abordan de manera eficaz y del litigio al compromiso y el diálogo. Para lograrlo, en todos los fondos y programas se deben aumentar las actividades de sensibilización sobre los beneficios que aporta una efectiva gestión de conflictos y resolución informal. Los datos disponibles sugieren que muchos funcionarios que enfrentan controversias acuden en primer lugar a su supervisor directo solicitando asesoría y orientación, e incluso intervención. Formar competencias y habilidades de prevención de conflictos entre los directores de operaciones y supervisores y promover diálogos liderados por administradores también ayudará en este cambio cultural hacia la gestión eficaz de los conflictos.

Recurrir más a las mediaciones también mejorará el sentido de empoderamiento individual entre los funcionarios involucrados en situaciones de conflicto y que puedan trabajar de manera colaborativa con la otra parte en la búsqueda de soluciones. La Oficina del Ombudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas, como oficina neutral e independiente, continuará desempeñando una función clave a la hora de educar al personal y a los directores y promover las mediaciones para la solución de conflictos en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, en aquellos casos que no se presten para una mediación, en la medida de lo posible se usarán otras estrategias de resolución informal de disputas, como diplomacia itinerante, negociaciones, diálogos facilitados y entrenamientos individuales o *coaching* para mejorar la resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo.

Los ombudsman cooperarán de manera más constante con el personal directivo superior de las cinco organizaciones durante el período que abordará el siguiente informe a fin de promover una respuesta más sistemática a sus recomendaciones.

Anexo: Recomendaciones

Examen del desempeño

1. Se debe instar a los supervisores y supervisados a enfrentar los problemas interpersonales a través de un proceso informal de resolución de conflictos en lugar de esperar la instancia formal del examen del desempeño.

2. Para abordar de manera significativa problemas relacionados con el desempeño, las organizaciones deben examinar integralmente factores como patrones de gestión ineficiente o inadecuada del desempeño, conductas agresivas que apuntan a acoso o abuso de autoridad y factores estructurales como organigramas y líneas jerárquicas.

3. Los supervisores que muestran conductas agresivas deben someterse a capacitación y las organizaciones deben monitorear sus progresos y tomar medidas si la conducta no mejora.

4. Es importante que las organizaciones adopten medidas para subrayar la intención positiva de los planes de mejora del desempeño.

Empleo, carrera y cambio institucional

5. Cuando se implementan procesos de cambio, el personal directivo superior debe adoptar un enfoque inclusivo, trabajar en estrecha colaboración con las dependencias de recursos humanos y otros actores internos, como representantes del personal, para alinear la dotación de personal y las habilidades disponibles con las necesidades de los procesos institucionales. Se debe poner énfasis en una comunicación eficaz, coherente y constante en cada etapa del proceso de cambio a fin de informar a quienes se vean afectados por los cambios en las circunstancias, recibir su retroalimentación y actuar en consecuencia.

6. Las organizaciones deben elaborar y mantener políticas actualizadas que aclaren roles y procedimientos cuando se deba suprimir algún cargo, y compartirlas con el personal y los administradores.

7. Cuando se planifican procesos de cambio, las organizaciones deben asegurarse de contar con administradores que tengan la combinación adecuada de habilidades y competencias para liderarlos.

8. Cuando se supriman puestos al margen de un ejercicio de restructuración, se debe exigir a los administradores justificar que se trató de una medida independiente y objetiva, al tiempo que deben certificar que el desempeño no fue un factor determinante en la decisión.

9. Las organizaciones deben gestionar la supresión de un puesto de manera tal que se evite la impresión de estar privando al personal de la indemnización por rescisión del nombramiento al que tienen derecho.

10. Las organizaciones deben adoptar un enfoque uniforme ante la restructuración y ser transparentes sobre los objetivos estratégicos que sustentan la necesidad de reestructurar y el proceso que se utilizará, y comunicarse eficazmente con el personal afectado por el ejercicio. Las organizaciones deben involucrar a representantes del personal en las primeras etapas para disminuir el riesgo de que surjan conflictos a partir del ejercicio y mejorar su percepción de transparencia, justicia y participación eficaz.

11. Todos los funcionarios deben tener oportunidades de gestión de talentos y desarrollo profesional, independientemente de su categoría, funciones o estación de destino.

Conflictos en el lugar de trabajo

12. Las organizaciones deben capacitar sistemáticamente al personal de recursos humanos en las oficinas de país en prácticas de gestión de recursos humanos

13. A medida que las organizaciones enfrentan circunstancias políticas y climáticas cada vez más difíciles, es importante compartir directrices y buenas prácticas sobre la gestión de los recursos humanos en situaciones de crisis.

14. Las organizaciones deben redoblar los esfuerzos para reexaminar el proceso de acceso a cobertura de ASHI con el fin de mejorar la coordinación en la prestación de servicios.

Mediación en los fondos y programas

15. Los fondos y programas deben apoyar enérgicamente las gestiones de la Oficina del Ombudsman para despertar conciencia sobre el valor agregado de la mediación, tanto estimulando al personal a tomar parte en mediaciones, cuando así se lo proponga la Oficina, como guiándolo hacia iniciativas de información organizadas por la Oficina.

16. Las organizaciones deben asegurar que los representantes delegados en el proceso de mediación tengan la autoridad necesaria para firmar acuerdos vinculantes, o por lo menos tengan fácil acceso a quienes puedan ratificar acuerdos tentativos alcanzados en la mesa de mediación.

Al servicio
de las personas
y las naciones

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas

PNUD, FNUAP, UNICEF, UNOPS y ONU-Mujeres

304 East 45th Street, 6th Floor
New York, NY 10017
Tel: +1 646 781 4083
Fax: +1 212 906 6281
ombudsmediation@fpombudsman.org

www.fpombudsman.org